

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrejka Žagar

MODEL PRIDOBIVANJA IN SELEKCIJE VODIJ

Magistrsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrejka Žagar

MODEL PRIDOBIVANJA IN SELEKCIJE VODIJ

Magistrsko delo

Mentor: doc. dr. Janez Mayer

Ljubljana, 2009



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Spodaj podpisani/-a ANDREJKA ŽAGAR, z vpisno številko 21041398,
rojen/-a 26.01.1981 v kraju LJUBLJANA, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom:
MODEL PRIDOBIVANJA IN SELEKTIVNE VODIJE

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 26.01.2009

Podpis avtorja/-ice:

Žagar

POVZETEK

MODEL PRIDOBIVANJA IN SELEKCIJE VODIJ

Trg postaja vedno bolj konkurenčen, zato je vprašanje, kako izbrati najboljše posameznike, ki bodo ustrezali organizacijskim vlogam in delovnemu okolju, čedalje aktualnejše. V magistrskem delu je predstavljen postopek pridobivanja in selekcije vodij, saj so prav oni ključni v organizaciji in pomembno vplivajo na poslovno uspešnost. Pozornost je namenjena predvsem predstavitvi različnih načinov pridobivanja in selekcije vodij, prav tako pa je ponazorjena razlika med klasičnimi in novejšimi selekcijskimi metodami. Slednje poudarjajo daljši, bolj poglobljen in strokovno voden postopek izbire, v katerem je treba posebno pozornost nameniti ugotavljanju posameznikovih kompetenc. Ena izmed metod, ki temelji na kompetencah, je tako imenovani kompetenčni (vedenjski) intervju, s katerim lahko na podlagi vprašanj o preteklem vedenju učinkoviteje napovemo pričakovano vedenje v prihodnje. Rezultati raziskave o pridobivanju in selekciji vodij, ki je bila za namene magistrskega dela izvedena med slovenskimi organizacijami, so pokazali, da se organizacije pri izbiri vodij še vedno premalo odločajo za novejše metode selekcije. Na podlagi rezultatov so bili oblikovani predlogi in priporočila, združeni v model, ki ga lahko v organizacijah uporabijo za sistematičnejše, kakovostnejše, učinkovitejše in uspešnejše zaposlovanje najprimernejših ljudi za vodilne organizacijske vloge. Pomembno je, da organizacije namesto povprečnih kandidatov zaposlujejo najboljše kandidate z zahtevanimi kompetencami, ki so skladne z organizacijo in vlogo v njej.

Ključne besede: vodenje, kompetence, pridobivanje in selekcija vodij, kompetenčni (vedenjski) intervju

SUMMARY

A RECRUITMENT AND SELECTION MODEL FOR COMPANY LEADERS

The market is becoming increasingly saturated, making the question of how to choose the best and most suitable individuals to taking up organizational roles in a working environment all the more relevant. This Master thesis presents the recruitment and selection procedure for future company leaders, because they play the key role within the organization and importantly influence its business success. Special focus is given to presenting the various methods of recruitment and the selection of leaders, as well as discussing the difference between classical and the more recent selection methods. The latter emphasize a longer, more detailed and professionally conducted selection procedure, during which special attention is given to determining the individual's competences. One of the competence-based methods is the so-called competence (behavioural) interview with which it is possible – based on questions about past behaviour – to efficiently forecast the expected behaviour in the future. The results of the research on recruitment and the selection of leaders that was performed in various Slovene organizations for the purposes of the Master thesis, showed that organizations still prefer to use more traditional selection methods. Based on these results, proposals and recommendations were prepared and combined into a model that the organizations can use to make the recruitment of the most suitable candidates for leading organizational positions more systematic, efficient, successful and of better quality. It is important that the organizations choose the best candidates – instead of average ones – who meet the required competences that are in accordance with the organization and their role in it.

Key words: leadership, competences, recruitment and selection of leaders, competence (behavioural) interview

KAZALO

1 UVOD	6
1.1 ZNANSTVENA RELEVANTNOST PREDLAGANE TEME	7
1.2 NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA	8
1.3 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	8
2 OPREDELITEV VODENJA IN MENEDŽMENTA	10
2.1 RAZLIKE MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM	10
2.2 RAVNI VODENJA	13
2.3 VLOGE IN NALOGE VODIJ V SODOBNIH ORGANIZACIJAH	14
2.4 TEORIJE, STILI IN MODELI USPEŠNEGA VODENJA	16
2.5 VODENJE IN TIMSKO DELO	22
3 KOMPETENCE USPEŠNIH VODIJ (MENEDŽERSKE KOMPETENCE)	26
3.1 OPREDELITEV KOMPETENC	26
3.2 TEMELJNI POJMI, KI OZNAČUJEJO KOMPETENCE	29
3.3 VRSTE KOMPETENC	31
3.4 KOMPETENCE USPEŠNIH VODIJ	33
3.4.1 Raziskava o kompetencah slovenskega menedžerja (vodje)	39
3.4.2 Mednarodna raziskava o stopnji razvitosti sposobnosti (kompetenc) menedžerjev	42
4 PRIDOBIVANJE KANDIDATOV ZA VODILNE VLOGE	44
4.1 POMEN IN DEFINICIJA ZAPOSLOVANJA NOVIH SODELAVCEV	44
4.2 ISKANJE IN SELEKCIJA VODIJ	45
4.3 DOLOČITEV POTREB PO NOVIH SODELAVCIH	46
4.4 PRIVABLJANJE IN PRIDOBIVANJE KANDIDATOV ZA VODJE	50
4.4.1 Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov	51
4.4.2 Pridobivanje kandidatov iz zunanjih virov	53
4.5 POMEN BLAGOVNE ZNAMKE ORGANIZACIJE KOT DELODAJALCA	59
5 SELEKCIJA KANDIDATOV ZA VODJE	61
5.1 PREDSELEKCIJSKE DEJAVNOSTI	62
5.2 KADROVSKI VPRAŠALNIK (OBRAZEC ZA PRIJAVO)	63
5.3 SELEKCIJSKI INTERVJU	64
5.4 PREVERJANJE PRIPOROČIL PREJŠNJIH DELODAJALCEV	66
5.5 TESTIRANJE IN PREVERJANJE ZNANJA	68
5.6 PSIHOLOŠKO TESTIRANJE KANDIDATOV	68
5.7 PROGRAM DELA IN VIZIJA RAZVOJA	71
5.8 DELOVNI PREIZKUS ALI SITUACIJSKI TEST	71
5.9 OCENJEVALNI CENTER	73
5.10 DRUGE (NEZNANSTVENE) SELEKCIJSKE METODE	77
6 PRIDOBIVANJE IN SELEKCIJA VODIJ S POSREDOVANJEM KADROVSKIH AGENCIJ	78
6.1 ZNAČILNOSTI SPECIALIZIRANIH AGENCIJ ZA ISKANJE VODIJ	78
6.2 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI SODELOVANJA Z ZUNANJIMI IZVAJALCI	81
6.3 POTEK SODELOVANJA S KADROVSKO AGENCIJO	82

6.3.1 Metodologija agencije pri iskanju in selekciji vodij	83
6.4 SPECIALIZIRANE AGENCIJE ZA IZBIRO VODIJ V SLOVENIJI	84
6.4.1 Primer kadrovske agencije, ki je specializirana za iskanje in selekcijo menedžerjev in strokovnjakov (Profil, d. o. o.)	85
7 AKTUALNI TRENDI IN SODOBNA ORODJA NA PODROČJU IZBIRE VODIJ	87
7.1 SELEKCIJA VODIJ NA PODLAGI KOMPETENC	87
7.2 KOMPETENČNI (VEDENJSKI) INTERVJU	88
7.2.1 Struktura kompetenčnega intervjuja	90
7.2.2 Primer navezave kompetenc na intervjuje	92
7.2.3 Elementi vedenjskega intervjuja	93
7.2.4 Veljavnost, zanesljivost in učinkovitost kompetenčnega (vedenjskega) intervjuja	95
7.2.5 Prednosti in omejitve uporabe kompetenčnih (vedenjskih) intervjujev	97
8 KAKO OBRŽATI NAJBOLJŠE ZAPOSLENE	99
9 VREDNOTENJE (EVALVACIJA) SELEKCIJSKEGA POSTOPKA	100
9.1 EVALVACIJA USPEŠNOSTI POSTOPKA SELEKCIJE	100
9.2 DEJANSKI STROŠKI SELEKCIJE KANDIDATOV ZA VODILNE VLOGE	101
9.3 STROŠKI NAPAČNO IZBRANEGA KANDIDATA (VODJE)	102
10 RAZISKAVA O PRIDOBIVANJU IN SELEKCIJI VODIJ V SLOVENIJI	104
10.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	104
10.2 OPREDELITEV TEZE IN HIPOTEZ	105
10.3 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA	106
10.3.1 Opis podatkov	106
10.3.2 Metode zbiranja in analiziranja podatkov	106
10.3.3 Opisi spremenljivk	107
10.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV	108
10.4.1 Opisne statistike	108
10.4.2 Načini pridobivanja vodij	115
10.4.3 Metode selekcije kandidatov za vodilne vloge	124
10.5 REZULTATI PREVERJANJA HIPOTEZ	134
10.6 KOMENTAR K REZULTATOM RAZISKAVE	154
11 PRIPOROČILA ZA UČINKOVITO IZBIRO VODIJ PRIHODNOSTI	157
11.1 PRIPOROČILA ZA UČINKOVITO PRIDOBIVANJE VODIJ	157
11.2 PRIPOROČILA ZA UČINKOVITO SELEKCIJO VODIJ	160
12 ZAKLJUČEK	165
13 LITERATURA	168
14 PRILOGA: Vprašalnik o pridobivanju in selekciji vodij v Sloveniji	175

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 10.1: Velikost podjetja glede na število zaposlenih.....	109
Grafikon 10.2: Dejavnost podjetja	110
Grafikon 10.3: Sedež podjetja (regija)	111
Grafikon 10.4: Vrsta podjetja.....	112
Grafikon 10.5: Število zaposlenih v oddelku za UČV	113
Grafikon 10.6: Strategija pridobivanja in selekcije vodij	113
Grafikon 10.7: Odgovornost za odločitve glede selekcije vodij na različnih ravneh	114
Grafikon 10.8: Notranje kadrovanje.....	116
Grafikon 10.9: Kadrovske agencije.....	117
Grafikon 10.10: Oglaševanje na spletni strani ZRSZ	118
Grafikon 10.11: Oglaševanje v časopisu.....	119
Grafikon 10.12: Oglaševanje v strokovnih revijah	120
Grafikon 10.13: Oglaševanje na spletni strani podjetja	121
Grafikon 10.14: Oglaševanje na spletnih zaposlitvenih portalih	122
Grafikon 10.15: Neformalne metode	123
Grafikon 10.16: Strukturiran individualni intervju	124
Grafikon 10.17: Nestrukturiran individualni intervju	125
Grafikon 10.18: Kompetenčni (vedenjski) intervju	126
Grafikon 10.19: Panelni intervju.....	127
Grafikon 10.20: Kadrovski vprašalnik	128
Grafikon 10.21: Psihološki testi	129
Grafikon 10.22: Testi in preizkusi znanja	130
Grafikon 10.23: Ocenjevalni (assessment) center.....	131
Grafikon 10.24: Reference prejšnjih delodajalcev	132
Grafikon 10.25: Dejavniki, ki najpogosteje vplivajo na odločitev glede izbire metod pri pridobivanju in selekciji vodij.....	133
Grafikon 10.26: Povprečne vrednosti pogostosti uporabe notranjega kadrovanja v primerjavi z drugimi načini pridobivanja vodij na različnih ravneh	135
Grafikon 10.27: Pogostost uporabe kadrovskih agencij pri selekciji vodij za najvišjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)	136
Grafikon 10.28: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za srednjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)	138
Grafikon 10.29: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za nižjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)	140
Grafikon 10.30: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za najvišjo raven glede na vrsto podjetja.....	141
Grafikon 10.31: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za srednjo raven glede na vrsto podjetja.....	143
Grafikon 10.32: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za nižjo raven glede na vrsto podjetja.....	144
Grafikon 10.33: Pogostost uporabe metod selekcije (povprečne vrednosti).....	153

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Vloge vodje	15
Slika 3.1: Struktura kompetence	27
Slika 3.2: Kompetence kot prava kombinacija znanja, veščin in vedenja	28
Slika 3.3: Kolo kompetenc uspešnih vodij	37
Slika 3.4: Učinkovitost vodij	38
Slika 7.1: Primer navezave kompetenc na intervjuje	93
Slika 11.1: Načini pridobivanja kandidatov za vodilne vloge	157
Slika 11.2: Seleksijske metode pri izbiri vodij	163

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Nekaj razlik med vodjem in tradicionalnim menedžerjem	12
Tabela 2.2: Model PAEI	23
Tabela 2.3: Vloge v timu (po Belbinu)	25
Tabela 3.1: Kompetence vodij	40
Tabela 6.1: Prednosti in pomanjkljivosti sodelovanja s kadrovskimi agencijami	81
Tabela 6.2: Postopek iskanja in selekcije menedžerjev in strokovnjakov	85
Tabela 7.1: Primeri vprašanj za ocenjevanje kompetenc	91
Tabela 9.1: Groba ocena nastalih stroškov v postopku izbora vodstvenega delavca v podjetju Merkur, d. d.	101
Tabela 10.1: Velikost podjetja glede na število zaposlenih	108
Tabela 10.2: Dejavnost podjetja	110
Tabela 10.3: Sedež podjetja (regija)	111
Tabela 10.4: Vrsta podjetja	111
Tabela 10.5: Oddelek za UČV	112
Tabela 10.6: Število zaposlenih v oddelku za UČV	112
Tabela 10.7: Strategija pridobivanja in selekcije vodij	113
Tabela 10.8: Odgovornost za odločitve glede selekcije vodij na različnih ravneh	114
Tabela 10.9: Notranje kadrovanje	115
Tabela 10.10: Kadrovske agencije	116
Tabela 10.11: Oglaševanje na spletni strani ZRSZ	117
Tabela 10.12: Oglaševanje v časopisu	119
Tabela 10.13: Oglaševanje v strokovnih revijah	120
Tabela 10.14: Oglaševanje na spletni strani podjetja	121
Tabela 10.15: Oglaševanje na spletnih zaposlitvenih portalih	122
Tabela 10.16: Neformalne metode	123
Tabela 10.17: Strukturiran individualni intervju	124
Tabela 10.18: Nestrukturiran individualni intervju	125
Tabela 10.19: Kompetenčni (vedenjski) intervju	126
Tabela 10.20: Panelni intervju	127
Tabela 10.21: Kadrovski vprašalnik	128
Tabela 10.22: Psihološki testi	129
Tabela 10.23: Testi in preizkusi znanja	130
Tabela 10.24: Ocenjevalni (assessment) center	131

Tabela 10.25: Reference prejšnjih delodajalcev	132
Tabela 10.26: Notranje kadrovanje (povprečna vrednost)	134
Tabela 10.27: Notranje kadrovanje (test ANOVA – enosmerna analiza variance)	134
Tabela 10.28: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za najvišjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)	136
Tabela 10.29: Test hi-kvadrat.....	137
Tabela 10.30: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za srednjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)	137
Tabela 10.31: Test hi-kvadrat.....	138
Tabela 10.32: Pogostost uporabe kadrovskih agencij pri selekciji vodij za nižjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih).....	139
Tabela 10.33: Test hi-kvadrat.....	140
Tabela 10.34: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za najvišjo raven glede na vrsto podjetja.....	141
Tabela 10.35: Test hi-kvadrat.....	142
Tabela 10.36: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za srednjo raven glede na vrsto podjetja.....	142
Tabela 10.37: Test hi-kvadrat.....	143
Tabela 10.38: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za nižjo raven glede na vrsto podjetja.....	144
Tabela 10.39: Test hi-kvadrat.....	145
Tabela 10.40: Model R-kvadrat	146
Tabela 10.41: ANOVA	146
Tabela 10.42: Koeficienti	147
Tabela 10.43: Model R-kvadrat	147
Tabela 10.44: ANOVA	147
Tabela 10.45: Koeficienti	148
Tabela 10.46: Model R-kvadrat	148
Tabela 10.47: ANOVA	149
Tabela 10.48: Koeficienti	149
Tabela 10.49: Uporaba metod selekcije vodij na različnih ravneh (povprečna vrednost) – klasične metode	150
Tabela 10.50: Pogostost uporabe različnih metod pri selekciji vodij na različnih ravneh – klasične metode (test One-Way ANOVA – enosmerna analiza variance).....	151
Tabela 10.51: Uporaba metod selekcije vodij na različnih ravneh (povprečna vrednost) – zahtevnejše metode	151
Tabela 10.52: Pogostost uporabe različnih metod pri selekciji vodij na različnih ravneh – zahtevnejše metode (test One-Way ANOVA – enosmerna analiza variance).....	152
Tabela 10.53: Skupni rezultati preverjanja hipotez.....	154

1 UVOD

V današnjem času hitrih in dinamičnih sprememb na globalnem trgu so najpomembnejši vir konkurenčne prednosti organizacije ljudje. Uspešnost organizacije je zato čedalje bolj odvisna od pravilne izbire najprimernejših posameznikov, ki so skladni s svojo organizacijsko vlogo ter se strokovno in osebnostno ujemajo z delovnim okoljem. Klasično delovno mesto zaradi svoje determiniranosti zgublja uporabnost, zato je ustrenejši termin organizacijska vloga, ki pomeni, da primarno ne izhajamo več iz določenih opravil, marveč iz kompetentnosti zaposlenega, ki lahko izpolnjuje zahtevane kompetence na različnih segmentih delovnega procesa. Možnost določitve najbolj kompetentnega posameznika za opravljanje določenega dela oziroma spleta opravil omogoča oblikovanje dela in delovnega mesta oziroma vloge po meri ljudi, in ne po vnaprej določenih delovnih mestih.

Pridobiti in zadržati najboljše ljudi, ki bodo ustrezali organizacijskim vlogam in delovnemu okolju, je dandanes za organizacijo velik izziv. Pri tem se zastavljajo vprašanja o tem, kakšni so najboljši zaposleni, kaj je zanje značilno in kako jih prepoznamo. Lahko bi rekli, da so najprimernejši tisti, ki imajo potrebno znanje, izkušnje, sposobnosti, spretnosti, veščine, osebnostne in vedenjske značilnosti, upoštevajo vrednote, imajo pozitivno samopodobo in prepričanje ter druge elemente, potrebne za uspešno opravljanje dela, ki v medsebojni povezanosti in z upoštevanjem konteksta delovnega okolja sestavljajo kompetence. »Gre za celoto med seboj povezanih značilnosti, ki jo posameznik zna, hoče ali zmore uspešno uporabiti v dani situaciji« (Kohont 2005b, 33), ali »ravnanje, s katerim lahko učinkovito in uspešno opravi določeno delo« (Mayer 2005, 7), s čimer prispeva k uspešnemu doseganju ciljev organizacije. Po drugi strani pa mora tudi organizacija zaposlenemu omogočati uresničevanje njegovih potreb in zahtev, s katerimi lahko uresniči svoje cilje in cilje organizacije. Pri pridobivanju najustreznejših ljudi so najuspešnejše organizacije, ki nenehno skrbijo za zanimivo in inovativno delovno okolje ter izbirajo sodelavce, ki ustrezajo viziji in strategiji organizacije.

Zaposleni morajo biti poleg kompetentnosti tudi dovolj zavzeti in motivirani, da so pri svojem delu uspešni. Treba se je tudi zavedati, da ni vsak kandidat primeren za vsako vlogo v organizaciji. Izbira novega sodelavca je zato izjemno pomembna in zahtevna odločitev, ki

povzroči dolgotrajne posledice za organizacijo in druge zaposlene, kajti »pravi ljudje lahko pomenijo razliko med izumrtjem in preživetjem ter dobičkom in izgubo« (McCann 2008, 7).

1.1 ZNANSTVENA RELEVANTNOST PREDLAGANE TEME

Trg postaja vedno bolj konkurenčen, zato postaja vprašanje, kako privabiti in zadržati najboljše posameznike, vedno aktualnejše. Posebno pozornost je treba nameniti iskanju ljudi za vodilne vloge, saj so vodje na vseh ravneh (vrhnji, srednji in nižji menedžment) med ključnimi zaposlenimi, ki vplivajo na oblikovanje strategije in odločajo oziroma sodelujejo pri upravljanju ter tako bistveno prispevajo k uspešnosti organizacije. Uspešen vodja oziroma menedžer mora na eni strani skrbeti za uspešno in učinkovito poslovanje, po drugi pa tudi za sodelavce, ki jih vodi, kajti oni neposredno vplivajo na učinkovitost delovnih in poslovnih procesov. Dobri vodje so konkurenčna prednost sodobne organizacije. Vsak vodja lahko pomembno vpliva na zavzetost posameznikov, tima, oddelka ali poslovne enote in s tem na večjo uspešnost organizacije. Kadar organizacija izbira kandidata, ki bo zasedel vodilno organizacijsko vlogo, je treba veliko pozornost nameniti ugotavljanju primernosti zanj. Uspešni vodje se od manj uspešnih vodij razlikujejo po kar nekaj značilnostih oziroma sposobnostih. Pri napredovanju je pomembno, da vodij ne ocenjujemo samo na podlagi njihovih dosežkov, temveč vedno tudi na podlagi dosežkov njihovih sodelavcev.

Na področju pridobivanja in izbiranja se v zadnjem času uveljavlja tako imenovana »menjalna perspektiva oziroma pridobivanje kot dvosmerni proces« (Svetlik 2002b, 133; Herriot v Kohont in Svetlik 2005, 65). Ta vidik govori o pridobivanju in izbiri kot »procesu medsebojne izmenjave in pogajanja med organizacijo in posameznikom« (Kohont in Svetlik 2005, 65). Čim bolj se posameznikove kompetence, pričakovanja in potrebe ujemajo z organizacijsko kulturo, s cilji in z vrednotami, tem večja je verjetnost, da je kandidat primeren za opravljanje dela ter da bo pri svojem delu uspešen in zadovoljen.

Pridobivanje kakovostnih vodilnih ljudi je zelo zahtevna naloga. V magistrskem delu se bomo usmerili na postopek pridobivanja in selekcijo kandidatov za vodilne vloge, saj menimo, da je na tem področju možnih še veliko novih, inovativnih pristopov, s katerimi v organizacijah še niso seznanjeni oziroma se zanje ne odločajo v dovolj velikem obsegu.

1.2 NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je preučiti, analizirati in predstaviti načine in metode za pridobivanje in selekcijo vodij, saj so prav oni ključni ljudje v organizaciji, ki pomembno vplivajo na poslovno uspešnost. Ponazoriti želimo razliko med klasičnimi ter novejšimi selekcijskimi metodami, pri čemer bomo posebno pozornost namenili analizi prednosti in pomanjkljivosti ter praktičnim primerom posameznih korakov selekcije. Predstaviti želimo uspešne primere iz prakse domačih in tujih organizacij pri pridobivanju in selekciji vodij.

Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi pregleda domače in tuje literature, primerov iz prakse ter rezultatov ankete oblikovati konkretne predloge in priporočila, ki jih bomo združili v model, ki bi ga lahko organizacije uporabile za sistematičnejše, kakovostnejše, učinkovitejše in uspešnejše zaposlovanje najprimernejših ljudi za vodilne organizacijske vloge.

1.3 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela, ki sta razdeljena v več medsebojno povezanih poglavij. Uvodnemu delu sledi poglavje, v katerem so opredeljene različne definicije vodenja, razlike med vodenjem in menedžmentom ter ravni vodenja. V nadaljevanju poglavja so v ospredju vloge in naloge vodij v sodobnih organizacijah, nato pa so predstavljene še teorije, stili in modeli vodenja.

Tretje poglavje je namenjeno obravnavi kompetenc, njihovi opredelitvi, strukturi in razvrščanju, predvsem pa značilnostim vodij oziroma tako imenovanim menedžerskim (vodstvenim) kompetencam, ki jih mora imeti vodja, da bo pri svojem delu uspešen in učinkovit. Poglavje se zaključi s predstavitvijo rezultatov dveh raziskav, ki govorita o kompetencah slovenskih menedžerjev (vodij).

V četrtem in petem poglavju je predstavljen postopek pridobivanja in selekcije vodij, in sicer od določitve potreb po novih sodelavcih do zaposlitve izbranega kandidata. Posebna pozornost je namenjena predstavitvi različnih načinov in metod, ki jih organizacije uporabljajo pri izbiri vodij na različnih ravneh.

V naslednjem poglavju so predstavljene kadrovske agencije, ki so specializirane za iskanje in selekcijo vodij. V nadaljevanju so opredeljene prednosti in pomanjkljivosti sodelovanja z zunanjimi izvajalci, opisan pa je tudi potek takega sodelovanja. Poglavje se zaključi s primerom iz prakse, saj je predstavljena kadrovska agencija, specializirana za iskanje in selekcijo menedžerjev in strokovnjakov.

V sedmem poglavju magistrskega dela so obravnavani aktualni trendi in sodobna orodja na področju izbire vodij, ki poudarjajo, da je treba pri izbiri kandidatov posebno pozornost nameniti ugotavljanju njihovih kompetenc. Največjo pozornost namenjamo predstavitvi kompetenčnega (vedenjskega) intervjuja (angl. Competency-Based Behavioral Interviewing), s katerim na podlagi vprašanj o preteklem vedenju lahko predvidevamo, kako se bo posameznik vedel v prihodnje. Zaključni del poglavja je namenjen predstavitvi prednosti in omejitev, ki jih prinaša uporaba tovrstnega intervjuja pri selekciji.

V osmem poglavju je predstavljena aktualna problematika, povezana s tem, kako naj organizacije obdržijo najboljše nove sodelavce, ki so jih zaposlile. Pri tem je poudarjen pomen strokovno izpeljanega selekcijskega postopka, saj mora organizacija najprej izbrati najboljše kandidate, ki jih nato poskuša obdržati. Sledi poglavje, v katerem je predstavljena pomembnost vrednotenja uspešnosti postopka selekcije. V nadaljevanju poglavja so opredeljeni dejanski stroški, povezani z izbiro novih sodelavcev, pri čemer je posebna pozornost namenjena stroškom napačno izbranega kandidata za vodilno vlogo v organizaciji.

V desetem poglavju so predstavljeni rezultati empiričnega dela naloge. Z raziskavo o pridobivanju in selekciji vodij v Sloveniji smo želeli ugotoviti, kako pogosto slovenske organizacije uporabljajo posamezne metode pridobivanja in selekcije vodij.

V zadnjih dveh poglavjih so predstavljene sklepne ugotovitve teoretičnega in empiričnega dela magistrskega dela, podani pa so tudi konkretni predlogi in priporočila za učinkovito izbiro vodij v prihodnosti.

2 OPREDELITEV VODENJA IN MENEDŽMENTA

Vsak vodja lahko pomembno vpliva na zavzetost posameznikov, tima, oddelka ali poslovne enote in s tem na večjo učinkovitost organizacije. Kadar organizacija izbira kandidata, ki bo zasedel vodilno organizacijsko vlogo, je treba posebno pozornost nameniti ugotavljanju primernosti za tako vlogo. Uspešni vodje se od manj uspešnih razlikujejo po številnih značilnostih.

Preučevanje vodenja je bilo vedno zelo zanimivo področje, s katerim so se ukvarjali številni strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Prav zato ne moremo govoriti o enotni opredelitvi vodenja, temveč moramo na ta fenomen gledati interdisciplinarno. Po mnenju Mayerja je vodenje zahtevno strokovno delo, ki ga določajo načela organiziranja, koordiniranja, strokovnega svetovanja, odločanja s soglasjem in poverjanja nalog sodelavcem, ki so neposredni izvrševalci v strokovni skupini načrtanih odločitev. Pri tem avtor dodaja, da mora vodja skrbeti za svoj podmladek, ki ga je treba za prevzem ključnih vlog v podjetju nenehno skrbno usposablјati in vzgajati (Mayer 1994, 118). Možina pa vodenje definira kot sposobnost vplivanja na sodelavce ter spodbujanja in usmerjanja k želenim ciljem (Možina v Adizes in drugi 1996, 91). Na podlagi take opredelitve nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina v Adizes in drugi 1996, 91). Bistvo vodenja je v tem, da z uporabo razpoložljivih virov, to je z ustrezno motivacijo, s komunikacijo, z lastnostmi in načinom vodenja (Rozman 2002, 84), dosežemo organizacijske cilje, ki so poleg ekonomskega uspeha organizacije tudi zadovoljstvo, počutje in pripadnost zaposlenih (Možina 1994, 6).

2.1 RAZLIKE MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM

Vodenje (angl. leadership) in menedžment sta dva različna, vendar komplementarna pojma, ki v današnjem spreminjajočem se svetu drug brez drugega ne moreta funkcionirati (Kotter 2001, 85), saj sta medsebojno povezana in se prepletata. Obe vlogi skupaj sta pomembni za uspeh organizacije v današnjem kompleksnem in nestanovitnem okolju. Posameznik je lahko hkrati dober vodja in dober menedžer, vendar pa v praksi to ne sovпада vedno, saj je nekdo lahko zelo dober menedžer, ne pa tudi dober vodja.

V strokovni literaturi so številne definicije pojma menedžment. Če med njimi poiščemo skupne elemente, lahko rečemo, da je menedžment »izvajanje planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter ostalih organizacijskih resursov za doseganje postavljenih ciljev podjetja oziroma organizacije« (Kovač in drugi 2004, 16). Tradicionalne veščine menedžerjev, usmerjene v številke in načrte, v današnjem svetu hitrih sprememb niso več dovolj (Hočevar in drugi 2003, 126). Mnogi menedžerji se soočajo s problemom, kako voditi podrejene, da bodo izrabili svoje potenciale in prispevali k uspešnosti podjetja.

Vodenje pa je pomensko ožji pojem od menedžmenta, pri katerem gre za »usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev« (Kovač in drugi 2004, 17). Za vodenje lahko rečemo, da je »sestavni del menedžmenta, ki predstavlja celoto znanja in usposobljenosti za usmerjanje posameznika, skupine in ostalih organizacijskih virov k postavljenim ciljem« (Certo v Kovač in drugi 2004, 20; Rozman v Kovač in drugi 2004, 20). Zanimivo definicijo vodenja je oblikoval Mayer, ki pravi, da je »vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje« (Mayer v Kovač in drugi 2004, 17). Strnjeno lahko rečemo, da je »vodenje vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje« (Mayer v Kovač in drugi 2004, 17), pri čemer vplivanje zajema poverjanje nalog, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje in drugo. Vodenje je proces, ki ga določajo interakcije med vodjo in zaposlenimi, ki jih vodja vodi, in okoliščinami, v katerih vodenje poteka. Okoliščine določajo okvir delovanja vodje in zaposlenih ter vplivajo na njihovo interakcijo. Vplive iz okolja lahko razdelimo v štiri kategorije: širše družbeno okolje, okolje delovanja podjetja, notranje okolje in značilnosti naloge ali dela (Hočevar in drugi 2003, 133). Poleg tega pa sta zelo pomembna dejavnika tudi kultura podjetja in kultura družbe. Hočevar opozarja na pazljivost pri uporabnosti ameriških teorij menedžmenta v drugih kulturah, saj se navade, običaji, vrednote in norme v drugih državah razlikujejo od ameriških, zato mnoge splošno priznane ameriške teorije v drugih državah niso v celoti ustrezne (Hočevar in drugi 2003, 133).

Vodenje je po mnenju Mayerja »v prvi vrsti umetnost aktiviranja in usmerjanja človeških potencialov v uresničevanje vizije podjetja« (Mayer 1994, 9). Prav zato mora vodja najprej ustvariti jasno vizijo, nato pa mora navdušiti ljudi za njeno uresničitev, kar pa je vse prej kot preprosta naloga.

V nadaljevanju so predstavljene nekatere najpomembnejše razlike med vodjem in tradicionalnim menedžerjem.

Tabela 2.1: Nekaj razlik med vodjem in tradicionalnim menedžerjem

VODJA	TRADICIONALNI MENEDŽER
dobrodušen	razumen
vizionarski	racionalen
strasten	svetuje
ustvarjalen	vztrajen
fleksibilen	rešuje probleme
navdušujoč	stvaren
inovativen	strukturiran
pogumen	preudaren
iznajdljiv	analitičen
rad eksperimentira	avtoritativen
povzroča spremembe	stabilen
osebna moč	moč izhaja iz položaja

Vir: Hočevar in drugi 2003, 149

Vodje razmišljajo o dolgoročni poslovni uspešnosti in jih zanima predvsem to, ali svoje dejavnosti opravljajo na »ustrezen« način. Usmerjeni so na ljudi in na delo z njimi, obenem pa si prizadevajo za spremembe v organizaciji. Menedžerji se trudijo nadzorovati, načrtovati, komunicirati in koordinirati, vodje pa ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo s spremembami in inspirirajo sodelavce. Zato je po mnenju Sriće vodenje mogoče opredeliti kot »sposobnost vplivanja na vedenje sodelavcev in na njihove sisteme vrednot, tako da ti z entuziazmom težijo k uresničevanju ciljev v organizaciji« (Srića v Treven in Srića 2001, 152). Omenjeni avtor dodaja, da je menedžer oseba, ki se dobro znajde pri reševanju problemov stabilne organizacije, medtem ko je vodja »prava« oseba za reševanje problemov v razmerah velikih sprememb, kadar je treba odkrivati nove možnosti in smeri razvoja (Srića v Treven in Srića 2001, 152). Za spodbujanje in uvajanje sprememb v organizaciji so nujne voditeljske veščine (voditeljske kompetence oziroma kompetence vodij), ko pa se te sprožijo, so potrebne tudi upravljaljske veščine menedžerjev (upravljaljske oziroma menedžerske kompetence), ki upravljajo s kompleksnostjo oziroma vzdržujejo stabilnost poslovnih procesov.

Menedžment je usmerjen v poslovne procese, vodenje pa v ljudi, oba pa se ravnata po viziji in stremita k rezultatom. V številnih organizacijah je menedžment močno razvit, njihovo vodenje pa je slabo. Take organizacije morajo večjo pozornost nameniti oblikovanju tako

imenovane kulture vodenja, prvi korak pri tem pa je izbira ljudi, ki imajo vodstveni potencial in potem sistematično skrbijo za njegov razvoj.

2.2 RAVNI VODENJA

Soočanje s spremembami v posamezni organizaciji je izjemno pomembno za njihovo uspešnost in učinkovitost v primerjavi s tekmeči. Vedno več sprememb zahteva več vodenja na vseh ravneh organizacij, kajti ljudje morajo biti vodeni. Glede na vloge in naloge ločimo tri ravni vodenja (Možina 1994, 9; Ivanuša-Bezjak 2006a, 35, 36):

a) Najvišja raven vodenja (top menedžment)

Ključna naloga vodij na najvišji ravni v organizaciji je oblikovanje strateških izhodišč: poslanstva, politike, vizije, organizacijske kulture in strategije organizacije. Vodje na tej ravni skrbijo za temeljne dolgoročne odločitve in organizacijo zastopajo v javnosti. Med vodje na najvišji ravni uvrščamo predsednika uprave, izvršnega direktorja, direktorja področja, pomočnika direktorja ipd.

b) Srednja raven vodenja (srednji menedžment)

Vodje na srednji ravni v organizaciji so zadolženi predvsem za koordiniranje različnih delovnih aktivnosti med zaposlenimi in oddelki. Menedžerji na tej ravni imajo običajno naziv vodja ali direktor poslovne enote, sektorja, oddelka ali področja (proizvodnje, marketinga, financ, računovodstva, trgovine ipd.). Vodje na tej ravni so sorazmerno samostojni, vendar še vedno odgovarjajo za svoje delo višjim vodilnim. Njihova dejavnost je izvajanje določenih procesov, ki uresničujejo največ ciljev podjetja.

c) Nižja raven vodenja (prva linija menedžmenta)

Naloga vodij na nižji ravni je izvedba nalog na operativni ravni posameznega oddelka. Vodja na tej ravni je odgovoren za neposredno izvedbo (npr. vodja nabave ali pa izmene, delovodja ipd.). Običajno so v neposrednem stiku z zaposlenimi oziroma izvajalci, zato morajo spodbujati pozitivne medsebojne odnose. Na tej ravni so vodje v večji meri odvisni od nadrejenih, saj sta njihova samostojnost in odločanje razmeroma majhna. Njihovo delo je raznovrstno, polno različnih opravil in sprotnega reševanja problemov.

2.3 VLOGE IN NALOGE VODIJ V SODOBNIH ORGANIZACIJAH

V sodobnih organizacijah ima vodja pri svojem delu več vlog. V strokovni literaturi zasledimo različne opredelitve teh vlog, med katerimi so najpogostejše naslednje (Možina v Možina in drugi 2004, 25, 26):

a) Medosebne vloge

Vodje na različnih ravneh v organizaciji se pogosto znajdejo v vlogi predstavnika. Posebej vodje na višjih položajih morajo sodelovati pri bolj ali manj formalnih obveznostih (ceremonijah, obredih, uvodnih nagovorih, slovesnostih ipd.). Poleg tega je za uspešen potek dela nujno, da se vodja dobro znajde v vlogi povezovalca znotraj tima oziroma oddelka ter z drugimi deli organizacije. Prav tako pa je za dobro vodenje izjemno pomembna tudi vloga vodje, ki vključuje kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih. Zagotavljati mora pogoje, ki zaposlenim omogočajo čim učinkovitejše in uspešnejše opravljanje dela in nalog oziroma uresničevanje vloge v organizaciji.

b) Informacijske vloge

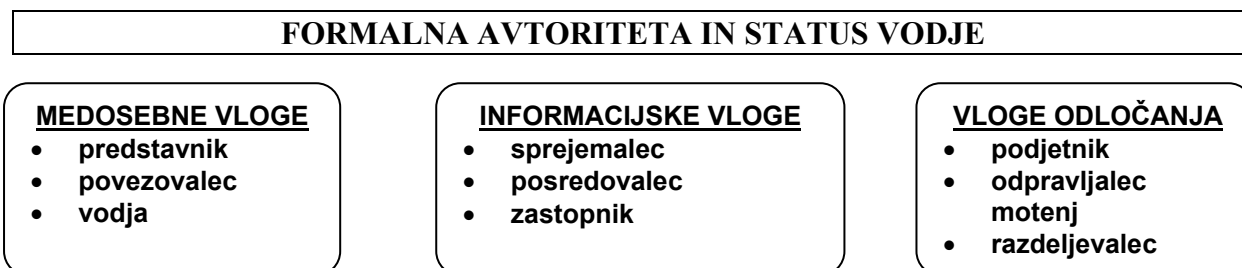
Vodjem je običajno omogočen boljši dostop in prejemajo več informacij kot drugi zaposleni. Prav zato je zelo pomembna njihova vloga prejemnika in posredovalca informacij. Nekatere informacije obdržijo zase in jih uporabijo za analizo pri delu, ki ga vodijo. Druge informacije pa posredujejo naprej, v originalni ali predelani, razumljivejši obliki. Vodje morajo informacije posredovati zaposlenim, prav tako pa tudi nadrejenim (vodje na nižji in srednji ravni) oziroma sodelavcem na enaki ravni (vodje na najvišji ravni). Glede na to, da najbolje poznajo situacijo v oddelku in zunaj njega, so pogosto odgovorni za odnose z javnostmi oziroma se srečajo z vlogo zastopnika svojega oddelka, tima, poslovalnice ali celotne organizacije.

c) Vloge odločanja

Vloga podjetnika je prav tako značilna za vodje na različnih ravneh, saj morajo ti skrbeti za čim učinkovitejšo in gospodarnejšo alokacijo različnih virov (zagotavljanje potrebnih sredstev, materiala ipd.). Poleg tega morajo skrbeti za nenehno uvajanje koristnih sprememb. Vsak vodja pa se pri svojem delu sreča z vlogo odpravljalca motenj oziroma reševalca konfliktov, saj v vsaki organizaciji prihaja do različnih kriznih situacij, ki jih mora ustvarjalno reševati. Vodja pogosto prevzame tudi vlogo razdeljevalca virov, saj skrbi za nadzor nad

stroški, materialom in zaposlenimi. Njegova vloga je pomembna pri pripravi strategije. Prav tako pa je za vodje zelo pomembna vloga pogajalca, saj se morajo pri svojem delu nenehno pogajati in o nečem odločati.

Slika 2.1: Vloge vodje



Vir: Možina v Možina in drugi 2004, 27

Vsak vodja se pri svojem delu bolj ali manj pogosto srečuje z navedenimi vlogami, od konkretne situacije pa je odvisno, katera oziroma katere izmed njih so v danem trenutku najpomembnejše. Pomembnost posamezne vloge ali kombinacije različnih vlog se skozi čas spreminja, poleg tega pa se razlikuje med organizacijami ter glede na raven vodenja v organizaciji.

V skladu s temi vlogami pa vodja na različnih ravneh opravlja raznovrstna dela in naloge (Možina 1994, 166; Kovač in drugi 2004, 20; Ivanuša-Bezjak 2006a, 35, 36). Ena izmed pomembnejših nalog vodij na različnih ravneh je skrb za načrtovanje lastnega dela in dela sodelavcev. Vodja se pri svojem delu nenehno srečuje z organiziranjem, s koordiniranjem in z usklajevanjem dejavnosti ljudi, timov, oddelkov ali projektov, ki potekajo v medsebojni odvisnosti. Za dobro opravljanje teh nalog mora vodja imeti ustrezno strokovno in splošno znanje ter dostop do informacij, ki so potrebne v konkretni situaciji. Vodje na različnih ravneh so pri svojem delu zadolženi za nadziranje (kontroliranje) poteka dela. S povečevanjem pomena tako imenovanega celovitega upravljanja odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management – CRM) pa je v zadnjem času zelo pomembna naloga vodij tudi posredno ali neposredno trženje, saj naj bi bili vodje na vseh ravneh tudi nekakšni »prodajalci svojih izdelkov oziroma storitev« (Ivanuša-Bezjak 2006a, 36). Prav tako je naloga vodij, da skrbijo za obveščanje, sporočanje in sporazumevanje ter posredovanje povratnih informacij. Vedno pomembnejša naloga vodij je tudi izbira novih sodelavcev oziroma sodelovanje pri izbiri skupaj z morebitnim kadrovskim oddelkom, kajti prav neposredni vodja je tisti, ki

najbolj pozna svoj tim in ve, kakšnega posameznika si želi zaposliti, zato je skorajda nujno, da sam izbira sodelavce ali soodloča pri izboru. Pomembne naloge vodij na različnih ravneh pa so tudi naslednje: skrb za zaposlene ter usmerjanje k določenemu ravnanju, spodbujanje motivacije za delo, vrednotenje in nagrajevanje dela, odločanje in soodločanje, sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev, preprečevanje in reševanje konfliktov ter številne druge naloge (Kovač in drugi 2004, 20). Vsak vodja z opravljanjem določene naloge prevzame odgovornost in s tem tudi posledice v zvezi z njeno izvedbo. Zaposleni, ki opravljajo vodilne vloge v organizaciji, so odgovornejši in pristojnejši od drugih zaposlenih. Odgovornost vodij pa se razlikuje tudi glede na raven vodenja.

Ključna vloga vodij na vseh ravneh, od predsednika uprave do vodje izmene, je pravilno usmerjanje zaposlenih, ki jih je treba navdušiti in motivirati za doseganje ciljev ter jih spodbujati in jim pomagati pri njihovih prizadevanjih (Hočevar in drugi 2003, 124). Hočevar dodaja, da »vodje ne morejo narediti vsega, toda njihova umetnost je, da znajo zanetiti iskro in jo podpihovati v požar navdušenja in pozitivizma, ki kmalu zajame vso organizacijo« (Hočevar in drugi 2003, 124, 125). Če povzamemo, bi lahko rekli, da je najpomembnejša naloga oziroma vloga vodij vodenje ljudi in organizacije k uspešnemu poslovanju, pri čemer je pomembno zadovoljstvo vseh vpletenih akterjev.

2.4 TEORIJE, STILI IN MODELI USPEŠNEGA VODENJA

Velika pozornost pri proučevanju vodenja je bila že od nekdaj usmerjena v iskanje dejavnikov uspešnega in učinkovitega vodenja ter analiziranje stilov vodenja, ki kaže na to, kako vodja izvaja vodstvene naloge in kako se vede. Stil vodenja kot skupek znanja, osebnostnih lastnosti in vedenja oziroma ravnanja z ljudmi v določeni situaciji (Adizes 1996, 26) je odvisen od naloge, situacije, tehnologije, zaposlenih in vodje. Avtorji različno opredeljujejo stile, vendar so si opredelitve med seboj podobne.

Vodja s specifičnim ravnanjem in vedenjem uporablja različne vzvode in instrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko vodenja (Kovač in drugi 2004, 22). Vendar pa je vodenje izjemno kompleksen proces, ki ga ni mogoče preprosto razložiti le z enim opisanim načinom vodenja. V tem poglavju je najprej predstavljen zgodovinski pregled glavnih znanstvenih teorij, ki pojasnjujejo uspešno vodenje ljudi, in sicer z namenom predstavitve

širšega konteksta kot podlage spoznanj, predstavljenih v magistrskem delu. Empirično raziskovanje uspešnosti in učinkovitosti stilov vodenja je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja, ki so se skozi čas precej spremenile, zato je med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja precej razlik, ki se kažejo predvsem v opredelitvi vlog, ki so jih v različnih obdobjih pripisovali vodjem (Možina 1994, 14, 15). Vodja ni več usmerjen le v doseganje ciljev, ampak je njegova vloga bolj socialna in usmerjena v zagotavljanje kakovostnih odnosov. Pridobiti si mora zvestobo in pripadnost zaposlenih s prenašanjem vizije na zaposlene.

a) Klasična teorija

Raziskovalce je v preteklosti zanimalo, katere so osebnostne, socialne, vedenjske in telesne značilnosti dobrega vodje. Dokazati so želeli, da se uspešni vodje od neuspešnih razlikujejo po specifičnih osebnostnih lastnostih. Do štiridesetih let prejšnjega stoletja je prevladovala **teorija osebnostnih značilnosti vodje**, ki zagovarja idejo, da so osebnostne, telesne, socialne in delovne značilnosti ter sposobnosti prirojene in da določajo učinkovitega vodjo (Bryman v Koopman in Den Hartog 2002, 167). Eden izmed najbolj znanih predstavnikov klasične šole je bil Max Weber, ki je izhajal iz idealnega tipa oblasti in iz na tem temelječe oblike nadzora. Idealne oblike stilov vodenja so po njegovem mnenju naslednje (Staehle v Kovač in drugi 2004, 23): **patriarhalni vodstveni stil**, **karizmatični stil vodenja**, **avtokratičen stil vodenja** in **birokratski stil vodenja**. Pomanjkljivost tega pristopa je v prevelikem poudarjanju značilnosti brez povezovanja z okoliščinami (Možina 2002, 517, 518). Prav tako na podlagi modela osebnostnih lastnosti ni bilo mogoče dovolj uspešno razlikovati dobrih vodij od slabih, saj osebnostne lastnosti same po sebi ne določajo uspešnega vodje.

b) Teorije stilov vodenja (behavioristične teorije)

Raziskovalci so v poznejšem obdobju pozornost namenili vedenjskim značilnostim, saj so spoznali, da ni mogoče govoriti o prirojenih osebnostnih lastnosti, ki bi bile enotne za vse vodje. Med letoma 1940 in 1960 so tako nastale različne **teorije stilov vodenja oziroma behavioristične teorije**, ki poudarjajo pomen vedenja vodij (stila vodenja), ki se ga je mogoče naučiti. Najpogosteje se primerjata **avtokratski** in **demokratski stil**, čeprav je večina stilov nekje vmes med tema skrajnostma. Glavni tipi vodenja so naslednji: **k nalogam usmerjeno vodenje**, **k odnosom oziroma ljudem usmerjeno vodenje** in **participativno vodenje**, ki jih opisujejo različne teorije, med katerimi so najbolj znane **McGregorjeva teorija X**, **teorija Y**, **teorija Z** in **model mrežnega vodenja**. V nasprotju s teorijami

osebnostnih lastnosti vodje, ki so prirojene, lahko vedenje vodij opazujemo in jih glede na potrebo tudi usposabljam, da postanejo pri vodenju uspešnejši. Vedenjski modeli vodenja so pomembno vplivali na razvoj teorije o vodenju, saj so raziskovalce usmerili k opazovanju vodenja ter preusmeritvi pozornosti na to, kaj naj bi vodja delal, kako naj bi ravnal v različnih situacijah ipd. Eden največjih očitkov tej teoriji je neupoštevanje situacijskih dejavnikov (značilnosti naloge, zaposlenih, organizacijskega okolja in kulture) (Možina 2002, 518–521; Koopman in Den Hartog 2002, 168, 169).

c) Situacijske (kontingenčne) teorije vodenja

Glede na to, da se vedenjski modeli niso obnesli v vseh situacijah, so raziskovalci iskali nove razlage oziroma nadgradnjo prejšnjih modelov. Med letoma 1960 in 1980 so tako nastale **kontingenčne (situacijske) teorije**, ki za učinkovito vodenje povezujejo karakteristike vodje in situacijske dejavnike, kajti po mnenju Možine je »prav situacija najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja« (Možina v Adizes in drugi 1996, 98). Situacijske teorije vodenja izhajajo iz predpostavke, da je uspeh vodenja odvisen od interakcije med kontekstom, vodjem in vodenimi. Različne skupine in vodstvene situacije zahtevajo različen stil vodenja, pri čemer ni univerzalnega načina vodenja, ki bi bil uspešen in učinkovit prav v vseh situacijah. V okviru situacijskih teorij je posebno pozornost zbudila **kontingenčna teorija Freda Friedlerja**, ki zagovarja tezo, da noben način ni vedno učinkovit in da se mora vodja prilagoditi organizaciji in konkretni situaciji (Možina 2002, 522–528). Avtor teorije na podlagi svojega proučevanja razlikuje dva stila vodenja, in sicer usmerjenost k nalogam (v ospredje postavi doseganje ciljev in rešitev problema) in usmerjenost k rezultatom (v središče delovanja vodje postavlja oblikovanje dobrih medčloveških odnosov v skupini) (Friedler v Kovač in drugi 2004, 33). Avtor teorije je zagovarjal stališče, da je treba najprej določiti stil vodenja posameznega menedžerja in potem situacijo prilagoditi menedžerju (Stachle v Kovač in drugi 2004, 35). Omenjena teorija je bila deležna številnih kritik, vendar pa je avtorju mogoče pripisati zasluge za razširitev in poglobitev raziskovanja procesov vodenja.

d) Sodobne teorije vodenja

V zadnjih dveh desetletjih se je razvil **novi pristop k vodenju**, ki poudarja predvsem **transformacijsko vodenje** kot najvišjo raven vodenja (Hočevar in drugi 2003, 156; Rus 2005, 6, 7). Uspešnost vodij naj bi naraščala po ravneh, pri čemer je posameznik lahko hkrati vodja in voden (sledilec). Taka pot vodji omogoča, da uporablja elemente z vseh ravni, vendar pazljivo, z ozaveščanjem napak in njihovim odpravljanjem v nadaljnjih pristopih. Čim

višje se vodja vzpenja po ravneh, tem večja je njegova učinkovitost. Vendar pa v praksi vsak vodja uporablja elemente vseh štirih ravni.

Najnižja raven je **destruktivno vodenje**, ki je uporabno le v kriznih razmerah, saj se vodje zanašajo na formalno avtoriteto in moč. V praksi so taki vodje največkrat med mladimi strokovnjaki, predvsem s tehničnega področja, ki običajno nimajo izkušenj na področju medosebnih odnosov, kar je dandanes ena izmed temeljnih težav številnih organizacij. Zanje je značilno, da so preveč zahtevni in kritični ter le redko hvalijo oziroma dajejo povratno informacijo. Taki destruktivni vodje po navadi naredijo več škode kot koristi, saj s svojim ravnanjem zmanjšujejo predanost in prizadevnost zaposlenih ter dolgoročno slabo vplivajo na uspešnost podjetja (Hočevar in drugi 2003, 156). Glasser (1998, 281) pa destruktivno vodenje pojmuje kot »šefovsko vodenje«, ki je utemeljeno na strahu in sankcijah, čemur se podrejeni upirajo na način manj učinkovitega opravljanja dela in nalog.

Druga raven vodenja je tako imenovano **nevodenje** (vodenje po načelu laissez-faire), pri katerem vodja prepušča sprejemanje odločitev podrejenim. Nevodenje lahko imenujemo tudi stil individualne svobode, saj daje zaposlenim maksimalno svobodo pri odločanju in izboru nalog (Mayer 1991, 136). Tovrsten stil vodenja po eni strani dopušča veliko svobode, po drugi pa od njih pričakuje veliko samoiniciative in iznajdljivosti pri reševanju problemov. Za takega vodjo bi lahko rekli, da je zgolj pasivni opazovalec dejavnosti svojih zaposlenih. Nevodenje je običajno neučinkovito, vendar pa se v nekaterih primerih pokaže kot ustrezno. Smiselno ga je na primer uporabiti pri podrejenih, ki so dovolj motivirani in pri svojem delu potrebujejo veliko svobode in avtonomije. Najbolj učinkovit je v primeru individualne ustvarjalnosti (na primer pri visokošolskih učiteljih, umetnikih, urednikih časopisov idr.) (Mayer 1991, 136). Tako vodenje pa je ustrezno tudi pri podrejenih, ki so zelo odvisni od vodje, da postanejo samostojnejši in začnejo kritično razmišljati. Nevodenje je pojav, ki je v organizacijah precej pogost, največkrat pa nastane iz dveh vzrokov, in sicer zaradi prezaposlenosti z lastnimi nalogami ali želje po priljubljenosti oziroma dobrem delovnem ozračju. Če nastane zaradi nesposobnosti, neodgovornosti, malomarnosti in podobno, je nevodenje za organizacijo škodljivo.

Naslednja raven je **transakcijsko vodenje**, ki temelji na nagrajevanju, jasnih ciljih, preprečevanju težav in komunikaciji (doseganju zaupanja). Avtorji **teorije izmenjave** Homans, Blau in Holland izhajajo iz predpostavke o procesu vodenja kot o učinku in

proti učinku oziroma transakciji (Staehle v Kovač in drugi 2004, 38). Ta oblika vodenja prinaša vrsto izmenjav ali transakcij med vodjo in vodenimi (sledilci), pri čemer je usmerjeno na razčiščevanje ciljev pričakovanja in nagrad. Zanimanje za transakcijsko vodenje se je povečalo s postavitvijo nasprotnih oblik vodstvenega stila, ki je obenem tudi višja raven vodenja, in sicer transformacijskega vodenja. Po mnenju Možine so osnovne razsežnosti transakcijskega vodenja v dogovarjanju med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oziroma če opravlja delo v skladu z dogovori (Možina v Kovač in drugi 2004, 39). Transakcijski vodja torej svojih podrejenih ne navdušuje, pač pa ravna po pravilih in se odloča za zunanjo motivacijo. Za transakcijsko vodenje bi lahko rekli, da je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, pri katerem je vodja nadrejeni in stvari ureja tako, kot so predpisane, to pa zahteva tudi od svojih podrejenih. Transakcijski vodja pogosto komunicira z zaposlenimi, kar mu omogoča hitro reševanje nesporazumov. Obstajajo štiri stili transakcijskega vodenja: **avtokratični**, **prepričevalni**, **posvetovalni** in **demokratični**, ki so v posameznih okoliščinah bolj ali manj primerni (Hočevar in drugi 2003, 163, 164). Lahko rečemo, da je v nekaterih primerih najustreznejši avtokratični, v drugih pa demokratični stil vodenja. Izkušeni in učinkoviti vodja lahko sam oceni in ugotovi, kateri stil vodenja je v konkretni situaciji, glede na naravo naloge in značilnosti konkretne skupine zaposlenih, najprimernejši. Vendar pa je v praksi stvar malce drugačna, saj raziskave kažejo, da je za posamezne vodje značilen »preferirani stil« (Hočevar in drugi 2003, 165), ki ga uporabljajo pogostejše od drugih in tako svoj stil le redki prilagajajo glede na situacijske dejavnike. Lahko se pojavi v obliki **gašenja požarov** ali **ciljnega vodenja** (Hočevar in drugi 2003, 161). Gašenje požarov je pogost način delovanja vodij, saj velikokrat zaradi preobremenjenosti, ki je posledica prevelikega števila nalog, projektov in obveznosti, spregledajo začetne znake težave. Vodenje se tako lahko hitro sprevrže v »gašenje požarov« in tekanje od krize do krize, pri čemer so rešitve navadno le zasilne in začasne, saj vodje nikoli nimajo časa, da bi se posvetili korenitemu odpravljanju težav. Ciljno vodenje pa je v nasprotju z gašenjem požarov usmerjeno na preprečevanje težav, zato je v uspešnih podjetjih precej pogosto. Vodenje z zastavitvijo ciljev zelo olajša delo vodilnih in prispeva k večji uspešnosti organizacije. Transakcijsko vodenje povečuje uspešnost in je podlaga za najvišjo stopnjo vodenja.

Transformacijsko vodenje je vodenje v pravem pomenu besede, saj vodja spodbuja emocionalno povezanost, pripadnost in zvestobo oziroma zaupanje zaposlenih ter jih spodbuja k prilagoditvi svojih interesov interesom organizacije. Čeprav imajo vodje po navadi veliko

formalno avtoriteto in moč, se zanašajo na moč svoje osebnosti in karizmo. Opozoriti je treba, da karizmatičnega vodjo ne moremo preprosto enačiti s transformacijskim, saj je za karizmatičnega značilno, da je rad v središču pozornosti, medtem ko transformacijski pozornost zaposlenih ne usmerja nase, temveč na končni cilj in je pogosto vzor zaposlenim. Robbins meni, da je transformacijsko vodenje več kot karizma in da vodi v visoko produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih (Robbins 1998, 369). Transformacijsko vodenje poleg karizme vsebuje tudi idealiziran vpliv (identifikacijo z vizijo), inspiracijsko motivacijo (vodja kot vzor), intelektualno stimulacijo (inovativno reševanje problemov) in upoštevanje posameznika, hkrati pa pozornost usmerja na cilj (proč od sebe) (Bass in Avolio v Zadel 2002, 29). Glavne lastnosti transformacijskega vodje so optimizem, občutek za potrebe drugih, samozavest, intuicija, komunikacijske sposobnosti, pripravljenost tvegati, kar se kaže v visoki učinkovitosti in kohezivnosti skupine pri doseganju skupnih ciljev (Hočevlar in drugi 2003, 154–169). Na tej ravni vodja namesto ubogljivosti doseže pripadnost. S transformacijskim vodenjem se povezuje tudi novi vidik vodenja, in sicer opolnomočenje ljudi (angl. empowerment). Nastane kot posledica vodenja, na podlagi katerega podrejeni oblikujejo svoje vrednote in odnos do dela tako, da so notranje motivirani za doseganje organizacijskih ciljev podjetja, saj so prepričani, da na ta način zadovoljujejo tudi svoje potrebe in dosegajo osebne cilje (Bass in Avolio v Zadel 2002, 29; Conger in Kanungo v Zadel 2002, 29). Nekateri avtorji menijo, da je transformacijski stil vodenja uspešnejši in učinkovitejši, vendar pa v zvezi s tem ni nobene empirične potrditve. Lahko le povzamemo, da je od konkretne situacije odvisno, ali je določen stil vodenja učinkovitejši in uspešnejši od drugega. V zadnjem obdobju je razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim stilom vodenja pripeljalo do izpostavljanja vloge določenih lastnosti vodje, kot so sposobnost oblikovanja vizije, lastni zgled in inspiracija sodelavcev. Prav te lastnosti pa so bile v preteklih teorijah zanemarjene. Kljub razlikam med transakcijskim in transformacijskim vodenjem pa ti dve vrsti vodenja ne moremo obravnavati kot nasprotujoča si pristopa, saj se v praksi lahko zgodi, da isti vodja uporablja obe obliki vodenja.

V situacijsko teorijo spada tudi **model vodenja 4D**, ki razlikuje učinkovite od manj učinkovitih stilov vodenja (Možina 1994, 28–30):

- **učinkoviti stili vodenja** so birokratski, razvijalski, dobrohotni avtokratski in izvrševalski;
- **manj učinkoviti stili vodenja** so dezerterski, misijonarski, avtokratski in kompromisarski.

Bizjak razlikuje med dvema skupinama stilov vodenja (Bizjak in drugi 1996, 137–140), in sicer:

- **tradicionalni stili vodenja** so patriarhalni, karizmatični, avtokratski in birokratski;
- **sodobni stili vodenja** so kooperativni in timski, ki so v zdajšnjih razmerah najučinkovitejši.

Vodenje v vsakem organizacijskem sistemu je odvisno od različnih zunanjih (značilnosti okolja) in notranjih (značilnosti organizacije) dejavnikov. Večina avtorjev med uspešnejše stile uvrščajo tiste, ki se nagibajo k demokratičnemu načinu vodenja, ki poudarja participacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Glede na to, da na stil vodenja vpliva več dejavnikov, ne moremo reči, da je mogoč le en stil vodenja, ki bi bil najučinkovitejši in najuspešnejši v vseh situacijah. Pomembno je predvsem, da vodja ve, kateri stil naj uporabi v določeni situaciji.

Vodenje s kompetencami je sodobna, strokovno zahtevna metoda vodenja, pri kateri je glavna naloga vodje, da »odkrije kompetence pri sodelavcih ter jih aktivira tako, da bodo cilji, ki si jih je organizacija zastavila, uresničeni« (Možina in drugi 2004, 34). V kolikšni meri bodo vodje kompetence sodelavcev vključili v svoj stil vodenja, pa je precej odvisno od kompetenc vodje. Učinkovito vodenje s kompetencami zahteva precej časa, predvsem zaradi potrebe po spremembi načina razmišljanja dojemanja vodenja, ki se zelo razlikuje od tradicionalnih načinov, česar so lahko zmožni le vodje z ustreznimi kompetencami, ki imajo pri uvedbi kompetenc podporo organizacije.

2.5 VODENJE IN TIMSKO DELO

Timsko delo ima v današnjem času zelo pomembno vlogo, kajti skupina ima številne prednosti pred posamezniki, kar lahko opišemo »s pojmom tako imenovane nadseštevnosti (supersumativnosti), ko je učinek skupine večji od prispevkov posameznikov, če bi delali ločeno drug od drugega« (Mayer 1994, 23).

Tudi vodje so nenehno v medsebojnih odnosih s sodelavci in so člani različnih timov. V realnosti ni posameznika, pri katerem bi bile ekstremno izražene vse lastnosti, ki so potrebne za uspešno vodenje. Prav zato je treba pri izbiri vodij upoštevati, kakšen je tim oziroma so timi, s katerimi bo sodeloval. Glede na konkretno situacijo mora v timu prevzemati različne

vloge – lahko deluje kot oblikovalec, koordinator, spodbujevalec tima, trener (angl. coach), mentor, moderator in podobno.

V nadaljevanju je predstavljena delitev stilov vodenja na podlagi izpolnjevanja določenih vlog vodje (Adizes 1996, 25–30, 41–48). Avtor tako imenovanega modela PAEI je Adizes, ki razlikuje med dobrimi in slabimi stili vodenja. Vloge, ki jih je treba izpolnjevati zaradi dolgoročne učinkovitosti organizacije, so predstavljene v naslednji tabeli.

Tabela 2.2: Model PAEI

VLOGA	ZNAČILNOSTI VLOGE
vloga proizvajalca (Paei)	Prevladujoče vloge pri tem slogu vodenja so delo, proizvajanje, doseganje in usmerjenost k rezultatom.
vloga administratorja (pAei)	Administrator je oseba, ki zna dobro načrtovati, organizirati, motivirati in kontrolirati izvajanje ter pospeševati končno implementacijo nalog.
vloga podjetnika (paEi)	Vodja v vlogi podjetnika je ustvarjalen, inovativen, vedno zazna nove možnosti ter je pripravljen tvegati in izrabljati priložnosti.
vloga integratorja (paeI)	Integrator spodbuja, da tveganje posameznika postane tveganje skupine, posameznikovi cilji se usklajujejo s cilji skupine.

Vir: Adizes 1996, 25

Dober vodja se ne more odlikovati v vseh vlogah, ki jih je Adizes opisal v svojem modelu. Običajno prevladuje ena vloga, v kateri se izkaže, medtem ko se mora drugih vlog zavedati ter imeti določene sposobnosti za njihovo izvajanje. V realnosti so opazne mnoge različne kombinacije teh vlog (PAEI), za katere so značilne različne prednosti in slabosti, vendar pa za nobenega ne moremo reči, da je slab sam po sebi. O **slabih stilih vodenja** po mnenju Adizesa govorimo takrat, kadar so vodje sposobni izpolnjevati le eno vlogo, pri drugih pa ne dosegajo niti začetne ravni. Primeri takih slabih stilov vodenja so naslednji (Adizes 1996, 25–30, 41–48): **stil samotnega jezdeca (P---**), **stil birokrata (-A--)**, **stil požigalca (--E-)** in **stil sledilca (---I)**. Stil vodenja, pri katerem vodja v nobeni izmed vlog ne doseže niti začetne ravni izpopolnjevanja pa avtor imenuje **stil nekoristneža (----**). Za uspešno vodenje organizacije morajo biti po mnenju Adizesa izpolnjene vse štiri vloge, ki jih mora izpolnjevati več ljudi. Svojo metodologijo je oblikoval kot okvir za vzpostavitev **mešanice komplementarnih stilov**, ki so nujni za upravljanje organizacije (Adizes 1996, 26). Za dobro vodenje je treba v tako imenovani **komplementarni tim (PAEI)** zbrati ljudi z različnimi sposobnostmi, ki delajo in mislijo različno, pri čemer je zelo pomembno, da člani spoštujejo razlike med seboj ter sprejemajo odločitve, ki temeljijo na tem spoštovanju in zaupanju (Adizes 1996, 115). Glede na to, da se različne vloge med seboj prekrivajo in dopolnjujejo, ni nujno, da je tim

sestavljeno iz štirih ljudi, ki predstavljajo eno izmed vlog. Uspešen tim lahko tvorita le dva človeka, pri čemer se eden izkaže v vlogi proizvajalca in podjetnika, drugi pa v vlogi administratorja in integratorja. Pri vodenju je najpomembnejša integrativna vloga, saj mora biti vodja sposoben za integracijo, ki omogoči pozitivno opravljanje drugih funkcij, kajti če se integrativna vloga ne izpolnjuje, tim razpade. Tim, ki je zaokrožena celota, je dobro izhodišče za učinkovito vodenje. Naslednji pogoj je, da se člani tima postavijo v vloge, kjer bodo njihovi stili najboljše izkoriščeni. Obenem pa mora vodja znati pri drugih prepoznati vrline, ki odtehtajo njegove pomanjkljivosti. Adizesova metodologija je praktično naravnana, zato jo lahko uporabimo tudi pri iskanju in selekciji vodij ali kot sredstvo za opazovanje in predvidevanje delovanja organizacije.

Po mnenju Pegga pa bi uspešen vodstveni tim morali sestavljati ljudje, ki izpolnjujejo pogoje za naslednjih pet vlog (Pegg 1996, 21–23): vizionarja, kadrovskega menedžerja, izvrševalca, finančnega menedžerja in komunikatorja. Organizacije, ki si želijo postati uspešne, morajo imeti tako močne voditelje kot tudi močne menedžerje, ki sodelujejo v timih. Poleg tega Pegg svetuje, naj pozitivni tim sestavljajo ljudje z naslednjimi značilnostmi, na katere je treba biti pozoren pri izbiri članov tima, in sicer ljudje s pozitivnimi lastnostmi, strokovno usposobljeni ljudje in tisti, ki uspešno opravljajo svoje delo (Pegg 1996, 26, 27).

S timskim delom ter z vlogami v njem pa se je ukvarjal tudi Belbin, ki je ugotovil, da so za uspešnost tima zelo pomembni sinergijski procesi (Belbin v Hemingway 1992, 3–39). Po njegovem mnenju potekajo sinergijski procesi v timih, v katerih vlada optimalna kombinacija oziroma sinergija različnih timskih vlog. Belbin je po dolgoletnih raziskavah uspešnih in neuspešnih timov opredelil naslednje vloge, ki morajo biti zastopane v usklajenem timu (glejte tabelo 2.3).

Tabela 2.3: Vloge v timu (po Belbinu)

VLOGA V TIMU	OPIS VLOGE
SNOVALEC/ PROIZVAJALEC	Je ustvarjalen, domiseln in nekonvencionalen. Rešuje težke probleme.
ISKALEC VIROV	Je ekstrovertiran, zanesenjaški in komunikativen. Raziskuje priložnosti in navezuje stike.
KOORDINATOR	Je zrel, samozavesten in poln zaupanja. Je tudi dober predsednik. Pojasnjuje cilje in spodbuja odločanje.
TVOREC	Je dinamičen, družaben in zelo napet. Izziva, izvaja pritiske, išče poti okoli ovir.
OPAZOVALEC/ OCENJEVALEC	Je resen, strateški in bister. Opazi vse možnosti. Natančno presoja.
SODELAVEC/ TIMSKI DELAVEC	Je družaben, blag, dojemljiv in prilagodljiv. Posluša, tvori, odvrta nesporazume.
IZVAJALEC/IZVRŠITELJ	Je discipliniran, zanesljiv, konservativen in sposoben. Udejanja zamisli.
DOVRŠEVALEC	Je skrben, vesten in zaskrbljen. Išče napake in izpuščene stvari. Vedno je pravočasen.
STROKOVNJAK	Usmerjen je k cilju, daje pobudo in je predan delu. Posreduje znanje ali dragocene tehnične veščine.

Vir: Belbin v Hemingway 1992, 3–39

Pri posamezniku so po mnenju Belbina različne vloge različno izražene, med njimi so nekatere izražene dobro ali pa se jim lahko prilagodi. Po drugi strani pa so zanj značilne tudi vloge, ki se jim običajno izogne. Vsak posameznik v timu prispeva svojo vlogo ali celo več vlog, ki omogočajo, da so zadane naloge opravljene uspešno (Belbin v Hemingway 1992, 3–39). Test timskih vlog je uporabna metoda pri selekciji, tudi pri izbiri vodij, saj je uporabna predvsem v primerih, ko izbiramo osebo za organizacijsko vlogo, kjer bo ta v precejšnji meri delovala kot član tima.

V današnjem času je po mnenju Mayerja osrednje vprašanje vodenja »kako voditi, da bi rutinsko delo presegali z ustvarjalnostjo. Ustvarjalna organizacija je okolje, kjer so posamezniki in timi motivirani za kreiranje izvirnih rešitev, vzvodi za to pa so v rokah vodij, ki morajo za vodenje ustvarjalnosti nenehno izumljati nove pristope, kar pomeni, da morajo biti pri vodenju ustvarjalni tudi sami« (Mayer v Kovač in drugi 2004, 21). Temeljni pogoj ustvarjalnosti kot lastnosti, s katero človek presega že ustvarjeno, sta spontanost in pogum, da se izvirno izrazimo, oziroma, da se sploh izrazimo (Mayer v Mayer in drugi 2001, 65). Pomembno vlogo pri spodbujanju zaposlenih ima prav vodja, saj mora biti sam ustvarjalen, da lahko spodbuja svoje sodelavce k ustvarjalnosti.

3 KOMPETENCE USPEŠNIH VODIJ (MENEDŽERSKE KOMPETENCE)

3.1 OPREDELITEV KOMPETENC

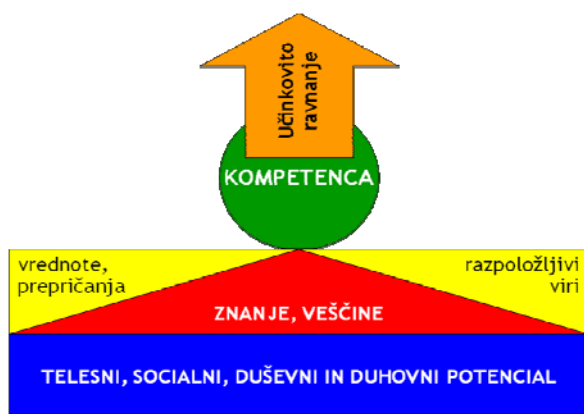
Pojem kompetenca se uporablja v različnih strokah, zato je veliko različnih definicij in klasifikacij, poleg tega pa se izraz kompetence vse bolj uporablja tudi v vsakdanjem življenju, čeprav je nemalokrat rabljen v kontekstu pooblastil in pristojnosti. Glede na številne razlage pojma so v tem delu kompetence podrobneje predstavljene z vidika psihologije, ki povezuje kompetence s pojmi, kot so **znanje, sposobnosti, veščine, osebnostne in vedenjske lastnosti, prepričanja, vrednote, samopodoba** ipd. Kompetence torej obsegajo vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne za učinkovito in uspešno opravljanje naloge, dela ali vloge v organizaciji.

Pojem kompetenca izvira iz socialne psihologije, v okviru katere so bile sistematično preučevane tudi veščine posameznikov. Kompetence je leta 1973 utemeljil McClelland v znamenitem besedilu *Testing for Competence rather than for Intelligence*, v katerem je opozoril na dejstvo, da so za uspešnost pri delu bolj kot inteligenca ali znanje pomembne tudi druge lastnosti posameznika, in sicer kompetence (McClelland v Kohont 2005b, 32). McClelland se je ukvarjal z vprašanjem, ali inteligenčni testi pokažejo tiste zmožnosti kandidatov, ki so pozneje odločilnega pomena za uspešnost pri delu. Predlagal je, da bi teste za ugotavljanje inteligentnosti zamenjali s testiranjem kompetentnosti. S tem je začrtal novo smer na področju razvoja in ravnanja z ljudmi pri delu. Tudi danes se mnogo podjetij ukvarja z vprašanjem glede smiselnosti in uporabnosti inteligenčnih testov. Na podlagi praktičnih izkušenj lahko povzamemo, da rezultatov takih testov ne moremo uporabiti kot edinega merila selekcije, kajti na izbiro pravih ljudi za prave organizacijske vloge vplivajo še številna druga merila, ki jih s skupnim pojmom lahko imenujemo kompetence. Nekaj let pozneje pa je kompetence širši javnosti približal Boyatzis s študijo, v kateri je proučeval uspešnost menedžerjev. Kompetenco je opredelil »kot mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma splet različnih vrst znanja, ki jih posameznik uporablja v določenih situacijah za učinkovito in/ali superiorno delovanje« (Boyatzis v Kohont 2005b, 32). Pod vplivom Boyatzisovega dela se je v ZDA in anglosaških državah oblikoval koncept generičnih kompetenc menedžerjev, obenem pa so uporabnost kompetenc prepoznali tudi na

področju upravljanja človeških virov (Kohont 2005b, 32, 33). Od 90. let je v opredelitvah kompetenc bolj izražena njihova odvisnost od okolja. Brammingova in Holt Larsen govorita o socialni in relacijski pogojenosti kompetenc, saj opozarjata na interakcijo z drugimi ljudmi v določeni situaciji (Bramming in Holt Larsen v Kohont 2005b, 33). Podobno razmišljata tudi Spencer in Spencer, ki poudarjata, da je kompetentnost odvisna od treh dejavnikov: delovne situacije, posameznika in organizacije (Spencer in Spencer v Kohont 2005b, 33).

Perrenoud kompetenco opredeljuje kot »zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud v Svetlik 2005, 13). Kohont pa jo opiše kot »celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče ali zmore uspešno uporabiti v dani situaciji« (Kohont 2005b, 33). Kompetence so vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo v organizaciji učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo ali vlogo. Obsegajo znanje in tudi izkušnje, lastnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti posameznika, vedenja, spretnosti in izkušnje (Svetlik in Kohont v Mayer 2005, 7). Mayer pa kompetenco opredeli kot »ravljanje, s katerim posameznik lahko učinkovito in uspešno opravi določeno organizacijsko vlogo (delo). Temelji na ustreznem telesnem, socialnem, duševnem in duhovnem potencialu, znanju, veščinah, vrednotah, prepričanju in se kaže predvsem v zmožnostih učinkovite izrabe virov, ki so na voljo« (Mayer in drugi 2005, 784).

Slika 3.1: Struktura kompetence



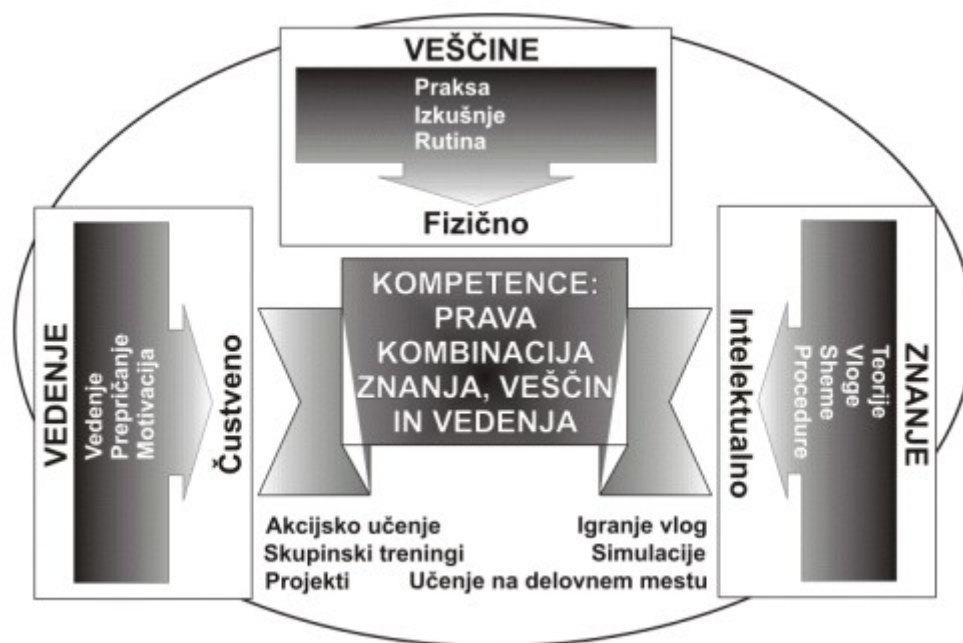
Vir: Mayer v Mayer in drugi 2005, 785

»Čeprav posamezne sestavine kompetenc pri posamezniku lahko neposredno (inteligentnost) ali posredno (osebne lastnosti) ocenimo in merimo, nikoli ne vemo, kako se bodo manifestirale v njegovem vedenju v konkretni situaciji. Posameznik je lahko zelo inteligenčen, a pri delu ni uspešen, ker ga enostavno ne zanima. Lahko veliko vé, a svojega znanja ne zna učinkovito uporabiti, ker ni

razvil ustreznih veščin. Pri tem je ključno vprašanje, ali je mogoče določiti natančno tisto obliko ravnanja posameznika (kompetenco), ki je odločilna za njegovo učinkovitost pri izvajanju določene procesne funkcije. O razvitosti kompetence pri posamezniku lahko sklepamo le na podlagi njegovega konkretnega ravnanja in doseženih rezultatov. Rezultate pa lahko ugotavljamo le na podlagi meril, ki temeljijo na zahtevnosti dela. To pomeni, da moramo na podlagi procesne analize vseh opravil, ki sestavljajo organizacijsko vlogo, natančno določiti vrsto in potrebno razvitost vseh tistih kompetenc, ki jih ta opravila zahtevajo, in nato ugotoviti, ali jih posameznik dejansko ima in v kolikšni meri jih ima.» (Mayer in drugi 2005, 785).

Kompetence pa je mogoče opredeliti tudi kot »optimalno kombinacijo znanja, veščin in vedenja posameznika« (Racio razvoj, d. o. o., 2. odst.). Lahko bi rekli, da so kompetence vzorci vedenja, ki povedo, kako najboljši najpogosteje delajo in kako dosegajo najboljše rezultate.

Slika 3.2: Kompetence kot prava kombinacija znanja, veščin in vedenja



Vir: Racio razvoj, d. o. o. (www.racio-razvoj.si)

Kompetence so torej značilnosti, ki posamezniku omogočajo učinkovito, kakovostno in uspešno opravljanje zahtevanih dejavnosti znotraj določene vloge v organizaciji.

3.2 TEMELJNI POJMI, KI OZNAČUJEJO KOMPETENCE

Kompetence temeljijo na posameznikovih sposobnostih, osebnostnih lastnostih, znanju, spretnostih in veščinah, vodijo pa jih motivi, njegova samopodoba in vrednote. V nadaljevanju so omenjene značilnosti, ki sestavljajo kompetence, na kratko predstavljene.

Znanje je del človekovih zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje problemov, predvsem takih, ki jih je že videl in rešil. V kombinaciji s sposobnostmi pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik 1998, 27; Ivanuša-Bezjak 2006b, 52). Z vidika kompetenc lahko rečemo, da gre pri kompetencah predvsem za tehnično znanje (vedeti, kako) in reflektivno znanje (vedeti, zakaj) (Lundvall in Johnson v Svetlik 2005, 13; Savage v Svetlik 2005, 13). Različni avtorji definirajo različne vrste znanja glede na oblike, v katerih se pojavlja, pogosto pa je tudi razlikovanje med eksplicitnim (vidnim, izraženim) in implicitnim (skritim, tacitnim) znanjem (Polany v Svetlik in Pavlin 2004, 204; Ivanuša-Bezjak 2006b, 142).

Osebnostne lastnosti so »značilnosti, ki so relativno trajne in po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj po značilnem vedenju. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkraten in neponovljiv, v njegovo osebnost« (Musek in Pečjak 2001, 203). Osebnostne lastnosti delimo v štiri področja (Musek in Pečjak 2001, 203): **temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba (konstitucija)**.

»**Sposobnosti** so lastnosti, ki najbistveneje vplivajo na posameznikove dosežke in uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov. Določajo razlike v tem, kaj kdo more ali zmore« (Musek in Pečjak 2001, 203). Avtorja delita sposobnosti na **duševne** (zaznavne), **telesne** (različne telesne spretnosti) in **mentalne oziroma umske** (inteligentnost, ustvarjalnost). Vendar pa je treba upoštevati, da dosežki niso odvisni samo od sposobnosti. Tudi znanje, motiviranost in različne osebnostne poteze (npr. marljivost, vztrajnost) vplivajo na dosežke (Musek in Pečjak 2001, 209). Lipičnik pa opredeljuje sposobnosti kot »človekovo potencialnost za razvoj določenih zmožnosti« (Lipičnik 1998, 26). Človeške zmožnosti v ožjem smislu po njegovem pojmovanju zajemajo sposobnosti, znanje in motivacijo, kar pa je zelo podobno kot pojmovanje kompetenc. Vendar pa je med opredelitvama razlika, saj o kompetencah lahko govorimo šele takrat, ko posameznik svoje zmožnosti (kombinacijo

znanja, sposobnosti in motivov) uspešno uporabi v določeni situaciji (Lipičnik v Kohont 2005b, 35, 36).

Motivacija je nekakšna »notranja sila«, ki nas spodbuja k izvajanju določenih dejavnosti, da bi zadovoljili svoje potrebe in uresničili cilj oziroma cilje. Motivacija je tisto, kar človek želi, hoče, namerava, torej težnja, ki ga pripravi k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri njej vztraja in jo dokonča (Mayer 2005, 2). Motivacija obsega vsa gibalna vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese in voljo. Nagoni in potrebe nas spodbujajo k določenemu vedenju, medtem ko nam cilji, ideali in vrednote pomagajo izbrati način zadovoljitve potreb. Brez motivacije človek pravzaprav ne more opraviti nobene dejavnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Še posebej pomembna pa je motivacija za delo, kajti brez nje posameznik ne bi mogel delovati ter uresničevati svojih ciljev in ciljev organizacije, v kateri dela. Motivacijo uporabljajo vodje kot orodje za krmiljenje človekove dejavnosti v želeno smer (Ivanuša-Bezjak 2006b, 52).

Vrednote imajo v življenju vsakega posameznika bolj ali manj pomembno vlogo in »so pojmovanje ali prepričanje o želenih končnih stanjih ali vedenju, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo ali vodijo izbiro ali oceno ravnanja ter pojavov in so urejene glede na relativno pomembnost« (Musek v Kohont 2005a, 56). Vrednote so sestavni del kompetenc, njihov vpliv pa se kaže predvsem v tem, da presegajo specifične situacije, saj iz ene vrednote izhaja več stališč (Spencer in Spencer v Kohot 2005a, 56).

Samopodoba je podoba, ki si jo posamezniki oblikujemo o sebi. Poleg predstave posameznika o sebi pa je po mnenju Nastran Uletove samopodoba tudi »predstava o svojih sposobnostih, uspehih in neuspehih ter zadolžitvah, ki ga vodi v njegovem delovanju v določeni situaciji« (Nastran Ule 2000, 490). Musek in Pečjak samopodobo opredeljujeta kot »sklop predstav, pojmovanj, vrednotenj in prepričanj, ki jih nekdo oblikuje o sebi« (Musek in Pečjak 2001, 238). Doživljanje samega sebe je po Rogersu osnova posameznikovega vedenja, saj »jaz« oblikuje in določa vedenje, kar pomeni, da je naše vedenje odvisno od tega, kaj si mislimo o sebi (Rogers v Kohont 2005b, 36). Vsakdo si sebe predstavlja na svoj način. Nekateri imajo izjemno pozitivno mnenje o sebi, spet drugi izrazito negativno. Pri tem je treba poudariti, da je zelo pomembna prava mera samokritičnosti in realnosti glede samopodobe. Poleg tega pa se mora posameznikova samopodoba čim bolj ujemati s podobo drugih, ki si jo ustvarijo o njem, kajti le tako lahko posameznik uspešno opravlja vlogo v

organizaciji. V nasprotnem primeru, kadar ima nek posameznik podobo, ki ni realna, lahko ta deluje kot zaviralni, ne pa spodbujevalni dejavnik pri opravljanju določene organizacijske vloge.

3.3 VRSTE KOMPETENC

Kompetence lahko razvrščamo na več načinov, zato so v nadaljevanju predstavljene različne razdelitve. Najprej je opisana delitev kompetenc po ravneh:

a) KLJUČNE, TEMELJNE ALI GENERIČNE KOMPETENCE POSAMEZNIKA

Ključne oziroma generične kompetence so torej tiste, ki so uporabne in učinkovite v različnih situacijah, kontekstih, nalogah in spremenljivih okoliščinah. Med ključnimi in generičnimi kompetencami ni bistvenih razlik. Posamezniku omogočajo, da se uspešno vključi v različne socialne mreže ter pri tem ohrani samostojnost in osebno učinkovitost tako v znanih kot tudi v novih in nepredvidljivih situacijah. Ključne kompetence so koristne za doseganje pomembnih ciljev, obvladovanje različnih nalog in so delujoče v neznanih situacijah (Weinert v Svetlik 2005, 21). Vendar pa so ključne kompetence povsem brez vrednosti, če posameznik ne razvije tudi specifičnih kompetenc, na podlagi katerih lahko uspešno reši specifičen problem (Kohont 2005b, 38, 39).

b) DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Delovno specifične kompetence so vezane na opravljanje neke specifične naloge in razlikujejo posameznika od strokovnjaka na svojem delovnem področju. Torej gre pri delovno specifičnih kompetencah za znanje, sposobnosti in veščine, ki posamezniku, ki jih je razvil, omogočajo, da svoje delo opravi bolj ali manj strokovno. Delovno specifične kompetence so značilne za določene naloge, dela ali vloge. New delovno specifične kompetence definira kot aspekte dejavnosti v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, potrebni za uspešno opravljanje določenega dela oziroma delovne naloge (New 1996, 46). Skupne so pripadnikom poklicnih skupin, saj se nanašajo na podobna delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji se delo opravlja, in so povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi.

c) ORGANIZACIJSKO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Organizacijsko specifične kompetence so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja v organizacijski kulturi, ne glede na to, katero vlogo ima (New 1996, 46). Organizacijsko specifične kompetence so povezane s posameznikovo uspešnostjo v organizaciji kot celoti. Izvedene so iz poslanstva, vrednot, strategije in organizacije, vezane pa so na posameznika, in ne na njegove funkcije ali vloge.

d) MENEDŽERSKE KOMPETENCE (KOMPETENCE VODIJ)

Menedžerska kompetenca oziroma kompetenca vodij je »zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri izpolnjevanju menedžerske vloge« (Constable v Kohont 2005b, 39). Glede na to, da so menedžerske kompetence pomembne pri izbiri vodij, so podrobneje predstavljene v naslednjem poglavju.

Kompetence pa lahko razvrstimo tudi glede na dimenzije (Kohont 2005b, 41, 42):

- **Pričakovane ali zahtevane kompetence** so tiste, ki jih družba pričakuje od posameznika (v tem primeru ključne kompetence), prav tako pa tudi tiste, ki jih neka organizacija pričakuje od zaposlenih ali kandidatov za zaposlitev, da bi uspešno opravljali delo v okviru organizacijske vloge. V tem primeru govorimo o organizacijskih ali delovno specifičnih kompetencah.
- **Dejanske ali potencialne kompetence** so tiste, ki jih zaposleni pridobi in ki mu omogočajo bolj ali manj uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog. Te kompetence lahko merimo in opišemo. Potencialne kompetence pa so tiste, ki jih lahko posameznik na podlagi svojih dispozicij še razvije (Kalika v Kohont 2005b, 42).
- **Opisne in stopnjevalne (razlikovalne) kompetence.** Opisi kompetenc pokažejo, kakšne so kompetence zaposlenih v neki organizaciji. Kompetence posameznikov organizacije običajno prikažejo z intervali, ki določajo uspešnost posameznika pri upravljanju nalog oziroma vloge. S tem dobimo stopnjevalne kompetence oziroma opise ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji. Stopnja določene kompetence oziroma raven kompetentnosti organizaciji omogoča razlikovanje med posamezniki (razlikovalne kompetence) in razlikovanje najboljših od povprečnih. Prav zaradi tega so zelo uporabne pri selekciji novih sodelavcev.

3.4 KOMPETENCE USPEŠNIH VODIJ

Uspešni vodje se od manj uspešnih razlikujejo po kar nekaj značilnostih oziroma sposobnostih. V nadaljevanju so predstavljene značilnosti oziroma kompetence vodij, ki jih mora imeti vodja, da bo pri svojem delu uspešen in učinkovit.

Menedžerske kompetence so tiste, ki so povezane z organizacijo in vodenjem ter se jim v literaturi posveča veliko pozornosti. Tudi delitve pri teh kompetencah so različne, poudarjajo pa nekatere splošne in nekatere specifične kompetence za uspešno vodenje. Constable je menedžersko kompetenco na temelju Boyatzisove opredelitve veščin opredelil kot »zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri izpopolnjevanju menedžerske vloge oziroma zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenja, ki ga vodi k doseganju določenega cilja« (Constable v Kohont 2005b, 39).

Številne avtorje zanimajo določene lastnosti in značilnosti, ki so skupne vsem uspešnim vodjem, ne glede na okoliščine. Pri tem se zastavlja vprašanje, ali je treba ugotavljati kompetence uspešnih vodij za vsako organizacijo ali situacijo posebej ali pa je mogoče opredeliti tako imenovane generične menedžerske kompetence, ki veljajo širše za vse menedžerske vloge v različnih organizacijah. Boyatzis je že leta 1981 ugotovil, da se nabor kompetenc, po katerih se razlikujejo nadpovprečno in povprečno uspešni menedžerji, ponavlja med različnimi organizacijami in funkcijami (Boyatzis 1982, 26). Menedžerske kompetence so po mnenju mnogih avtorjev razmeroma stabilne in primerljive tudi med različnimi organizacijami in panogami (Možina v Adizes in drugi 1996, 94; Cimerman in drugi 2003, 16–81; Hočevar in drugi 2003, 136; Mayer v Kovač in drugi 2004, 53–64, 185–190; Jackson v Kohont 2005b, 40; Whettlen in Cameron v Kohont 2005b, 40).

Med drugimi sta se z vprašanjem, kaj odlikuje učinkovite menedžerje, ukvarjala tudi Whettlen in Cameron, ki sta opravila 402 intervjuja z različnimi menedžerji iz zasebnega in javnega sektorja. Skupaj so zapisali več kot 60 kompetenc, med njimi pa so najpogostejše naslednje (Whettlen in Cameron v Kohont 2005a, 60): *besedna komunikacija, upravljanje časa in stresa, odločanje, prepoznavanje, opredeljevanje in reševanje problemov, motivacija in vplivanje na druge, poverjanje nalog in odgovornosti, zastavljanje ciljev in artikulacija vizije, samozavedanje, oblikovanje timov, upravljanje konfliktov*. Avtorja sta rezultate te raziskave

primerjala z rezultati sedmih drugih raziskav, ki so skupaj zajele nekaj tisoč menedžerjev, in ugotovila, da so vse identificirale podobne kompetence.

Ameriško združenje menedžerjev je sestavilo naslednji model generičnih menedžerskih kompetenc (Jackson v Kohont 2005b, 40):

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

New (1996, 45) pa menedžerske kompetence povezuje s sodelovanjem z drugimi. Meni, da označujejo način sodelovanja posameznika z drugimi posamezniki v organizaciji, tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi in s podrejenimi. Menedžerske kompetence deli glede na položaj menedžerja in glede na njegove izkušnje. Menedžerji na različnih ravneh v organizaciji se namreč razlikujejo po znanju, izkušnjah in različnih dejavnikih, kar posledično vpliva na kompetence, ki jih imajo. Prav zato ni smotno enačiti kompetence menedžerjev na najvišji ravni s kompetencami menedžerjev na nižjih ravneh organizacije. Tako je smiselno med seboj primerjati podobne menedžerske pozicije in na podlagi tega prepoznati najboljše med najboljšimi.

Kohont ugotavlja, da nabori generičnih kompetenc zanemarjajo vpliv značilnosti organizacije oziroma organizacijske kulture na delo menedžerjev. Kompetence posameznega menedžerja so po Kohontovem mnenju socialno in relacijsko pogojene, kar je treba upoštevati pri opredelitvi kompetenčnega profila menedžerja v podjetju na določenem položaju (Kohont 2005b, 39).

Na uspešnost vodje torej vsekakor vpliva konkretna situacija, vendar pa kljub temu nekatere univerzalne kompetence vodij pomembno vplivajo na njihovo uspešnost in učinkovitost.

Tudi v Sloveniji so se z vprašanjem lastnosti uspešnih vodij ukvarjali številni avtorji. Mayer je na podlagi dolgoletnega merjenja lastnosti obetavnih ljudi in preverjanja rezultatov v praksi potrdil nekatere temeljne značilnosti, ki so skupne uspešnim vodjem. Vendar pa opozarja, da »njihova razvitost nikoli ni v premem sorazmerju z uspešnostjo vodenja, marveč le v pozitivni soodvisnosti oziroma pomembnem korelativnem odnosu« (Mayer 2004, 52). Pri ugotavljanju veljavnosti ocenjevalnih postopkov, s katerimi so izmerili umski potencial več kot 800 univerzitetno izobraženih ljudi, ki jih je delovno okolje izbralo kot najobetavnejše za prihodnje ključne naloge in vloge v organizaciji, so se kot tipične lastnosti uspešnega vodje v praksi pokazale naslednje (Mayer 2004, 52–57): **inteligentnost, dominantnost, odprtost** (ekstravertiranost), **čustvena stabilnost, poštenost in odgovornost, zanesljivost, ustvarjalnost, izraznost** (veščine izražanja), **empatija** (sposobnost vživljanja v doživljanje drugega), **pozitivna samopodoba in samoučinkovitost, odločnost** (pogum), **etična načela** (etičnost), **altruizem in filantropija**.

Nekatere izmed lastnosti so težko neposredno merljive. Ena izmed takšnih je ustvarjalnost, saj o njej lahko sklepamo le neposredno, prek lastnosti, ki jih pripisujemo ustvarjalnim ljudem. Prav ustvarjalnost pa je zelo pomembna lastnost uspešnih vodij, saj je »edina lastnost, s katero se lahko prilagajamo kaosu kot značilnosti sodobnega globalnega trga« (Bitenc in drugi 1999, 495).

Možina pa je na podlagi rezultatov svoje raziskave opredelil naslednje najpogostejše značilnosti uspešnih vodij (Možina v Adizes in drugi 1996, 94): **ambicioznost, prizadevnost, željo po dosežkih** (uspešni vodje so pozitivno misleči in zelo zaupajo vase), **zmožnost učenja iz težav pri delu** (težave in neprijetnosti so priložnosti za drugačno ukrepanje ter vir za učenje), **posvečanje delu, analizo in reševanje problemov** (jasno opredeljevanje ciljev, veliko energije in pripravljenosti na tveganje), **delo z ljudmi** (doseganje organizacijskih ciljev s pomočjo sodelavcev, s katerimi večinoma vzdržujejo odkrite odnose in participativni način dela), **ustvarjalnost** (uspešni vodje običajno sprejemajo nove izzive in iščejo najboljše poti k ciljem).

Konec 90. let so raziskovalci raziskovalnega konzorcija GLOBE izvedli raziskavo o lastnostih (osebnostnih potezah in vedenju) vodje ter ugotavljali, katere lastnosti so univerzalne, katere pa odvisne od kulture. V raziskavo je bilo vključenih več kot 20.000 menedžerjev iz več kot 63 držav sveta, med njimi tudi iz Slovenije (Hočevar in drugi 2003, 136). Rezultati raziskave

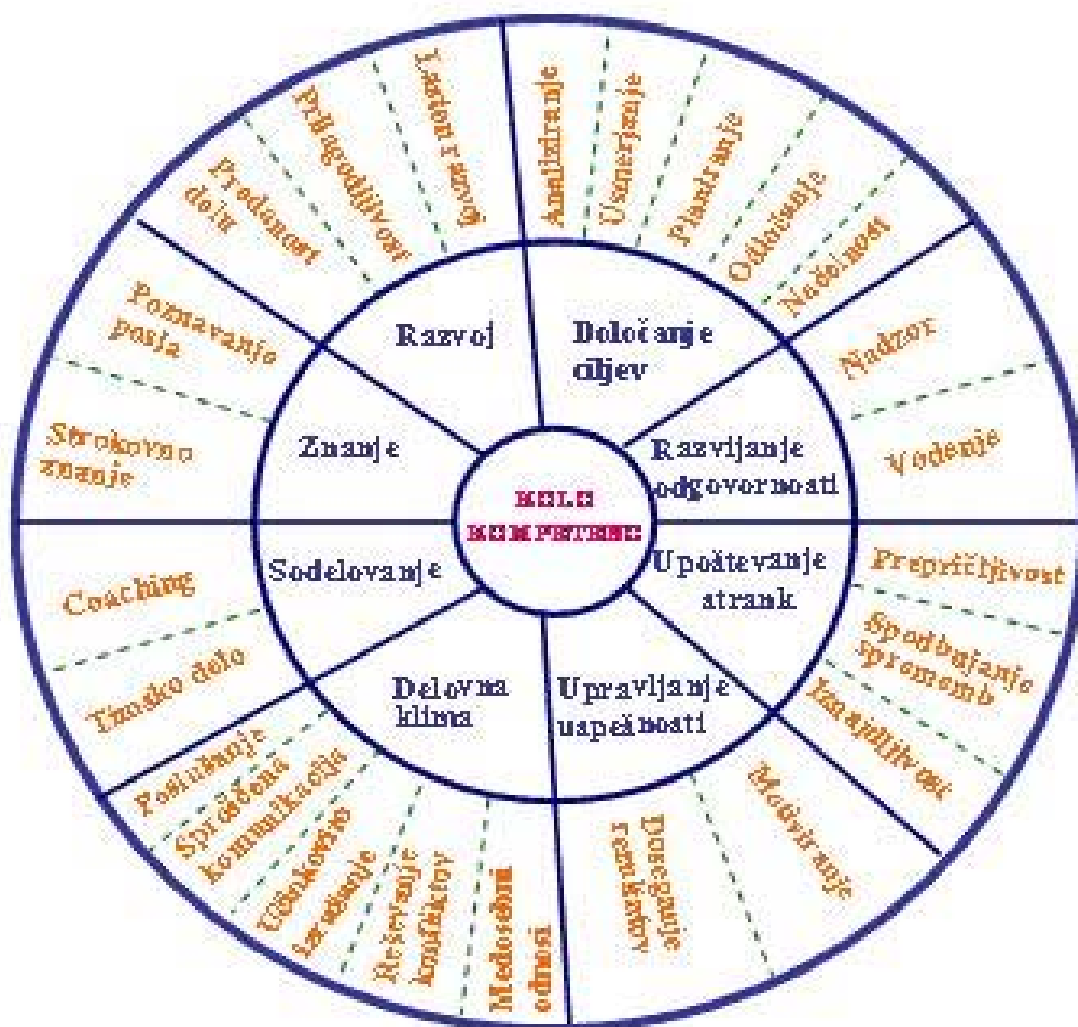
so pokazali, da je kar nekaj lastnosti vodij univerzalno pozitivnih, saj zanje menedžerji v kar več kot 95 odstotkih obravnavanih držav menijo, da precej prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti vodje. **Integriteta** vodje (zanesljivost, pravičnost in poštenje) je ključnega pomena za njegov uspeh povsod po svetu. Druga pomembna univerzalna lastnost odličnega vodje je **vizionarstvo**, saj mora biti vodja usmerjen v prihodnost, poleg tega pa mora načrtovati in oblikovati privlačno vizijo razvoja podjetja. Vodja mora postaviti nekakšne splošne smernice razvoja in skupino ustrezno usmerjati. **Sposobnost navduševanja in motiviranja** zaposlenih (karizma) je naslednja univerzalna lastnost odličnega vodje. Zaposleni tako zaupajo in sledijo vodji, ki je dinamičen, pozitiven in spodbujajoč ter izžareva energijo, voljo do življenja in navdušenje nad delom. Za dobrega vodjo so značilne tudi **menedžerske kompetence**, kot so sposobnosti pogajanja in konstruktivnega reševanja problemov. Poleg tega pa mora biti vodja usmerjen v odličnost ter biti obenem odličen **koordinator in oblikovalec timov**, kar je ključ do dolgoročno uspešnega in učinkovitega poslovanja.

Rezultati raziskave so pokazali, da so poleg univerzalno pozitivnih tudi lastnosti vodje, ki so univerzalno negativne, kot so na primer *nezmožnost sodelovanja, nedružabnost, egocentričnost, razdražljivost, neizprosnost* ipd. Poleg pozitivnih in negativnih lastnosti pa obstajajo lastnosti vodij, ki so v nekaterih kulturah pozitivne, v drugih pa negativne. Za primer lahko vzamemo ambicioznost in neodvisnost, ki nista v vseh kulturah zaželeni lastnosti dobrega voditelja. Prav tako *pripravljenost za tveganje*, za katero mnogi menijo, da je ena izmed ključnih lastnosti slovenskih vodij, lahko v nekaterih kulturah povzroči negativni učinek. Druge lastnosti vodje, ki so ponekod pozitivne, ponekod pa negativne, so še naslednje: *izogibanje konfliktom, sočutnost, intuitivnost, logičnost, dominantnost, urejenost, izzivalnost, občutljivost, požrtvovalnost, previdnost, elitnost in formalnost*. Rezultati so potrdili, da so v vodenju v različnih kulturah razlike in da je pri neposrednem prenašanju tujih, predvsem ameriških, teorij v druge kulture, potrebna previdnost. Po drugi strani pa so rezultati pokazali, da smo si Slovenci in Američani oziroma vsi zahodnjaki precej bolj podobni kot različni pri dojemljanju uspešnega in učinkovitega vodenja (Hočevar in drugi 2003, 136).

V svetovalnem podjetju Biro Praxis, d. o. o. so oblikovali model kompetenc uspešnih vodij, ki ga sestavljajo kompetence prvega reda (Biro Praxis, d. o. o., 4. pogl.): *določanje ciljev, razvijanje odgovornosti, upoštevanje strank, upravljanje uspešnosti, delovna klima,*

sodelovanje, znanje in razvoj. Kompetence prvega reda vključujejo različne kompetence drugega reda. Model menedžerskih kompetenc prilagajajo za svoje naročnike na podlagi konkretnih potreb in želja ter glede na raven vodenja, funkcijo in panogo, kjer se kompetence merijo.

Slika 3.3: Kolo kompetenc uspešnih vodij



Vir: Biro Praxis, d. o. o. (www.biro-praxis.si)

V praksi ne moremo najti popolnega oziroma idealnega posameznika, pri katerem bi bile v optimalni meri izražene vse lastnosti. Lahko se zgodi, da ima nekdo večino teh lastnosti, pa kljub temu ni uspešen vodja. Za uspešno reševanje konkretne situacije je pomembna prava kombinacija teh značilnosti oziroma kompetenc.

Bruchova je z analizami učinkovitosti današnjega vodje ugotovila, da je v praksi razmeroma malo vodij, za katere bi lahko rekli, da so učinkoviti. Glede na današnje razmere v poslovnem svetu meni, da vodjem najbolj primanjkuje časa. Največ vodij bi po njenem mnenju lahko uvrstili v kategoriji zmedenega vodje, za katerega je še posebej značilno, da nima časa, saj nenehno nekaj dela, vendar pa pri svojih dejavnostih ni preveč produktiven in učinkovit. Za takega vodjo je značilna odsotnost refleksije, trenutkov poglobljenega premišljevanja in širše optike dogajanja okoli njega (Bruch v Gruban 2007, 4. pogl.). Učinkovitih vodij pa je po njenem mnenju precej manj. Zanje je značilno, da se znajo ustrezno odzivati na težave, pri čemer izkazujejo visoko stopnjo zavzetosti in energije.

Slika 3.4: Učinkovitost vodij

NEZAVZET VODJA 20 % izčrpan, brez rezerve rezerviran, mlačen za naloge, apatičen stanje zanikanja jezen, ciničen, frustriran, napet	UČINKOVIT VODJA 10 % kritično: dolgoročni cilji! prezrejo dnevne »šume« najprej: kaj hočejo doseči? volja, samozavedanje, odgovornost zavedanje opcij, zavračanje ovir
ZAVLAČEVALEC 30 % konkreten pri rutinskih opravilih ne prevzema nobenih pobud strah pred napakami, paraliza kronična pasivnost prepozen odziv, priučena nemoč	ZMEDENI VODJA 40 % dezorientiran, nefokusiran, kratkoviden zamenjuje gibanje in akcijo čuti potrebo »storiti kar koli« gasi požare, stalno je prezaseden brez refleksije, strelja, ne meri?
nizka	visoka

ENERGIJA IN ZAVZETOST

Vir: Bruch v Gruban 2007, 4. pogl.

V zadnjem času nekateri avtorji poudarjajo pomen tako imenovane **čustvene inteligentnosti**¹ kot enega izmed pomembnih pogojev za uspešno vodenje. Čustvena inteligentnost zajema sposobnosti, ki se razlikujejo od kognitivnih sposobnosti inteligentnosti, ki je merljiva z IQ, obenem pa te sposobnosti dopolnjuje. Čustvena inteligentnost precej vpliva na to, kako uspešni bomo v medosebnih odnosih, in posledično tudi na uspešnost pri opravljanju dela oziroma vloge, zato je po mnenju nekaterih velikokrat pomembnejša od inteligenčnega količnika (Goleman 2001, 181–247). Goleman pa je želel dokazati, kako pomembne so sposobnosti čustvene inteligentnosti v delovnem okolju. Model obsega pet temeljnih čustvenih in družbenih spretnosti (Goleman 2001, 338): **zavedanje sebe** (samozavedanje),

¹ Čustvena inteligentnost je »sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi« (Goleman 2001, 338).

obvladovanje sebe (samoobvladovanje), **spodbujanje sebe**, **empatijo** (družbeno zavedanje) in **družbene spretnosti**. Čustvena inteligentnost pa je deležna tudi kar nekaj kritik, saj naj bi bil po mnenju nekaterih njen pomen (močno) precenjen. Poleg tega naj bi bil neustrezen tudi izraz, na podlagi katerega lahko sklepamo, da imajo čustva tudi avtohtono inteligentnostno razsežnost. Vendar ta trditev ni pravilna, saj sta čustvo in inteligentnost dve popolnoma različni razsežnosti uma, ki pa se v delovanju med seboj tesno prepletata. Prav zato je veliko kritik namenjeno ravno umetnemu povezovanju v samo eno razsežnost, kar naj ne bi bilo ustrezno (Mayer v Kovač in drugi 2004, 73).

Različne raziskave so pokazale, da se stopnja inteligentnosti z ravno vodenja sicer povečuje, vendar pa so menedžerji z neobičajno visokim inteligenčnim kvocientom na vodilnih položajih manj uspešni od tistih z inteligenčnim kvocientom srednje vrednosti (Vukovič in Miglič 2006, 156). Na tem mestu bi lahko dodali, da je za uspešno vodenje poleg ustrezne mere inteligentnosti pomembna tudi ustrezna mera čustev, ki jih je treba znati ustrezno obvladovati, kajti prav čustva pomembno vplivajo na navezovanje stikov, sporazumevanje, sodelovanje in druge »mehke« kompetence posameznika.

3.4.1 Raziskava o kompetencah slovenskega menedžerja (vodje)

Ena izmed opredelitev menedžerskih kompetenc oziroma kompetenc vodij, ki je nastala iz prakse in je empirično preverjena, poudarja 15 prioriteten kompetenc vodij v Sloveniji. Podrobnejša analiza je omogočila razvrstitev kompetenc v štiri skupine, in sicer (Cimerman in drugi 2003, 30): **strateške**, **organizacijske**, **operativne** in **osebne kompetence**. Vse skupine kompetenc pa že vključujejo kompetenco za obvladovanje sprememb. Vse kompetence so podrobno predstavljene v tabeli 3.1.

Ugotovitve temeljijo na rezultatih vrste raziskav, ki so jih avtorji pridobili na podlagi dolgoletnih izkušenj na področju sodelovanja z vodji in njihovimi podrejenimi v okviru projektov uvajanja uspešnih organizacijskih sprememb. Rezultati so bili pridobljeni na podlagi tako »trdih« kot tudi »mehkih« podatkov (Cimerman in drugi 2003, 16). Prva skupina podatkov se nanaša na številke, pridobljene s standardiziranim testiranjem, merjenjem in raziskovanjem oziroma raziskavami kvantitativnega značaja. Drugo skupino podatkov pa so pridobivali od posameznikov, ob upoštevanju spremenljivih oziroma manj standardiziranih

pogojev. Gre za opisne in opazovalne podatke ter individualne in skupinske intervjuje. Podatki so bili pridobljeni na različnih hierarhičnih ravneh: **v delavnicah z vodilnimi menedžerji** (50 slovenskih predsednikov uprav oziroma generalnih direktorjev), **z ocenjevanjem menedžerjev na srednji ravni** (1000 menedžerjev na srednji ravni) ter **z raziskavo, v katero so bili vključeni vsi zaposleni v organizacijah** (25.000 zaposlenih) (Cimerman in drugi 2003, 16).

Tabela 3.1: Kompetence vodij

KOMPETENCE/ KARAKTERISTIKE	NAZIV KOMPETENCE	IDEALNO VEDENJE VODJE
STRATEŠKE KOMPETENCE	vizionarstvo	Prepoznava spremembe v prihodnosti. Oblikuje sliko prihodnje organizacije. Sodelavce inspirira s svojo vizijo.
	ciljna usmerjenost	Na podlagi vizije zastavlja jasne, realne in izzivalne cilje. Določa prioritete in daje jasne smernice za delo v skladu s cilji. Vztrajno in smiselno premaguje ovire na poti doseganja ciljev.
	strateška usmerjenost	Na podlagi vizije organizacije določa smer doseganja srednjeročnih ciljev. Pripravlja alternativne poti za doseg ciljev v različnih situacijah. Pojasnjuje, izvaja in prilagaja pripravljene strategije.
	odločanje	Prepozna probleme in se posveti njihovem reševanju. Pravočasno sprejme dobre odločitve na podlagi informacij in intuicije. Odločitve izvršuje učinkovito.
ORGANIZACIJSKE KOMPETENCE	organiziranost	Vzpostavlja medsebojna razmerja med člani organizacije. Usklajuje uporabo sredstev za doseg optimalnih rezultatov. Spremlja potek dela z namenom izvrševanja strategij za doseganje ciljev.
	upravljanje s kadri	Načrtuje, pridobiva in uvaja prave ljudi na prava mesta. Spremlja uspešnost sodelavcev in podpira njihov razvoj. Ugotavlja potrebe in skrbi za usposabljanje sodelavcev.
	delegiranje	Izbira prave naloge in jih dobro opredeli za prenos ustreznim podrejenim. Podrejenim med pogovorom zaupa odgovornosti in pooblastila. Spremlja izvajanje naloge, ob upoštevanju razvoja podrejenih.
OPERATIVNE VODSTVENE KOMPETENCE	komuniciranje	S sogovornici v pogovoru izmenjuje misli. Vzbuja občutek enakovrednosti, pri čemer misli podaja razumljivo in učinkovito. Z dejavnim poslušanjem pokaže, da sogovornca razume.
	motiviranje	Upošteva, da različne ljudi motivirajo različne stvari v različnih trenutkih. Z zastavljanjem ciljev mobilizira energijo sodelavcev. Z nagradami in s sankcijami se pravično in dosledno odziva na vedenje sodelavcev.
	pogajanje	Pogajanje izvede ob postavitvi lastnih pogajalskih okvirov in ob oceni teh okvirov pri drugi strani. V primeru konflikta interesov dosega dogovore, sprejemljive za obe strani. Za doseg ciljev uporablja pogajalske veščine in spoštuje druge pogajalce.
	vodenje in graditev tima	Zaveda se, da je tim več kot vsota posameznikov. Zagotavlja ozračje zaupanja in pripadnosti med člani tima. S sodelovanjem vseh in spodbujanjem iniciativnosti vodi tim.

OSEBNOSTNE KOMPETENCE	etičnost	Pozna etična načela, izhajajoča iz lastne organizacije v okviru širšega okolja. Spoštuje osebne vrednote in se zaveda, kaj je v določeni situaciji prav in kaj ne. Deluje in se odloča družbeno odgovorno v skladu s temi načeli.
	karizma	Izžareva moč, je samozavesten in prepričljiv, s tem pa vzbuja zaupanje. Sodelavci mu priznavajo avtoriteto in v njem prepoznajo posebne sposobnosti. Zaposleni mu lojalno in navdušeno sledijo zaradi njegove močne osebnosti.
	odprtost nazorov	Upošteva, da se svoboda človeka konča z začetkom svobode sočloveka. Je brez predsodkov, tj. odklonilnega odnosa, neodvisno od izkustva. Nepristransko dopušča različnost in sprejema enakovrednost vsakega posameznika.
SINERGIJA VSEH KOMPETENC	obvladovanje sprememb	S pozitivnim odnosom do sprememb in poznavanjem okolja se nenehno prilagaja. Načrtuje in uveljavlja spremembe za dolgoročno rast organizacije, pri čemer s komuniciranjem in spodbujanjem vključuje ljudi in zmanjšuje odpor do sprememb.

Vir: Cimerman in drugi 2003, 30–81

Na podlagi rezultatov raziskav imajo slovenski vodje velik razvojni potencial, dobro poznajo svojo osnovno stroko in so usmerjeni k doseganju ciljev. Praviloma so zelo lojalni svoji organizaciji, poleg tega pa pri njih večinoma ni opazna konfliktnost (prej gre za izogibanje konfliktom), prav tako ne bolešna ambicioznost, pripravljeni pa so se učiti tudi drug od drugega. V splošnem lahko rečemo, da imajo slovenski vodje visoke ideale oziroma zahteve do sebe. Po drugi strani pa so rezultati opozorili tudi na premajhno dejavnost menedžerjev v njihovi ključni vlogi voditeljev ljudi. Slovenski menedžerji niso dovolj vztrajni pri zastopanju svojih stališč in stališč svojega tima v razmerju do nadrejenih menedžerjev. Pri odločanju ne uporabljajo toliko moči argumentov kot argument moči. Mnogi izmed njih so slabi timski vodje, ki ne obvladujejo komuniciranja (dialog s podrejenimi je redek). Neodločni so glede hitrih in zahtevanih potrebnih sprememb (značilna je velika pasivnost namesto učinkovitega odločanja). Poleg tega so nezanesljivi oziroma slabo izpolnjujejo dogovorjene obveznosti, premalo pa so tudi samokritični do lastnih slabosti. Ne nazadnje jim običajno močno primanjkuje praktičnih veščin za vodenje (za motivacijo in delegiranje) (Cimerman in drugi 2003, 30–81).

3.4.2 Mednarodna raziskava o stopnji razvitosti sposobnosti (kompetenc) menedžerjev

Švicarsko podjetje IMDE (Insyst Master Data Establishment) je leta 2006 izvedlo interno mednarodno raziskavo o stopnji razvitosti sposobnosti menedžerjev v Sloveniji v primerjavi z menedžerji iz Avstrije, Nemčije in Švice (Korošak in Novak 2007, 38, 39). Rezultati so pokazali, da se bodo morali najbolj truditi slovenski menedžerji, da bodo dosegli osebno voditeljsko odličnost. Vzorec je zajemal 250 slovenskih in prav toliko tujih menedžerjev na različnih hierarhičnih ravneh vodenja iz različnih panog, pri čemer je šlo za naključni izbor iz velike zbirke podatkov, ki so bili izbrani v številnih projektih ocenjevanja potenciala z IT-oročjem PEP (angl. Potential Evaluation Programme) (prav tam).

Raziskovalci so ocenjevali sposobnosti, ki so jih razdelili v dve skupini (Korošak in Novak 2007, 39):

- **klasične menedžerske sposobnosti** – zastavljanje ciljev, organiziranje, uresničevanje odločitev, izvajanje nadzora, razmišljanje o stroških, delegiranje, nenehno izboljševanje;
- **voditeljske sposobnosti** – obveščanje, posredovanje informacij, motivacijsko vodenje, reševanje konfliktov, spodbujanje zaposlenih, medsebojno sodelovanje, pozitivno ravnanje z drugimi, odkritost v medosebnih odnosih.

Klasične menedžerske sposobnosti pomembno vplivajo na upravljanje poslov, medtem ko voditeljske sposobnosti vplivajo na vodenje in inspiriranje zaposlenih. Statistična analiza dobljenih podatkov je pokazala, da so slovenski menedžerji boljši od tujih le v dveh klasičnih menedžerskih veščinah, in sicer pri izvajanju nadzora in poverjanju nalog, medtem ko so pri veščini upravljanja stroškov tuji menedžerji precej učinkovitejši od slovenskih. Veščine, kot so zastavljanje ciljev in organiziranje, uresničevanje odločitev ter nenehne izboljšave, pa so tako pri slovenskih kot tujih menedžerjih približno enako razvite. Rezultati so pokazali, da so največje razlike med tujimi in slovenskimi menedžerji v tako imenovanih voditeljskih veščinah, torej tistih, ki so povezane z vodenjem ljudi. Največje razlike so pri motivacijskem vodenju, reševanju konfliktov in spodbujanju zaposlenih.

Ocenjevali so tudi razlike v izraženosti pokazateljev kompetenc med slovenskimi in tujimi menedžerji. Upoštevani so bili naslednji vedenjski pokazatelji kompetenc: *timska usmerjenost, konstruktivna obravnava napak zaposlenih, zanimanje za zaposlene, izražanje*

čustev, poznavanje nebesedne komunikacije, priznavanje sposobnosti in dosežkov zaposlenih, priznavanje sposobnosti zaposlenih in strpnost do drugačnih. Analiza rezultatov potrjuje rezultate iz prejšnje raziskave ravni razvitosti sposobnosti. Pravzaprav gre za drugo preizkušanje istega merskega instrumenta (PEP). Rezultati so pokazali, da so pri slovenskih menedžerjih v primerjavi s tujimi najmanj razvite kompetence za delo z ljudmi, in sicer izražanje čustev, strpnost do drugačnosti in odobravanje dosežkov drugih (Korošak in Novak 2007, 39).

Glede na izsledke različnih teorij in raziskav lahko rečemo, da na to, ali bo posameznik (vodja) pri svojem delu uspešen ali ne, vplivajo številni zunanji in notranji dejavniki. Med notranjimi so najpomembnejše kompetence, in sicer tako menedžerske kot tudi vodenjske. Pri notranjih pa je pomembno izpostaviti, da so nekateri »rojeni vodje«, drugi pa to lahko postanejo. Vsekakor je dobrodošlo, da ima posameznik določene **dedne dispozicije** oziroma talent za vodenje, vendar pa to nikakor ni dovolj, da bi nekdo postal dober ali celo vrhunski vodja. Če posameznika vodenje ne zanima in če nima ustreznega znanja in veščin, bo le težko postal uspešen vodja (Mayer 2004, 57). Po drugi strani pa na uspešno vodenje vplivajo tudi zunanji dejavniki, med katerimi velja izpostaviti velikost organizacije, organizacijsko klimo, gospodarsko panogo, raven vodenja, pomembnost vloge v organizaciji, značilnosti tima in številne druge. Po mnenju Mayerja (2004, 57) je pogosto spregledan dejavnik tudi »vsakokratna specifična situacija (priložnost, stimulacija), ki v posamezniku sproži ustrezen vzorec lastnosti in vedenja, v katerem se kažejo tipične lastnosti vodje«.

Vse navedene dejavnike pa je treba natančno preučiti in analizirati ter jih upoštevati pri iskanju vodij. Prav posebno pozornost je treba nameniti ocenjevanju in upoštevanju razvitosti vodenjskih kompetenc, na podlagi katerih lahko z večjo verjetnostjo izberemo pravega kandidata za konkretno vlogo v organizaciji, kajti prav kompetence za delo z ljudmi so v današnjem času vedno pomembnejše, saj poleg drugih karakteristik vplivajo na to, ali je vodja pri svojem delu uspešen, povprečen ali neuspešen.

4 PRIDOBIVANJE KANDIDATOV ZA VODILNE VLOGE

4.1 POMEN IN DEFINICIJA ZAPOSLOVANJA NOVIH SODELAVCEV

Trg postaja vedno bolj konkurenčen, zato je vprašanje, kako pritegniti v organizacijo najboljše ljudi, vedno aktualnejše. Uspešnost organizacije je odvisna od pridobivanja in izbiranja posameznikov, ki se bodo z individualnim ali s skupinskim delom v organizaciji učinkovito odzvali na organizacijske izzive (Kohont in Svetlik 2005, 65).

»Celoten namen postopka pridobivanja in selekcije naj bi bil ob najnižjih stroških doseči ustrezno število in kakovost potrebnih kandidatov za izpolnitev potrebe po delovni sili v organizaciji« (Armstrong 1991, 347). Če želi biti organizacija v današnjem vedno večjem »boju za talenti« konkurenčna, mora slediti naslednjim korakom (Howard in drugi 2007, 11):

- PRIVABITI najprimernejše kandidate;
- PREPOZNATI najboljše za določeno vlogo in organizacijo;
- IZBRATI najboljšega kandidata, ki ga želite;
- ODRŽATI najboljše zaposlene (talente).

Za tak celovit postopek pa se uporabljajo tudi drugi izrazi, kot so kadrovanje, nabor, iskanje, zaposlovanje v ožjem smislu, rekrutiranje ipd. V današnjem času postaja iskanje najboljših oziroma »boj za talente« vse težja naloga, ki ji morajo organizacije posvetiti vse več časa.

Postopke zaposlovanja je treba vključiti v dolgoročno poslovno strategijo organizacije, kajti prav izbira najustreznějšíh kandidatov vpliva na zagotavljanje konkurenčnih prednosti in uspešnosti organizacije. Srića meni, da je podjetje kakor »vrč, v katerega se lahko natoči vrhunsko vino, nekakovostno vino, čista voda ali mešanica vsega navedenega. Če vrč ni napolnjen s kakovostnimi sestavinami, iz njega ne moremo točiti kakovostne pijače« (Srića v Treven 1998, 28).

Vsaka organizacija si želi v svoj tim privabiti čim boljše kandidate. Vendar pa ni vsak posameznik ustrezen za vsako delo. Izjemno pomembno je tudi, da se dobro ujame s sodelavci in z okoljem, kar posledično vpliva na uspešno opravljanje organizacijske vloge.

Izbira novega sodelavca je za organizacijo pomemben korak, ki prinaša tudi določeno tveganje. Pri tem je zelo pomembno, da osebe, ki vodijo selekcijo, kandidatom posredujejo realno predstavo o prosti vlogi in organizaciji. »Največji razlog za odhod na novo zaposlenih iz podjetja so namreč ravno neizpolnjena pričakovanja« (Treven 1998, 181). Da bi se organizacije izognile pomanjkljivostim in težavam pri zaposlovanju, morajo skrbno načrtovati pridobivanje novih sodelavcev. Poleg tega morajo poskrbeti, da so osebe, ki vodijo selekcijo, za tako delo strokovno usposobljene, če to ni mogoče, pa je treba najeti zunanjega izvajalca za izvedbo selekcije.

Organizacije v izbirnem postopku uporabljajo različne metode, pri čemer se je treba zavedati, da če je organizacijska vloga zahtevnejša, je treba izbiri najprimernejšega kandidata nameniti več časa in energije.

4.2 ISKANJE IN SELEKCIJA VODIJ

Kadar organizacija izbira kandidata, ki bo zasedel vodilno vlogo, mora biti pri izbiri še posebej pozorna. Čas karizmatičnih voditeljev je mimo, saj le karizma za uspešno vodenje ni več dovolj. Zelo pomembne so tudi druge značilnosti, še posebej »mehke« kompetence posameznika. Vodje kot ključni zaposleni so za organizacijo velikega pomena, saj organizacija z njihovo pomočjo lahko uresničuje svoje cilje.

Izbira vodij je poseben postopek, ki zahteva načine iskanja in selekcije, prilagojene vodilnim vlogam. Za kakovostno izpeljavo iskanja in selekcije je zelo pomembno, da v tem postopku sodelujejo kadrovski strokovnjaki, ki so za tovrstno delo primerno strokovno usposobljeni in imajo izkušnje z vodenjem selekcijskih postopkov. Poleg strokovne usposobljenosti in izkušenj je za kakovostno izpeljavo postopka pridobivanja in selekcije vodij pomembno, da je v organizaciji zaposlenih dovolj ustreznih kadrovskih strokovnjakov. Po podatkih mednarodne raziskave o upravljanju človeških virov v naših kadrovskih službah dela več kot dvakrat manj zaposlenih kot v organizacijah drugih evropskih držav, kajti v povprečju imajo ostale evropske države na 100 zaposlenih 2,34, Slovenija pa le 1,14 zaposlenega v kadrovskih službah (Svetlik in drugi 2002, 158). Prav zato so »maloštevilni strokovnjaki preobremenjeni z rutinskimi nalogami in je kakovost njihovega strokovnega in razvojnega dela nujno manjša«

(Ignjatovič in Svetlik 2004, 29). Kar pa posledično vpliva tudi na njihovo šibkost pri uporabi metod izbire novih sodelavcev in razvoja že zaposlenih.

Pri iskanju in selekciji vodilnih ljudi je treba poleg poznavanja klasičnih postopkov pridobivanja in selekcije poznati tudi inovativne metode, ki jih uporabljajo uspešne tuje in domače organizacije, ter metode, ki so posebej namenjene selekciji kandidatov za vodje. Poleg tega pa je treba pri izbiri vodij veliko pozornost nameniti ugotavljanju primernosti kandidatov za take položaje v konkretni organizaciji.

Glede na to, da je izbira novega sodelavca, še posebej za vodilno vlogo, strokovno in časovno zahtevna naloga, si morajo organizacije pred začetkom selekcije odgovoriti na vprašanje, ali imajo dovolj znanja in drugih potrebnih virov, da poiščejo pravega kandidata. V zadnjem času se vedno več organizacij tudi v Sloveniji odloča za sodelovanje z zunanjimi izvajalci (s kadrovskimi agencijami), ki namesto njih poiščejo in izberejo najustreznejše kandidate.

4.3 DOLOČITEV POTREB PO NOVIH SODELAVCIH

Pred začetkom selekcijskega postopka je treba vedeti, kakšnega posameznika si želimo zaposliti, zato moramo opredeliti, katere zahteve in pričakovanja mora posameznik izpolniti ter kaj bo organizacijska vloga od njega zahtevala. Po drugi strani pa je treba že na začetku opredeliti, kaj organizacija in vloga nudita posamezniku. V praksi se velikokrat izkaže, da formalno pridobljena izobrazba in znanje nista dovolj za kakovostno in uspešno opravljanje dela oziroma vloge v organizaciji. Posameznik mora imeti poleg ustreznega znanja in sposobnosti tudi motivacijo za opravljanje dela v organizaciji. Prav zato ljudi ne smemo izbirati le po občutku, saj je neustrezna izbira kandidata za organizacijo preveč tvegana.

Najpomembnejše za organizacijo je zavedanje o tem, kaj išče oziroma kakšne zaposlene potrebuje. Pri določitvi teh kriterijev si lahko pomagamo z analizo dela in analizo delavca (Armstrong 1991, 324; Dessler 2000, 83–120; Svetlik 2002a, 105–130). »Analiza dela je postopek zbiranja, analiziranja in priprave bistvenih informacij o delu« (Armstrong 1991, 324). Na podlagi podatkov, ki jih pridobimo z analizo dela, lahko določimo, katero znanje, sposobnosti in osebnostne lastnosti (kompetence) naj bi imel zaposleni, da bo uspešno in učinkovito opravljal določeno delo. Taka opredelitev kompetentnosti posameznika za

določeno organizacijsko vlogo je osnova za izbiro najustreznejših kandidatov. Rezultat analize dela sta opis dela in opis lastnosti delavca, ki opisanemu delu oziroma vlogi ustreza v čim večji meri. Opis dela in opis delavca pa skupaj sestavljata sistemizacijo delovnega mesta.

Razlikujemo dva osnovna pristopa k analizi dela oziroma organizacijske vloge (Vukovič in Miglič 2006, 20, 21):

a) pristop, usmerjen neposredno na delo ali nalogo – ukvarja se z vprašanjem, »kaj« oziroma z nalogami, dolžnostmi in odgovornostjo delovnega mesta (vsebino). Ta pristop daje opis dela, ki izhaja iz analize dela, ki temelji na nalogah in njihovi strukturi.

b) pristop, usmerjen na zaposlenega oziroma na njegovo vedenje – usmerjen na vedenje, ki je potrebno, da se delo naredi (zahteve dela), torej na vprašanje, »kako«.

Pristop, usmerjen na zaposlenega, je prilagodljivejši in zato primernejši za primerjavo z drugimi deli. Zaradi hitrega spreminjanja dela so najprimernejši prilagodljivi večnamenski opisi, ki jih je mogoče preprosto posodobiti in prilagajati nenehnim spremembam (Rynes v Vukovič in Miglič 2006, 21).

Delovno mesto je del statične organizacijske kulture, izvajanje poslovnega procesa pa poteka dinamično, z ljudmi in je podvrženo številnim vplivom (Merkač Skok 2005, 84). Podrobni opisi delovnih mest so zaradi tega za organizacije vse manj primerni, saj predstavljajo zelo statičen pogled na delo, ki ne ustreza spreminjajočim se nalogam in načinom dela. V zadnjem času se zato na področju pridobivanja in izbiranja kadrov uveljavlja menjalna perspektiva oziroma pridobivanje kot dvosmerni proces (Svetlik 2002b, 133; Herriot v Kohont in Svetlik 2005, 65). Ta vidik govori o pridobivanju in izbiri kot procesu medsebojne izmenjave in pogajanja med organizacijo in posameznikom (Kohont in Svetlik 2005, 65). V ospredju je ujemanje med posameznikom (kompetence, pričakovanja, potrebe) in organizacijo (cilji, vrednote, kultura, prakse), ne pa ujemanje med lastnostmi posameznika (osebna specifikacija) in delovnega mesta (opis delovnega mesta), ki je značilno za psihometrični (tradicionalni) pristop (Kohont in Svetlik 2005, 65).

V preteklosti so bili opisi dela zelo statični, poenostavljeni in kratki, medtem ko današnje organizacije poudarjajo dinamičnost, prilagodljivost in kritično razmišljanje. Opisi dela v organizacijah bi morali temeljiti na zahtevanih kompetencah za določeno delovno mesto

oziroma vlogo. Pri opisih delovnih mest se je treba od tradicionalnih zahtev (zahtevane izobrazbe in delovnih izkušenj) premakniti k vedenjskemu opisu pričakovanih organizacijskih vlog. Pomembne informacije o delu oziroma vlogi lahko pridobimo tudi z izvedbo intervjuja s kandidati, ki zapuščajo delovno mesto ali organizacijo. Take informacije »iz prve roke« se pri iskanju in selekciji novih oseb izkažejo več kot dobrodošle. Pri določitvi prioritetenih nalog za vodje in druge ključne zaposlene je smiselna uporaba dveh ključnih vidikov – objektivnega in subjektivnega (Žunec 2006, 1):

a) Objektivni vidik – strokovne kompetence

Ta vidik pomeni naloge, ki so jasno merljive (v odstotkih, urah, metrih, evrih ipd.). Pri tem vidiku gre torej za tako imenovane strokovne kompetence, ki jih posamezni zaposleni potrebuje, da bo lahko ustvaril merljivo dodano vrednost v organizaciji. Pri pripravi opisov kompetenc je treba jasno opredeliti, kaj se od zaposlenih glede določenih vlog pričakuje. Najprej je treba opredeliti najpogostejše in ključne strokovne kompetence za vodje (Žunec 2006, 3, 4), kot so na primer načrtovanje, priprava dela, organiziranje, produktivnost, delovna uspešnost, preverjanje uspeha, inovativnost, ustvarjalnost, osebni in strokovni razvoj zaposlenih, upravljanje odnosov (z notranjo in zunanjo javnostjo). Po mnenju Žunca naj strokovnih kompetenc ne bi bilo več kot deset, kajti če je vodja zadolžen za več kot deset strokovnih področij, jih težko obvladuje, kar posledično lahko vodi v preobremenjenost (Žunec 2006, 3, 4).

b) Subjektivni vidik – vedenjske kompetence

Ta vidik upošteva naloge, ki niso neposredno merljive, saj uspešnost zaposlenega temelji na opazovanju vodje in posredovanju povratnih informacij. Gre za tako imenovane vedenjske kompetence zaposlenih ali pričakovane načine vedenja, ki naj ga zaposleni pokaže v medsebojnih odnosih s sodelavci, z nadrejenimi, s strankami in tudi z drugimi ljudmi v prostem času (na primer pozitivno razmišljanje, komunikativnost, prijaznost, pripadnost, visoka raven energije, poštenost/etičnost, natančnost/doslednost, prilagodljivost idr.).

Še posebej pri zaposlovanju novih sodelavcev za opravljanje vodilnih vlog v organizaciji je mogoče z dinamično analizo ovrednotiti, kako se bodo spremenile značilnosti vodenja, upravljanja in ravnanja, ko se bo organizacija soočila z novimi vrstami tehnologije ter z novimi vrednotami in pogoji okolja (Schein v Možina 2002, 51). Tak pristop zahteva nenehno pregledovanje in prilagajanje kompetenc trenutni situaciji, in sicer glede na potrebe v

prihodnosti. Opis dela vsebuje jasno opredelitev delovnih nalog in odgovornosti, ki so z nalogami povezane. Pri vodilnih vlogah so opisu dodana še pooblastila, ki opredeljujejo stopnjo odločanja v posameznem oddelku in morebitno stopnjo vključevanja v odločanje na najvišji ravni vodenja v podjetju.

Vnaprej opredeljene zahteve dela je treba opredeliti z značilnostmi oziroma s kompetencami osebe, ki bi to delo lahko uspešno opravljala. To lahko naredimo z odgovori na tri temeljna vprašanja (Cimerman in drugi 2003, 159):

- Kaj oseba zmore? (Ugotovimo njeno znanje, veščine in izkušnje.)
- Kakšna je oseba? (Katere so njene osebnostne lastnosti in kako se vede?)
- Kaj oseba želi? (Kakšna so pričakovanja, motivacijski vidiki in stališča?)

V različnih organizacijah uporabljajo za uvedbo modela kompetenc v prakso različne metode. V nekaterih kompetence opredeljujejo z opazovanjem in z intervjuji z izjemnimi in s povprečnimi posamezniki, v drugih pa se odločijo za nakup in prenesejo v svoje okolje že izdelan generični model za specifično vlogo ali funkcijo. V številnih organizacijah pa uporabijo kombinirani pristop, saj primerjajo že izdelan nabor generičnih kompetenc s kompetencami, ki so jih pri izjemnih in povprečnih posameznikih prepoznali sami. Generični model tako dopolnijo oziroma prilagodijo okolju organizacije (Spencer in Spencer v Kohont in Svetlik 2005, 61; Lucia in Lepsinger v Kohont in Svetlik 2005, 61). Pri navedenih metodah za identifikacijo kompetenc se uporabljajo različni načini pridobivanja informacij, in sicer intervjuji, fokusne skupine, diskusija, opazovanje, nakup in podobno. Ne glede na metodo, ki jo uporabimo pri opredelitvi kompetenc, je najpomembneje, da so kompetence jasno opredeljene in podkrepljene z vedenjskimi pokazatelji. Organizacije lahko oblikujejo model kompetenc oziroma kompetenčni profil za vse vloge ali pa samo za določene skupine zaposlenih v podjetju, na primer za vodilne vloge v organizaciji. Pri uvajanju kompetenc je izjemno pomembno, da v opredeljevanje in ocenjevanje kompetenc vključimo čim večje število zaposlenih, saj lahko le tako oblikujemo kakovostne in uporabne opise pravih kompetenc, ki jih lahko uporabimo kot zanesljiva merila selekcije.

Pri opredelitvi kompetenc je treba upoštevati tudi specifične značilnosti, ki so potrebne za vključitev posameznika v specifično okolje in kulturo organizacije. Vendar pa vse

kompetence niso preprosto merljive. Smiselna je njihova razvrstitev v tri kategorije (Cimerman in drugi 2003, 159):

- **potrebne (bistvene) kompetence** (neizogibne za uspešnost in učinkovitost pri delu);
- **zaželene kompetence** (koristne, vendar ne neizogibne in jih je morda mogoče pridobiti tudi pozneje);
- **diskvalifikatorne (nezaželene) kompetence** (stvari, zaradi katerih oseba za določeno delo sploh ni primerna).

Izboljšanje delovanja organizacije je eden izmed glavnih namenov uvajanja kompetenčnega pristopa. Upravljanje kompetenc je po mnenju Hortona prehod od personalnega menedžmenta, ki je izhajal iz delovnega mesta, k upravljanju človeških virov, pri katerem je v ospredju posameznik (Horton v Kohont in Svetlik 2005, 52, 53).

Čim bolj se kandidatove kompetence ujemajo z zahtevanimi kompetencami organizacijske vloge, tem večja je verjetnost, da je kandidat primeren za opravljanje dela ter da bo pri svojem delu uspešen in zadovoljen. Pravzaprav gre za dvosmeren proces, za katerega je značilno obojestransko zadovoljstvo, saj je zelo pomembno, da je organizacija zadovoljna s kandidatom ter da je tudi kandidat zadovoljen z organizacijo oziroma vlogo v njej.

4.4 PRIVABLJANJE IN PRIDOBIVANJE KANDIDATOV ZA VODJE

Organizacije želijo privabiti ljudi, ki bodo čim učinkoviteje in uspešneje opravljali delo in naloge, povezane z organizacijsko vlogo. Posebej veliko pozornost je treba nameniti iskanju kadrov za vodilne vloge v organizaciji, saj so to najpomembnejši, ključni zaposleni, ki vplivajo na poslovne strategije in odločajo ali soodločajo pri upravljanju podjetja. Cilj pridobivanja kandidatov je pritegniti dovolj ustrezno usposobljenih kandidatov, izmed katerih lahko izberemo novega sodelavca, ki bi bil po naši oceni najprimernejši za opravljanje vloge, ki jo bo imel v organizaciji.

Temeljni cilj pridobivanja novih sodelavcev je po mnenju Maitlanda v tem, da »organizacija za določeno delovno mesto razpolaga z zadostnim številom dobrih kandidatov, med katerimi lahko izbira v nadaljnjem postopku, in da je to ne stane preveč« (Maitland 1997, 35, 36).

Glavni cilj torej ni privabiti čim več kandidatov, temveč predvsem čim ustrežneje usposobljene posameznike za določeno vlogo v organizaciji. V nasprotnem primeru namreč izgubimo veliko časa in energije s pregledovanjem velikega števila neustreznih prijav, vendar ni nujno, da bomo našli pravega kandidata.

Ena izmed pomembnih strateških odločitev organizacije glede zaposlovanja vodilnih je odgovor na vprašanje, ali naj posameznike, ki bodo zasedli vodilne vloge, razvija v organizaciji ali pa naj jih poišče na trgu dela. Prosta vodilna organizacijska vloga se torej lahko zapolni na dva načina, in sicer z notranjim napredovanjem oziroma s premestitvijo enega izmed že zaposlenih sodelavcev (z notranjim kadrovanjem) ali z iskanjem primerne kandidata na trgu delovne sile (z zunanjim kadrovanjem) (Sedej 1997, 116; Florjančič in drugi 1999, 110–121; Noe in drugi 2000, 200; Cheatle 2001, 53–64; Svetlik 2002b, 133–142).

4.4.1 Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov

Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov je usmerjeno k že zaposlenim kandidatom, ki si želijo prevzeti drugo vlogo v organizaciji. Posebej za večje organizacije je to pomemben vir kandidatov, predvsem za vodilne vloge. Potencialni kandidati za vodje so lahko na različnih ravneh v organizaciji, zato jih je treba pravočasno prepoznati in ustrezno pripraviti na vlogo, ki jo bodo imeli v prihodnje.

Značilnosti, ki jih pripisujemo uspešnim vodjem lahko odkrijemo z različnimi tehnikami in metodami. Različne svetovalne organizacije razvijajo svoje postopke ocenjevanja. V Centru za razvoj vodilnih osebnosti in skupin Dedalus so razvili ocenjevalni (angl. assessment) postopek, ki poteka v štirih krakov: detekcija prihodnjih vodilnih osebnosti, merjenje intelektualnih in osebnostnih lastnosti, dopolnitev profesionalne samopodobe in prognoza smeri razvoja kariere (Mayer 1994, 120–122). Rezultati ocenjevanja pomagajo pri izbiri med naslednjimi tremi enakovrednimi osnovnimi razvojnimi usmeritvami: superspecializacija (razvoj v vodilno strokovno osebnost), vodenje v stroki (usposabljanje za vodenje projektnih skupin in poslovnih področij) ter menedžment in top menedžment (razvoj v ključne vodilne osebnosti) (Mayer 1994, 121).

Takim zaposlenim z vodstvenim potencialom ter drugim zaposlenim, ki imajo v organizaciji ključne vloge, je treba namenjati posebno pozornost pri načrtovanju kariere v organizaciji. Svetlik meni, da »čim bolj ima organizacija oblikovan interni segment trga delovne sile in čim več delovnih mest oziroma delavcev je umeščenih nanj, tem pomembnejši so zanjo notranji kandidati« (Svetlik 2002b, 133). Namen iskanja kandidatov v organizaciji je, da se zaposlenim ponudi možnost za vertikalno ali horizontalno napredovanje, kajti možnost za napredovanje v organizaciji izboljšuje psihološko klimo v organizaciji, povečuje zadovoljstvo zaposlenih ter zmanjšuje fluktuacijo in izostanke z dela (Sedej 1997, 83). Možnost napredovanja povečuje lojalnosti zaposlenih, kar pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Pri internih kandidatih je večja verjetnost, da bomo izbrali najprimernejšega kandidata, saj ga na podlagi preteklega dela dobro poznamo, vemo, kako se odziva v različnih situacijah, in spremljamo njegovo kariero. Po drugi strani pa notranji kandidati dobro poznajo podjetje, zato potrebujejo precej manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji (Dessler 2000, 131–134).

Za notranje kadrovanje pa je značilnih tudi kar nekaj pomanjkljivosti, ki jih je treba upoštevati (Svetlik 2002b, 134). Ena izmed največjih težav notranjega kadrovanja je zaprtost organizacije in posledično pomanjkanje inovacij, kajti notranji zaposleni problemov velikokrat ne vidijo ali pa jih rešujejo na že ustavljene načine, ki pa niso vedno najučinkovitejši. Poleg tega imajo lahko zaposleni, ki napredujejo in zasedejo vodilno vlogo, težave z vodenjem sodelavcev, s katerimi so bili pred napredovanjem v enakem položaju, saj jih ti težko sprejmejo kot svoje nadrejene. V organizacijah, ki nimajo dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja, nemalokrat napreduje tisti, ki je »na vrsti«, in ne tisti, ki je najprimernejši za konkretno vlogo.

Pri iskanju kandidatov med že zaposlenimi se organizacije običajno odločajo za notranje oglaševanje, ki se lahko izvede po intranetu, na oglasni deski, v glasilu organizacije in podobno. Vendar pa ni smiselno oglaševati vseh prostih položajev, ki jih nameravamo zapolniti na tak način. Notranje oglaševanje na primer ni smiselno v primeru načrtnega napredovanja za prevzem vodilne vloge (Svetlik 2002b, 134), ko se prosta vloga lahko najustrezneje zapolni z napredovanjem ali razvojem kariere izbranega zaposlenega. Prav tako notranje oglaševanje ni smiselno, kadar se nova vloga uvede kot možnost razvoja in napredovanja izjemno uspešnega sodelavca, saj bi sicer lahko dosegli nasprotni učinek.

Posebej pri iskanju posameznikov za prevzem najvišje vodilne vloge se le redko uporabi proces obveščanja in ponujanja zaposlitve, saj je treba vsakršno nasledstvo v vodstvu organizacije še posebej skrbno načrtovati. Morebitne kandidate za take vloge lahko organizacije izberejo v okviru nasledstvenih načrtov za vodstvene položaje. Načrti pripravljani in razvijani vodij vključujejo programe formalnega usposabljanja in vrsto vodstvenih nalog na izpostavljenih položajih (Vukovič in Miglič 2006, 77).

Pomembno vlogo pri notranjem kadrovanju bi morali imeti tudi oddelki za človeške vire, saj bi morali na podlagi načrtov razvoja kariernih poti ter kompetenc za prevzem posameznega dela in nalog predlagati morebitne zaposlene za prosto vlogo v organizaciji. Prav tako pa bi morali imeti pomembno vlogo pri notranjem kadrovanju tudi vodje, saj so prav oni odgovorni za spremljanje uspešnosti in vzpodbujanje pri razvoju kariere svojih neposredno podrejenih sodelavcev. Njihova naloga je, da zaposlenim posredujejo informacije o možnostih glede prostih vlog v organizaciji, prav tako pa morajo vodstvu oziroma kadrovskim strokovnjakom posredovati informacije o uspešnosti zaposlenih ter možnostih za njihov karierni razvoj. Vendar pa velika vloga in vpliv vodje pri notranjem kadrovanju lahko negativno vplivata na posameznega kandidata. Če zaposleni s svojim vodjem ni v dobrih odnosih (zaradi osebnih nesoglasij, nestrinjanja in podobno), mu lahko na ta način zapre pot do notranjega napredovanja in zanj ustrežnejše vloge v organizaciji. Po drugi strani pa nekateri bolj ali manj nezavedno zavirajo napredovanje posameznika s tem, ko vodstvo ali kadrovski oddelek seznani, da je posameznik zelo uspešen in je zato posledično nepogrešljiv za opravljanje določenih delovnih nalog v organizaciji.

4.4.2 Pridobivanje kandidatov iz zunanjih virov

Metode, ki jih podjetja uporabljajo pri pridobivanju in selekciji novih zaposlenih iz zunanjih virov, so odvisne od poslovne strategije, znanja, razpoložljivih finančnih sredstev in velikosti organizacije. Na izbiro metode ali kombinacije več metod pa vplivata tudi okolje, v katerem organizacija deluje, in čas, ki je na voljo za izvedbo celotnega postopka.

Organizacije v praksi običajno uporabljajo oba vira, saj najprej preverijo ustreznost kandidatov med že zaposlenimi, potem pa začnejo iskanje na trgu delovne sile. Včasih se odločijo za vzporedno iskanje, torej začnejo zunanje iskanje, hkrati pa preverijo stanje glede

tega v organizaciji. Le v redkih organizacijah se odločijo izključno za iskanje iz zunanjih virov, še posebej to velja za iskanje vodij na različnih ravneh.

Metode pridobivanja kandidatov na trgu delovne sile so različne in so odvisne od številnih dejavnikov. Eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na izbiro, pa je vloga v organizaciji, za katero iščemo nove sodelavce. Glede na to, da je v magistrskem delu pozornost namenjena pridobivanju posameznikov za prevzem vodilne organizacijske vloge, so v nadaljevanju predstavljene največkrat uporabljene in najustreznejše metode za pridobivanje takih posameznikov (Trbanc 1992, 52; Lipičnik 1998, 96; Merkač 1998, 51; Dessler 2000, 122–171; Zupan 2001, 44–52; Svetlik 2002b, 133–142; Zaletel 2006, 20–23; Howard in drugi 2007, 12–35):

a) Oglaševanje v tiskanih medijih

Oglaševanje prostih del v javnih medijih je zelo razširjena metoda, saj je primerna za privabljanje vseh vrst kandidatov. Prav zato moramo pri iskanju vodij posebno pozornost nameniti izbiri pravega medija in prilagoditi vsebino oglasa. »Čim bolj usposobljenega in specializiranega delavca iščemo, tem bolj moramo razširiti območje iskanja in tem bolje moramo izbrati 'njegov' medij« (Svetlik 2002b, 137). Zelo dober medij oglaševanja za vodilne vloge so strokovne revije, ki so namenjene posebni ciljni skupini ljudi. Prednost omenjenega načina oglaševanja je v tem, da take revije prebirajo tudi posamezniki, ki niso aktivni iskalci zaposlitve. Če je oglas dovolj zanimiv, lahko privabi tudi pasivne kandidate, ki nove zaposlitve sploh ne iščejo oziroma je ne iščejo aktivno. Tako si organizacija poveča krog potencialnih kandidatov.

b) Elektronske metode pridobivanja kandidatov (e-kadrovanje)

V zadnjem času narašča pomen pridobivanja kandidatov z uporabo elektronskih metod, kot sta oglaševanje na spletnih straneh podjetij in oglaševanje na komercialnih spletnih zaposlitvenih portalih. Prav zaposlitveni portali so v zadnjem času tudi pri nas postali eden izmed vodilnih medijev za iskanje novih sodelavcev, tudi za vodilne vloge. Prednosti, ki jih prinaša oglaševanje na portalih v primerjavi z oglaševanjem v tiskanih medijih, so naslednje: nižji stroški, prihranek časa (možnost hitrejših prijav), oglasi so v spletu vidni dalj časa, bolj usposobljeni oziroma kvalificirani kandidati, obsežen oglasni prostor, ažurnost podatkov idr. Poleg tega pa uporaba elektronskih metod omogoča hitro komunikacijo s kandidati, saj jim

lahko zaradi sistema hitro odgovorimo oziroma posredujemo povratne informacije (Howard in drugi 2007, 12).

Pri oblikovanju zaposlitvenega oglasa je treba paziti, da bo oglas dosegel svoj namen in da bo pritegnil ustrezne kandidate, torej tiste, ki so dejansko v skladu s pričakovanji organizacije. Pravilno sestavljen in oblikovan oglas je namreč že sam po sebi selekcijsko orodje. Zaposlitveni oglasi v medijih morajo biti oblikovani v skladu s celotno podobo organizacije v javnosti, zato nekatere organizacije najamejo oglaševalsko agencijo, da jim pri oblikovanju pomaga. Stroški oglaševanja v strokovnih revijah in drugih medijih so razmeroma visoki, še posebej, če prištejemo še morebitne stroške oglaševalske agencije. Investicije se na koncu hitro povrnejo, vendar le, če izberemo ustreznega kandidata. Oblikovanju oglasov je dobro nameniti več časa, saj pozneje tako prihranimo veliko več časa, ki bi ga sicer imeli v nasprotnem primeru s pregledovanjem neustreznih prijav (Fletcher v Howard in drugi 2007, 13). Pri oblikovanju oglasa je treba pozornost nameniti značilnostim ciljne skupine, iz katere želimo privabiti morebitne kandidate, kajti povsem drugače moramo oblikovati oglas, če želimo privabiti nekoga, ki je mlajši in ima malo delovnih izkušenj, kot pa nekoga, ki je v srednjih letih in je za njim že uspešna kariera. Organizacije ne morejo privabiti najboljših kandidatov, če ne upoštevajo interesov, želja in pričakovanj ciljne skupine, ki jo nameravajo pritegniti, kajti »ne moreš ujeti prave ribe, če ne uporabiš prave vabe« (Howard in drugi 2007, 13).

c) Storitve specializiranih agencij za zaposlovanje

V tujini ter v zadnjem času tudi pri nas se organizacije pri iskanju kandidatov za vodilne vloge vedno bolj obračajo na zunanje izvajalce (kadrovske agencije, agencije za zaposlovanje in zunanje svetovalce). Zasebne agencije za zaposlovanje so zunanje službe, ki namesto organizacij poiščejo kandidate, opravijo intervjuje, jih, če je treba, testirajo in preverijo reference, potem pa najustreznejše kandidate posredujejo v organizacije. Agencije svoje storitve zaračunajo, pri čemer običajno nudijo garancijo za posredovane kandidate. Kadrovske agencije so lahko »splošne, specializirane in visoko specializirane (Trbanc 1992, 52), torej lahko iščejo kandidate za različne organizacijske vloge ali pa so specializirane le za določen profil kandidatov (na primer za iskanje ljudi za vodilne vloge). Nekatere pa so še ožje specializirane in iščejo na primer kandidate za vodilne vloge v določeni panogi (Dessler 2000, 147). Prav specializiranost za določene profile kandidatov jim omogoča boljši pregled nad trgom delovne sile, kot ga imajo posamezne organizacije. Če želi delodajalec v organizacijo

pridobiti točno določenega posameznika ali posameznika z določenim specifičnim znanjem, se z agencijo dogovori za tako imenovano ciljno iskanje strokovnjakov oziroma lov na glave (angl. headhunting). Ta metoda je primerna za pridobivanje vodilnih in drugih ključnih ljudi, vendar pa se organizacije same zanjo ne odločajo zaradi etičnih, poslovnih in drugih razlogov, saj za ta namen raje izberejo zunanje izvajalce. Ena izmed pomembnih prednosti kadrovske agencije je v tem, da ponudijo želeno število kandidatov, med katerimi se organizacija odloča v nadaljnjem postopku. Prav tako pa so mnogokrat edina rešitev za pridobitev ustreznega kandidata, kadar iščemo nove sodelavce z znanjem in izkušnjami, ki jih na trgu dela primanjkuje.

d) Metoda neformalnega pridobivanja (mreženje in priporočila zaposlenih)

Pridobivanje kandidatov na podlagi zvez in poznanstev oziroma osebnih virov je ena izmed najstarejših metod, ki se uporablja pri iskanju različnih profilov kandidatov. Nemalokrat se uporablja tudi v primeru pridobivanja kandidatov za vodilne in druge ključne vloge, ki so za uspešnost organizacije zelo pomembne. Kandidate lahko pridobimo na podlagi poizvedovanja pri prijateljih, znancih in poslovnih kolegih ter z nagovarjanjem kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, pri čemer je treba pozornost nameniti diskretni in profesionalni izvedbi. Dober vir neformalnega pridobivanja kandidatov pa so tudi različne družabne, športne in druge prireditve, lobiranje in podobno. Organizacije tako lahko pridobijo ljudi, ki jih je težko najti in ki v precejšnji meri izpolnjujejo zahteve organizacijske vloge. Poleg tega pa je neformalna metoda organizacije skoraj brezplačna, saj pravzaprav ne zahteva nobenih stroškov, razen vloženega časa in morebitnih stroškov selekcije. Slaba stran te metode pa je v tem, da lahko prispeva k oblikovanju zaprtih krogov v organizaciji, saj so posamezniki nagnjeni k temu, da priporočijo sebi podobne (Svetlik 2002b, 135).

e) Pridobivanje kandidatov na strokovnih posvetih in konferencah

Organizacije lahko pridobivajo strokovnjake z določenih področij tudi na strokovnih posvetih, seminarjih, konferencah, simpozijih in podobno. Udeležba na takih srečanjih je za kadrovske svetovalce lahko tudi dober način vzpostavljanja stikov in razvijanja mreže odnosov (tako imenovanega mreženja) za poznejše pridobivanje specializiranih strokovnjakov oziroma vodij na določenem področju. Druga možnost pa je predstavitev organizacije kot potencialnega delodajalca na takih srečanjih, ki se ga udeležijo strokovnjaki z določenega področja.

Organizacije pri pridobivanju vodij občasno uporabljajo tudi druge metode. Taki metodi navezovanja dolgoročnih stikov sta tudi sodelovanje z izobraževalnimi institucijami in štipendiranje in sta med pomembnejšimi metodami za organizacije, ki želijo v organizacijo načrtno privabiti talentirane posameznike, ki jih ob dolgoročnem sodelovanju med šolanjem lahko razvijejo in usposobijo za prevzem najzahtevnejših vlog v organizaciji. V organizacijah se za tak način pridobivanja kandidatov običajno odločajo takrat, kadar iščejo ljudi, ki jih na trgu delovne sile primanjkuje (na primer kandidatov z naravoslovno-tehniškega področja), saj je metoda precej zahtevna in dolgotrajna.

Nekatere organizacije pa se z namenom pridobivanja najboljših novih sodelavcev udeležujejo tako imenovanih kariernih zaposlitvenih sejmov, ki so v zadnjih letih tudi pri nas vedno popularnejši. Ob takih priložnostih se delodajalci srečajo z iskalci zaposlitve, pri čemer predstavijo svoje možnosti zaposlovanja, kandidati pa »tržijo« sami sebe. Številne organizacije se kariernih dogodkov udeležujejo predvsem zato, da bi privabile kandidate, ki jih na trgu dela primanjkuje. Na kariernih sejmih so poleg kandidatov s področja prodaje in trženja ter naravoslovno-tehniškega področja zelo iskani tudi dobri menedžerji z različnih področij. Zaposlitveni sejmi so tako novi vir neposrednega pridobivanja takih kandidatov. Pomembna prednost kariernih sejmov pri pridobivanju kandidatov za vodilne vloge pa je tudi v promociji organizacije oziroma grajenju blagovne znamke delodajalca ter v navezovanju stikov (mreženju).

Za pridobivanje s trga delovne sile pa so prav tako kot za notranje kadrovanje značilne določene prednosti in pomanjkljivosti (Merkač 1998, 51). Med pomembne prednosti takega izbora lahko uvrstimo večji nabor kandidatov ter vnašanje novih idej in pogledov v organizacijo. Poleg tega se lahko z zaposlitvijo posameznika iz zunanjega vira zmanjšajo notranja trenja in napetosti, pogosto pa omogočajo spremembe notranjih odnosov, načina mišljenja in sprememb. Po drugi strani pa je pridobivanje kandidatov iz zunanjih virov precej dražje in zahtevnejše. Značilen je daljši čas uvajanja in prilagajanja novega sodelavca na vlogo in organizacijo. Zaposlitev vodje iz zunanjega vira lahko izzove nezadovoljstvo in odklanjanje zaposlenih, ki menijo, da so primernejši za prevzem vloge. Poleg tega pa vedno obstaja možnost napačnega izbora in ponovitve celotnega selekcijskega postopka. Organizacije po podatkih raziskave DDI (Development Dimensions International) in Monster zapolnijo proste vodilne organizacijske vloge s kandidati s trga delovne sile v dveh petinah do nekaj manj kot polovici primerov, in sicer 48 odstotkov vodij na najvišji ravni, 42 odstotkov

vodij na srednji ravni in 40 odstotkov vodij na nižji ravni. Zunanje kadrovanje je povezano z veliko večjim tveganjem, posebej pri kandidatih za vodilne in druge ključne vloge v organizaciji (Howard in drugi 2007, 34).

Na odločitev o tem, katere metode pridobivanja bo organizacija uporabila, vplivajo številni dejavniki, kot so pomembnost in zahtevnost vloge za organizacijo, težavnost pri iskanju kandidatov, panoga in regija, v kateri deluje, in specifična situacija. Obstajajo nekatere univerzalne metode, za katere bi lahko rekli, da so razmeroma uspešne in učinkovite v vseh okoliščinah, ter za vse profile kandidatov, medtem ko so nekatere metode uporabne le v nekaterih primerih. Kot najustreznejša pristopa za izbiro vodilnih ljudi se največkrat omenjata pridobivanje ob posredovanju specializiranih agencij in z oglaševanjem v strokovnih revijah (Florjančič in drugi 1999, 121; Maitland in Plumbey v Svetlik 2002b, 139, 140). Na podlagi izkušenj iz prakse pa lahko rečemo, da je pri iskanju kandidatov za vodje zelo uporabna tudi metoda pridobivanja kandidatov z oglaševanjem na spletnih zaposlitvenih portalih.

Rezultati mednarodne raziskave o upravljanju človeških virov, ki je potekala v organizacijah z več kot 200 zaposlenimi v skoraj vseh evropskih in več drugih razvitih državah (Ignjatovič in drugi 2006, 35), so pokazali, da največ, kar dve tretjini slovenskih organizacij zapolni proste vodilne vloge z ljudmi, ki so že zaposleni v organizaciji. Drugi najpogostejši način je oglaševanje v časopisih. Le približno vsaka deseta organizacija pa uporablja storitve kadrovske agencije pri iskanju in izbiri ljudi za vodilne organizacijske vloge. V najmanjši meri pa organizacije pri iskanju vodij uporabljajo ustna priporočila ter oglašujejo na spletnih straneh organizacije ali na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela. Na podlagi rezultatov lahko rečemo, da bolj kot je zahtevna organizacijska vloga, tem manjša je verjetnost, da bodo organizacije iskale nove sodelavce izven organizacije (Ignjatovič in drugi 2006, 35–40).

Primerjalna analiza je pokazala, da se slovenske organizacije razlikujejo od ostalih organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, saj je zanje značilno, da v primerjavi z ostalimi državami dajejo večji pomen notranjemu kadrovanju oziroma kadrovanju iz internega trga delovne sile in priporočilom. Po mnenju Svetlika je to mogoče pripisati »precejšnji zaprtosti organizacij, nerazvitemu trgu delovne sile, posebej trgu vodstvenih kadrov, ter tudi majhnosti slovenskega prostora, kjer se med seboj 'vsi' poznamo in zato dajemo prednost priporočilom« (Svetlik 2002b, 141). Po drugi strani pa je za slovenske organizacije značilno, da se zelo malo

poslužujejo storitev kadrovskih agencij pri iskanju in selekciji ljudi za vodilne vloge, kar je mogoče pripisati posebni tradiciji in kulturi, ki sta povezani z majhnostjo. Na podlagi rezultatov raziskave lahko opazimo tudi precejšnjo neselektivnost slovenskih organizacij, saj se metode kadrovanja za različne ravni vodenja ne razlikujejo bistveno, kot je to značilno za ostale države (Svetlik 2002b, 141).

Na izbor metode pa zelo vplivajo tudi izkušnje, ki jih imajo posamezne organizacije z uporabo določene metode. Primer, ki ga lahko izpostavimo na tem mestu, je nezaupanje kadrovskim agencijam zaradi morebitne negativne izkušnje iz preteklosti. V številnih organizacijah se na podlagi negativne izkušnje, ko z izbiro zunanjih izvajalcev niso bili zadovoljni, ne odločajo za ponovno sodelovanje. Vsekakor se morajo organizacije zavedati, da so izkušnje odvisne od spleta različnih okoliščin, kot so zahtevnost vloge, pomanjkanje kandidatov določenega profila in prekratki časovni roki, ne nazadnje pa tudi strokovnost in kakovost zunanjega izvajalca. Po drugi strani pa se mnoge organizacije še vedno odločajo za oglaševanje v časopisu, predvsem zaradi izkušenj in navade, pri čemer ne pretehtajo vseh prednosti in pomanjkljivosti konkretne situacije.

4.5 POMEN BLAGOVNE ZNAMKE ORGANIZACIJE KOT DELODAJALCA

Pri pridobivanju najustreznejših ljudi so najuspešnejše organizacije, ki nenehno skrbijo za zanimivo in inovativno delovno okolje ter izbirajo sodelavce, ki so v skladu z vizijo in s strategijo organizacije. Pri privabljanju novih sodelavcev postaja vse pomembnejša blagovna znamka organizacije kot delodajalca (angl. employer brand, HR-branding) oziroma ugled organizacije (Franca in drugi 2007, 18–80), kajti le ugledne organizacije z dobro blagovno znamko lahko privabljajo najboljše posameznike.

Ustvarjanje blagovne znamke organizacije kot delodajalca je dolgotrajen proces, ki pa vsekakor prinese dobre rezultate. V tujini je oblikovanje blagovne znamke delodajalca običajno že nekaj let, pri nas pa šele v zadnjem času. Blagovna znamka delodajalca pomembno vpliva na odločitve iskalcev (nove) zaposlitve, da se želijo zaposliti v neki organizaciji. Oblikovanje in ohranjanje blagovne znamke delodajalca lahko poimenujemo tudi kadrovski marketing (Prosnik 2004, 5), saj morajo pri tem poleg vodstva sodelovati tako kadrovski oddelki kot tudi oddelek za marketing in korporativno komuniciranje. Najprej je

treba analizirati stanje v organizaciji in poiskati odgovore na vprašanja o tem, kakšne zaposlene si želi, izbrati je treba ustrezno komunikacijsko pot in tudi določiti, kakšno bo sporočilo, ki pa mora biti usklajeno z oddelkom za marketing. Vendar pa nikakor ni dovolj, da za ugled organizacije skrbita le kadrovski in marketinški oddelek, ampak morajo k ugledu prispevati tudi drugi zaposleni, saj so prav oni najpomembnejši akterji pri doseganju in ohranjanju dobrega imidža.

Kadrovski marketing je povezan z visokimi stroški, zato se v mnogih organizacijah še ne odločajo za tako promocijo. Vendar pa bo to prav kmalu postalo nujno, če se bodo želele predstaviti kot delodajalci, pri katerih se ljudje želijo zaposliti in uresničevati tako svoje cilje kot cilje organizacije. Tudi manjše organizacije bodo morale (začeti) vlagati v tak način promocije, če bodo želele premagati večje in bolj uveljavljene konkurente v boju za najboljše talente.

5 SELEKCIJA KANDIDATOV ZA VODJE

Izbor najustrežnejših kandidatov zahteva obširen selekcijski postopek, ki vključuje uporabo različnih metod, s katerimi ocenjujemo ustreznost posameznikovega znanja, izkušenj, kompetenc in drugih značilnosti. Med kandidati, ki smo jih pridobili na različne načine, moramo prepoznati najprimernejše za prsto vlogo v organizaciji. V selekcijskem postopku moramo pridobiti čim več relevantnih informacij, kajti le na podlagi celovite slike, ki jo imamo o posameznem kandidatu, lahko ocenjujemo dejansko primernost za določeno vlogo. Zelo pomembno pri ugotavljanju primernosti posameznika pa je konkretno vedenje posameznika. Mornell opozarja, da je v učinkovito selekcijo kandidatov treba vložiti veliko časa, znanja in potrpežljivosti (Mornell v Kaučič 2000, 66).

V preteklosti je bilo pri selekciji vodij poudarjeno predvsem profesionalno znanje nekega specifičnega področja. V današnjem času naglih sprememb pa to nikakor ni ustrezen pogoj za opravljanje dela oziroma vloge, saj so poleg strokovnega znanja zelo pomembne tudi dobro razvite veščine medsebojnega sodelovanja oziroma kompetence za delo z ljudmi. Pri selekciji je tako treba veliko pozornost namenjati znanju o medčloveških odnosih, kajti nekdo je lahko odličen strokovnjak na svojem področju, vendar se izkaže kot neuspešen pri vodenju, če nima ustreznih mehkih kompetenc, ki so pomembne pri delu z ljudmi, razumevanju in motiviranju sodelavcev in podobno.

V postopku selekcije je treba ugotoviti, ali imajo kandidati (Kragelj 2003, 2. pogl.):

- **znanje, sposobnosti in zmožnosti** za doseganje zastavljenih ciljev in učinkovito izrabljanje virov, ki jih organizacija zagotavlja;
- **motivacijo, ambicije in interese** za doseganje pglavitnih ciljev in vzdrževanje ključnih standardov, ki jih organizacija pričakuje;
- **osebnostne lastnosti in vedenjske značilnosti** za učinkovito prilagajanje okolju, pritiskom, sodelavcem, timu, strankam, načinu dela, vodenja, spremembam in podobno.

Izbira med številnimi metodami in tehnikami je odvisna od različnih okoliščin, med katerimi so najpomembnejše naslednje (Belčič 2002, 146, 147):

- **pomembnost in zahtevnost organizacijske vloge** – v primerjavi z drugimi vlogami je izbiri ljudi za ključne vloge v organizaciji treba nameniti večjo pozornost in več časa ter uporabiti več različnih metod izbire;
- **število prijavljenih kandidatov** – izbira kandidatov za vloge, za katere se prijavi veliko kandidatov, je drugačno kot pri tako imenovanih deficitarnih profilih, kjer je skupnih prijav razmeroma malo, zato je izbira metod drugačna;
- **zahtevnost metode** – nekatere metode so preproste in poceni, druge razmeroma zahtevne in zapletene, tretje pa sme izvajati le pooblaščen oseba (na primer psihološke teste);
- **zaupanje** – eden izmed najpomembnejših dejavnikov, saj vsak delodajalec na podlagi tradicije, izkušenj in strokovnih analiz daje prednost določenim selekcijskim metodam.

Na izbiro metode oziroma kombinacije metod pa poleg omenjenih dejavnikov pomembno vplivajo tudi strokovnost in število oseb, ki vodijo selekcijo, ter razpoložljiv čas in finančni viri, ki so na voljo.

Delodajalec mora z različnimi selekcijskimi metodami ugotoviti, kateri izmed prijavljenih kandidatov bo najustreznejši za prevzem proste vloge v organizaciji. V nadaljevanju so prikazane selekcijske metode, ki se najpogosteje uporabljajo pri selekciji vodij (Lipičnik 1998, 102; Svetlik 2002b, 142–173; Dessler 2000, 172–214; Cheatle 2001, 64–71; Zupan 2001, 52–55). Vrstni red uporabe selekcijskih metod se razlikuje med organizacijami in je odvisen od števila prijavljenih kandidatov ter od zahtevnosti in specifičnosti vloge, za katero organizacija izbira kandidata. Pri izbiri vodij je intenzivnost uporabe metod preverjanja večja, selekcijski postopek pa se običajno izvede v več krogih (na primer z večkratnim intervjujem), in sicer z različnimi ocenjevalci ali s skupino ocenjevalcev oziroma opazovalcev.

5.1 PREDSELEKCIJSKE DEJAVNOSTI

Organizacije morajo pred povabilom na intervju izločiti čim več neustreznih kandidatov, saj v nasprotnem primeru izgubijo ogromno časa. V tej fazi pristojni pregledajo prijavo (vlogo) kandidata, ki običajno vsebuje spremno oziroma motivacijsko pismo in življenjepis (curriculum vitae – CV). Na podlagi pregleda prijave ugotovimo, ali kandidat izpolnjuje formalne pogoje, ki so določeni v razpisu. Pomanjkljivost omenjene metode je v tem, da lahko kakega kandidata že na začetku izločimo, ker ne izpolnjuje formalnih pogojev, torej

lahko zavrnmemo kandidate, ki bi bili sposobni uspešno opravljati delo vodje. Mornell meni, da bi bilo najboljše, da bi vloge najboljših kandidatov pregledala skupina treh do petih ljudi, saj skupinsko obdelovanje vlog zagotavlja ustrezno globino, ki jo posameznik le težka doseže (Mornell v Kaučič 2000, 66–70). Skupinsko pregledovanje vlog pa je še posebej uporabno pri kandidatih za vodje, vendar pa je v praksi to težko doseči, saj čas običajno ne dopušča, da bi že v začetni fazi selekcije sodelovalo več ocenjevalcev. Tudi Mihaličeva meni, da je potrebna »natančna analiza prijave in življenjepisa kot prvega izdelka, ki ga je potencialni kandidat izdelal za delodajalca« (Mihalič 2006, 154). Pri tem prijavo ocenimo kot izdelek glede na kakovost, obseg, način predstavitve in podobno.

Vse več organizacij, ki uporabljajo elektronske metode kadrovanja (zbiranje vlog na podlagi elektronske prijave na zaposlitvenem portalu ali spletni strani organizacije), pa se odloča za spletna orodja za samodejno pregledovanje prijav, njihovo razvrščanje in iskanje morebitnih kandidatov. Tako pregledovanje prijav je lažje, učinkovitejše in tudi cenejše, saj omogoča organiziranje in iskanje po prijavah (Butina 2002, 2 tč.). Vendar pa je pri uporabi takih orodij potrebna previdnost, saj se nemalokrat zgodi, da sistem »pozabi« na kakega ustreznega kandidata.

V predseleksijskih stopnjah moramo čim učinkoviteje ovrednotiti ustreznost posameznih kandidatov, saj lahko tako pozneje prihranimo veliko časa.

5.2 KADROVSKI VPRAŠALNIK (OBRAZEC ZA PRIJAVO)

V nekaterih organizacijah pri selekciji novih vodij uporabljajo kadrovski vprašalnik, ki omogoča načrtnejše pridobivanje strukturiranih informacij o kandidatu (Svetlik 2002b, 146). S standardiziranim obrazcem za prijavo organizacije pridobijo tudi podatke, ki jih kandidati v prijavi ali življenjepisu niso navedli. Prijavni obrazec temelji na opisu dela oziroma vloge, njegova uporabnost pa se poveča, če v organizacijah ne uporabljajo enotnega obrazca za vse vloge, marveč oblikujejo obrazce, prilagojene različnim vlogam (na primer za vodilne vloge). Obrazci za prijavo morajo biti vsebinsko in jezikovno prilagojeni posameznim skupinam kandidatov in ne smejo biti predolgi. Poleg osebnih podatkov ter podatkov o izobrazbi in izkušnjah je koristno, da z obrazci pridobimo podatke o pričakovanjih kandidata, vedenjskih vzorcih in preferencah (Svetlik 2002b, 147).

V nekaterih organizacijah uporabljajo poseben vprašalnik za kandidate za zaposlitev kot osnovo za preverjanje kompetenc. Na podlagi vnaprej izpolnjenega vprašalnika med intervjujem preverjajo dejansko stanje napisanega na vprašalniku. Tako je mogoče ugotoviti realno stanje ravni kompetentnosti, samokritičnost kandidata in njegov potencial (Rozman 2006, 29).

5.3 SELEKCIJSKI INTERVJU

Intervju je ena izmed najpogostejše uporabljenih in najbolj uveljavljenih metod v selekcijskem postopku. Imenujemo ga tudi kadrovski razgovor ali pogovor s kandidatom, z njim pa v organizacijah običajno prvič navežejo osebni stik s kandidatom. Namen intervjuja je dobiti čim več uporabnih podatkov, na podlagi katerih ocenjujemo primernost kandidatov za določeno organizacijsko vlogo. Vendar pa samo intervju ni dovolj za sprejem končne odločitve, za katero sta potrebna določena časovna distanca in celovit pregled nad vsemi kandidati (Merkač Skok 2005, 85). Pri tej metodi gre za dvosmerno spraševanje in ocenjevanje. Po eni strani spraševalec poizveduje o kandidatu, po drugi strani pa kandidat poizveduje in si ustvarja vtis o organizaciji. Tako kot spraševalec se tudi kandidat na koncu odloči, ali je zanj predstavljeno delo oziroma organizacija dovolj zanimiva, da se bo potegoval za zasedbo proste vloge. Pomembno je, da kandidatu med intervjujem predstavimo organizacijo čim bolj pozitivno, a obenem realno, čedalje pomembnejše pa je tudi mnenje o ugledu organizacije, ki si ga je ustvaril kandidat že pred kandidaturo za prevzem proste vloge v njej.

Eno izmed najpomembnejših pravil pri izvedbi intervjuja je, da je treba vsem kandidatom, ki se potegujejo za prevzem določene organizacijske vloge, zastaviti enaka vprašanja, saj jih lahko le tako med seboj primerjamo. Smiselno je, da intervjuji za isto organizacijsko vlogo potekajo isti dan, poleg tega pa je treba kandidata takoj po intervjuju oceniti, kar je na koncu v pomoč pri odločitvi. Osnova za vodenje intervjuja so vnaprej zbrane informacije, ki jih pridobimo s prijavo kandidata. Trajanje intervjuja je odvisno od zahtevnosti organizacijske vloge in od števila intervjujev, ki jih nameravamo opraviti s posameznim kandidatom do končnega izbora. Nekateri strokovnjaki opozarjajo, da prekratki intervjuji niso dovolj ustrezni, saj je njihova glavna pomanjkljivost v tem, da izpraševalci običajno ocenjujejo preveč površinsko.

Zaposlitveni intervju lahko poteka na različne načine, ki se razlikujejo predvsem po tem, v kolikšni meri so vprašanja pripravljena vnaprej, koliko spraševalcev sodeluje v pogovoru in o čem poteka pogovor. Pri izbiri vodij pa se uporabljajo predvsem naslednje vrste intervjujev, ki se med seboj pogosto kombinirajo (Bohlander in drugi 1998, 193; Lipičnik 1998, 101; Dessler 2000, 205; Svetlik 2002b, 153; Cook v Vukovič in Miglič 2006, 136–139):

a) Strukturirani, nestrukturirani ali polstrukturirani intervju

Strukturirani intervju je sestavljen iz specifičnih vnaprej pripravljenih vprašanj, ki se med seboj razlikujejo glede na različne vloge v organizaciji. Obsega vprašanja iz dejanskih situacij, pridobljenih iz analize dela oziroma vloge, ki so lahko odprtega ali zaprtega tipa.

Pri nestrukturiranem intervjuju pa vprašanja niso vnaprej pripravljena, zato običajno poteka tako, da kandidatu podamo določeno vsebino, o kateri mora povedati svoje mnenje, razložiti, kako bi ravnal v taki situaciji, in predstaviti možne razplete. Strukturirani intervjuji so v primerjavi z nestrukturiranimi zanesljivejši in veljavnejši ter manj pristranski, zato omogočajo preprostejšo primerljivost kandidatov.

V številnih organizacijah se v praksi odločajo za kombinacijo strukturiranih in nestrukturiranih intervjujev oziroma vprašanj (za tako imenovani polstrukturirani intervju), saj se med vodenjem pogovora spraševalec nemalokrat znajde v situaciji, ko vnaprej pripravljena vprašanja niso dovolj, zato jih mora za pridobitev želenih informacij podkrepiti z dodatnimi, nestrukturiranimi vprašanji.

Strukturiranih tehnik intervjuja je več, med njimi pa je najbolj znan in uporabljan tako imenovani **situacijski intervju**, pri katerem kandidate sprašujemo, kako bi ravnali v domnevnih (hipotetičnih) situacijah (vedenje se nanaša na prihodnost) (Bohlander in drugi 1998, 193; Campion in drugi v Vukovič in Miglič 2006, 138). V zadnjem času pa se zaradi naraščanja pomena kompetenc v vedno več organizacijah odločajo za tako imenovani **vedenjski (kompetenčni) intervju** (angl. behavioral-based interview), ki temelji na kompetencah in je usmerjen na vedenje v kandidatuvi preteklosti (vedenje se torej nanaša na preteklost) (Janz v Easdown in drugi 2005, 2; Motowidlo in drugi v Ellis in drugi 2002, 1201; Bohlander in drugi 1998, 193). O omenjeni metodi intervjuja bo več govora v enem izmed naslednjih poglavij, saj domnevamo, da jo v slovenskih organizacijah še premalo uporabljajo.

b) Individualni ali skupinski (panelni) intervju

Kandidate lahko sprašuje eden ali več izpraševalcev. Gre za tako imenovani panelni intervju, med katerim nastaja natančnejša podoba o posameznem kandidatu. Prednost je v tem, da se vprašanja ne ponavljajo, vendar pa tak intervju pri kandidatih običajno povzroči večjo napetost in stres. Po mnenju različnih strokovnjakov naj bi komisijo sestavljalo od tri do pet članov (Bohlander in drugi 1998, 194; Jackson 2001, 2; Anstey v Vukovič in Miglič 2006, 131, 132). Vrsta panelnega intervjuja je tudi **množični intervju**, pri katerem več izpraševalcev hkrati zastavlja vprašanja več kandidatom. Prednost takega intervjuja je neposredna primerjava med kandidati, pomanjkljivost pa je v tem, da po navadi vseh kandidatov ne moremo spoznati natančneje.

c) Podrobni, globinski ali stresni intervju

Pri podrobnem intervjuju kandidatom zastavljamo vprašanja odprtega tipa, da dobimo bolj ali manj obširne odgovore. Z globinskim intervjujem pa kandidate sprašujemo o njihovem mnenju glede določenih stvari in o njihovih namerah. Vprašanja se običajno nanašajo na videnje svoje prihodnosti in prihodnosti podjetja. Stresni intervju pa vsebuje neprijetna vprašanja, s katerimi kandidate postavljamo v neprijetne situacije. Z njimi lahko ocenjujemo, kako se posameznik odziva v neprijetnih položajih, stopnjo njegove tolerance ter iznajdljivost in občutljivost. Uporaben je pri izbiri kandidatov za vodilne organizacijske in druge vloge, ki zahtevajo, da so kandidati čustveno stabilni, psihično vzdržljivi ter morajo biti sposobni obvladovanja jeze in drugih negativnih čustev.

Za kakovostno izvedbo intervjuja mora biti izvajalec ustrezno usposobljen in strokovno podkovan. V organizacijah pri izbiri ključnih zaposlenih intervjuje običajno opravijo večkrat, saj lahko le tako pridobijo čim več zelenih informacij.

5.4 PREVERJANJE PRIPOROČIL PREJŠNJIH DELODAJALCEV

Reference so ustna ali pisna priporočila prejšnjih delodajalcev o posamezniku in njegovih dosežkih. V tujini je preverjanje referenc že dolgo uveljavljena metoda selekcije kandidatov, pri nas pa se vse bolj uveljavlja šele v zadnjem času. Organizacije ne bi smele zaposliti nikogar, še posebej ne kandidatov za vodilne vloge, ne da bi pred tem temeljito preverile kandidatove pretekle reference. Reference povedo mnogo več, kot le to, kaj je kandidat v

preteklosti delal, saj lahko na podlagi teh pridobimo podrobnejše informacije o kandidatu. Najboljša in najzanesljivejša so priporočila kandidatovih nekdanjih nadrejenih. Prav tako so uporabna tudi priporočila sodelavcev na isti ravni in kandidatovih podrejenih. Reference je najbolje preveriti pri različnih virih, saj le tako dobimo celovite informacije o kandidatu.

Preverjanje priporočil je pri zaposlovanju zaželena metoda, še posebej glede na ocene nekaterih, da »kar 20 do 25 odstotkov vseh prijav oziroma življenjepisov vsebuje vsaj eno veliko izmišljotino« (LoPresto v Merkač Skok 2005, 118). Rezultati raziskave, ki so jo izvedli na Resumedoctor.com, pa so še bolj zaskrbljujoči, saj so pri pregledu tisoč življenjepisov ugotovili, da je med njimi kar 43 odstotkov vsebovalo vsaj eno netočnost (Cullen v Howard in drugi 2007, 27). Če delodajalec želi preveriti reference, jim jih kandidati morajo posredovati, preverijo pa jih osebe, ki skrbijo za izbiro novih sodelavcev. Preverjanje referenc je namenjeno preverjanju ali dopolnjevanju podatkov in lahko poteka po telefonu, z dopisom ali osebno. Priporočila je vsekakor zaželeno preveriti s telefonskim pogovorom, saj s poslušanjem odgovorov in postavljanjem dodatnih vprašanj odprtega tipa lahko pridobimo marsikateri novi podatek o kandidatu. V Sloveniji so v praksi pogostejše telefonske poizvedbe pri nekdanjih delodajalcih, medtem ko formalna pisna priporočila niso tako pogosta. Negativna plat priporočil je predvsem v tem, da osebe, ki napišejo oziroma ustno podajo priporočilo, poudarjajo kandidatove prednosti in se izogibajo njihovih pomanjkljivosti. Da bi se izognili preveč pozitivnim priporočilom, v nekaterih organizacijah uporabljajo vnaprej pripravljene obrazce, ki jih pošljejo priporočevalcem. Preverjanje priporočil je smiselno, če se nanašajo na pet do sedem let kandidatove zgodovine, kajti če o kandidatu sprašujemo zaposlene v organizacijah, ki so z njim sodelovali pred več kot desetimi leti, je mogoče, da se ga ne bodo več dobro spomnili. Poleg tega se ljudje ves čas spreminjajo in dozorevajo (Palčič 2005, 4. tč.).

Pri preverjanju referenc pa moramo biti posebej pozorni na verodostojnost referenčnih oseb, kajti nekateri kandidati, poleg pretiravanja glede izobrazbe ali izkušenj, kot osebe, pri katerih se lahko preverijo reference, pogosto navedejo osebne prijatelje, ki niso povezani z delom (Howard in drugi 2007, 26). Nepravilnosti v življenjepis in prirejanje resnice glede izkušenj pa se pojavljajo tudi pri kandidatih za prevzem vodilne vloge v organizaciji, in ker gre za ključne kadre, moramo biti pri njih na take nepravilnosti še posebej pozorni.

5.5 TESTIRANJE IN PREVERJANJE ZNANJA

S testi znanja želimo ugotoviti, koliko znanja, veščin in delovnih navad si je pridobil kandidat. Z njim ugotavljamo rezultate specifičnega treninga ali učenja (Sedej 1997, 135).

Razlikujemo med naslednjimi testi znanja (Sedej 1997, 135):

- **testi znanja v ožjem smislu** – z njimi ocenjujemo oziroma preverjamo določeno znanje in spretnosti (preverjamo znanje tujih jezikov, računalništva, strokovno znanje in podobno);
- **testi sposobnosti za uporabo znanja** – ugotavljamo veščine in navade, na podlagi katerih se uporablja določeno teoretično znanje (reševanje praktičnih problemov ali opravljanje konkretne naloge).

V testih znanja uporabljamo standardna ustna vprašanja, s katerimi lahko med intervjujem preverjamo poznavanje določenih delovnih postopkov in nalog. Pisna vprašanja v obliki testa so splošnejša od ustnih, saj se običajno uporabljajo za večje skupine. Zanje je značilno, da so standardizirana in je nanje mogoče odgovarjati na različne načine. Vzorci konkretnih delovnih nalog pa se uporabljajo za vnaprejšnje preverjanje delovnih sposobnosti kandidata za opravljanje določenih delovnih nalog. V nekaterih organizacijah uporabljajo najrazličnejše teste in preizkuse znanja, s katerimi ugotavljajo, kako dobro kandidat pozna strokovno področje ter kakšni so njegovo dodatno znanje in izkušnje. Če delodajalci takim testom pripisujejo velik pomen, se lahko zgodi, da zaposlijo velikega strokovnjaka na svojem področju, ki pa se ne zna vključiti v kolektiv, kar vpliva na neuspešno opravljanje dela. Prav zato je pri interpretaciji rezultatov testov potrebna precejšnja previdnost, kadar iščemo ljudi za prevzem vodilne ali druge ključne vloge v organizaciji.

5.6 PSIHOLOŠKO TESTIRANJE KANDIDATOV

Psihološki testi so zaradi objektivnosti in standardiziranosti dober pripomoček pri ugotavljanju primernosti kandidata. »S testom mislimo na standardiziran postopek, s katerim izzovemo neko določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo, tako da individualni rezultat primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enakem položaju« (Sedej 1997, 134). Psihometrične teste lahko uporabljajo le psihologi, le redke

izmed njih pa tudi drugi strokovnjaki, ki so opravili ustrezno usposabljanje. Teste je treba ocenjevati skupaj z vsemi drugimi podatki, ki so na voljo o kandidatu, poleg tega pa je treba izbrati test oziroma skupino testov, ki ustreza delovni situaciji in delovnim nalogam, ki jih bo posameznik opravljal (Florjančič in drugi 2004, 103). Glavni namen testiranja je čim natančnejša opredelitev osebnostnih in delovnih lastnosti kandidatov. Izjemno uporabno je pri ugotavljanju primernosti in sposobnosti kandidatov za opravljanje določenih delovnih nalog v zvezi z organizacijsko vlogo.

V postopku izbire novih sodelavcev se uporabljajo različne vrste psiholoških testov, s katerimi lahko preverjamo sposobnosti, znanje, osebnostne značilnosti, vrednote, interese in podobno. Pri selekciji se uporabljajo predvsem naslednje vrste testov (Sedej 1997, 135; Svetlik 2002b, 149; Vukovič in Miglič 2006, 156, 157):

- a) **Osebnostni testi** merijo osebnostne lastnosti (na primer ekstrovertiranost, čustveno stabilnost, dominantnost, fleksibilnost, samozavest, agresivnost ipd.), ki so povezane z opravljanjem dela oziroma vloge v organizaciji. Osebnostne teste je razmeroma težko evalvirati za namen uporabe pri selekciji kandidatov za zaposlitev, kjer je sestava osebnostnih lastnosti spremenljiva in je zato povezanost med potrebnimi sposobnostmi za delo in osebnostjo pogosto nejasna ali je sploh ni. Vrednost takega testiranja je zato pri selekciji omejena, saj je njegovo uporabo težko utemeljiti.
- b) **Testi sposobnosti** merijo lastnosti, ki spadajo med prve pogoje za opravljanje določenih del in nalog. Delimo jih na **teste za preverjanje fizičnih sposobnosti** (senzorne teste ter teste mehaničnih in motoričnih sposobnosti), s katerimi se preverijo fizične sposobnosti za opravljanje določenega dela, ter **teste za preverjanje kognitivnih sposobnosti** (mentalne teste), s katerimi se ugotavljajo splošna inteligenca (IQ), nadarjenost, sposobnost besednega izražanja, numerične sposobnosti, sposobnost prostorskega zaznavanja, zmožnost abstraktnega mišljenja in podobno. Metoda testiranja kognitivnih sposobnosti je uporabna pri selekciji novih sodelavcev za različne organizacijske vloge. V primerjavi z drugimi testi so testi sposobnosti običajno stroškovno ugodni, saj jih lahko večinoma računalniško obdelamo.

Inteligenčni testi so namenjeni ugotavljanju splošne sposobnosti in iznajdljivosti v problemsko različnih situacijah. Sestavljeni so iz nalog, ki so lahko besedne, številčne, geometrijske, bistvo vsega pa je, da ponazarjajo probleme, ki so rešljivi z logičnim

razmišljanjem. Taki testi so dober pokazatelj kandidatove sposobnosti hitrega učenja za vlogo, v katerih sta potrebna konceptualno mišljenje in reševanje problemov.

- c) **Testi interesov** so namenjeni primerjavi interesov kandidata z interesi uspešnih posameznikov pri opravljanju določenih del in nalog v zvezi z organizacijsko vlogo. Na podlagi rezultatov teh testov je mogoče sklepati, ali bo organizacija lahko omogočila uveljavitev interesov posameznika. Glavna omejitev, ki jo moramo upoštevati pri testiranju interesov, pa je, da so rezultati boljši pri kandidatih, ki si želijo določene zaposlitve.

Posebno pozornost je treba nameniti izbiri vrste testov, saj je veliko testov, ki niso strokovni, poleg tega pa testiranje sme izvajati le za to strokovno usposobljena oseba. Če pri delodajalcu ni zaposlen tudi psiholog, je treba najeti zunanega strokovnjaka. V organizacijah pri izbiri novih sodelavcev uporabljajo različne vrste testov, kot so na primer (Center za psihodiagnostična sredstva, d. o. o.): Plutchikov profil indeksa emocij (PIE), Vprašalnik za merjenje strukture osebnosti po modelu »velikih pet« (BFQ), Eysenckov osebnostni vprašalnik, Goldbergov vprašalnik osebnosti, Cattellov vprašalnik 16 osebnostnih potez, Belbinov test timskih vlog in drugi. Na podlagi zahtevnosti in specifičnih lastnosti organizacijske vloge je treba iz množice testov izbrati najustreznejše. Strokovnjaki priporočajo kombinacijo posameznih vrst testov, da torej ne uporabljamo na primer samo osebnostnih testov, ampak jih kombiniramo s testi interesov in testi sposobnosti, saj si lahko le tako ustvarimo popolnejšo sliko o kandidatu, obenem pa zmanjšamo omejitve posameznih vrst testov pri ocenjevanju.

Delodajalci testiranje izvajajo na dva načina. Nekateri uporabljajo metodo testiranja še pred intervjujem, da bi se lažje odločili, katere kandidate bodo povabili na osebno srečanje. V drugih organizacijah pa uporabljajo testiranje kot eno izmed zadnjih selekcijskih metod, saj teste uporabijo le pri kandidatih, ki so jih uvrstili v ožji izbor. Včasih pa delodajalci testirajo le kandidata, ki so ga že izbrali, a želijo izbor še preveriti. Vsekakor pa moramo upoštevati, da je psihološko testiranje le ena izmed metod selekcije, ki jo moramo upoštevati in interpretirati skupaj z drugimi podatki, ki jih pridobimo o kandidatu.

5.7 PROGRAM DELA IN VIZIJA RAZVOJA

Metoda programa dela in vizije razvoja je razmeroma zahtevna metoda za spoznavanje kandidatov, saj sta vrednotenje in primerjanje kandidatov obsežna in zapletena postopka. Vendar pa je metoda zaradi temeljitega vpogleda v kandidatove lastnosti primerna pri končnem izboru kandidatov, še posebej za prevzem vodilne ali druge ključne vloge v organizaciji. Pri tej metodi mora kandidat predložiti pisni izdelek, iz katerega sta razvidna njegov pogled na vizijo razvoja in program dela za organizacijo, podružnico ali oddelek, ki ga bo vodil oziroma v katerem bo delal (Belčič 2002, 154). Ta metoda se vse pogosteje uporablja tudi pri notranjem kadrovanju, pri katerem je ravno tako pomembno dodatno preverjanje primernosti kandidata za prevzem nove vloge v organizaciji. V primeru zunanjega kadrovanja pa mora delodajalec kandidatom vnaprej zagotoviti dostop do vseh informacij, ki so potrebne za pripravo programa dela in vizije razvoja. Določeni elementi programa dela in vizije razvoja se uporabljajo tudi pri drugih metodah, čeprav ne tako izčrpno in formalizirano. V nekaterih organizacijah kandidate že med pogovorom sprašujejo o tem, kako bi se lotili dela, poskrbeli za razvoj in podobno.

5.8 DELOVNI PREIZKUS ALI SITUACIJSKI TEST

Uporaba metode delovnega preizkusa je ob dobri izvedbi izjemno zahtevna naloga, s katero delodajalec preizkusi kandidate z vnaprej pripravljenimi in načrtovanimi nalogami. Tak preizkus vsebuje naloge, ki so enake ali zelo podobne nalogam konkretne vloge, za katero v organizaciji iščejo novega sodelavca. Z delovnim preizkusom pridobljenega znanja ne ugotavljamo neposredno, ampak posredno, kar povečuje verodostojnost zastavljene preizkušnje (Belčič 2002, 157, 158). Za naloge, ki so praviloma povzete iz realne delovne situacije oziroma to situacijo posnemajo (simulirajo), mora biti značilna ustrezna raven merskih lastnosti (objektivnosti, veljavnosti, zanesljivosti in standardiziranosti).

Preizkušanje konkretnih zmožnosti lahko s testi opravimo na dva načina, in sicer lahko testiranje poteka v konkretni ali eksperimentalni situaciji (Lipičnik 1998, 102, 103):

a) Testiranje v konkretni situaciji

S situacijskimi testi ocenjujemo enake lastnosti kandidatov kot s pisnimi testi, le da gre pri njih za drugačen način preverjanja. Testi pokažejo sposobnosti kandidatov, saj se z njimi preverja vedenje posameznikov v konkretni situaciji, in sicer v enakem okolju, kot se bo opravljalo dejansko delo, in z uporabo enakih orodij. Kandidate lahko postavimo v realno delovno okolje in pri tem opazujemo, kako hitro bodo usvojili novo znanje (na primer s situacijskimi testi učenja), ali ocenjujemo delovno uspešnost pri opravljanju konkretnega dela (na primer med poskusnim delom). Taki testi tudi pokažejo, kako se bo posameznik vedel in odločal v simuliranem delovnem okolju. Situacijske teste je smiselno uporabljati v kombinaciji z nekaterimi pisnimi testi sposobnosti, kajti s situacijskimi testi običajno preverjamo izvajanje običajnih nalog, da pridobimo podatke za opravljanje običajnih delovnih nalog, ne pa tistih pod težjimi pogoji.

b) Testiranje v simuliranem delovnem okolju (eksperimentalno testiranje)

Testiranje v eksperimentalni situaciji poteka tako, da kandidatom pripravimo naloge, ki po teoretičnih predpostavkah zahtevajo enake zmožnosti kot tiste, ki jih bo kandidat opravljal. Na podlagi izvedbe nalog in odzivov med opravljanjem takih nalog lahko sklepamo, ali ima kandidat določene zmožnosti, ki bi jih lahko uporabil pri konkretnem delu, ali ne. Eksperimentalno testiranje zaradi zapletenosti po navadi izvajajo posebni strokovnjaki (psihologi) oziroma ustrezne institucije.

Delovni preizkusi ali situacijski testi se uporabljajo v različnih oblikah, pri izbiri ljudi za vodilne vloge pa se uporabljajo predvsem naslednji (Marušić v Belčič 2002, 157, 158):

- **Okrogla miza** – kandidatom se najprej predstavi določena poslovna tema, o kateri bo potekala razprava. Predstavniki delodajalca kot vodja okrogle mize najprej predstavi konkreten problem, nato pa se umakne in opazuje ter ocenjuje ravnanje kandidatov, njihovo agresivnost, prepričljivost, nastop, samozavest, besedno izražanje, zmožnost skupinskega sodelovanja, energičnost in podobno. Smiselno je, da taka razprava poteka v manjši skupini, kajti le tako lahko ustrezno ocenimo vsakega izmed kandidatov.
- **Urejanje pošte** – pri tej obliki preizkusa se simulira realna situacija v organizaciji, pri čemer se ocenjuje vsak kandidat posebej. Kandidat mora opravljati običajne delovne naloge, kot so pregled dnevne pošte, priprava dopisov, analiz, poročil in naročil, sprejemanje telefonskih klicev in podobno. Poleg tega mu je treba predstaviti informacije

o organizaciji oziroma partnerju, katerega probleme je treba rešiti. Delodajalec kandidata opazuje ter ocenjuje pri opravljanju nalog in reševanju problemskih situacij. Pri opazovanju mora posebno pozornost nameniti samozavesti, zmožnosti načrtovanja in organiziranja dela, kakovosti pisnih izdelkov, načinu odločanja in podobno.

- **Reševanje realnih poslovnih primerov** – realni poslovni primeri so lahko predloženi v pisni obliki ali že programirani z računalnikom. Kandidatom so dodeljene različne vloge v organizaciji, pri čemer reševanje primera lahko traja nekaj ur ali pa dni. Ocenjujeta se kandidat in njegovo vedenje na različnih področjih in v različnih konkretnih situacijah.

Priprava različnih preizkusov na eni strani ter vodenje, ocenjevanje in vrednotenje rezultatov opazovanja na drugi strani pri predstavljenih metodah je izjemno zahtevna naloga, ki mora biti izvedena kakovostno in strokovno, saj v nasprotnem primeru z njo ni mogoče doseči pravega namena. Oseba ali osebe, ki vodijo celoten postopek, morajo biti ustrezno strokovno usposobljene, poleg tega pa morajo dobro poznati tudi organizacijo in vlogo v njej.

5.9 OCENJEVALNI CENTER

V zaključni fazi izbora novih sodelavcev je po navadi težko izbrati najustreznejšega med več ustreznimi kandidati. Prav zato v nekaterih, predvsem večjih, organizacijah izberejo metode ocenjevalnega ali opazovalnega centra (angl. Assessment center), ki pa jo nekateri poimenujejo tudi ocenjevalna delavnica ali aktivni dan. Ta metoda pomeni sistematično združitev nekaterih že opisanih in še nekaterih drugih metod pri izbiri novih sodelavcev, učinkovita pa je tako pri notranjem kadrovanju in ocenjevanju potencialov zaposlenih kot tudi pri izbiri novih kandidatov iz zunanega vira. V organizacijah take centre uporabljajo predvsem za ocenjevanje menedžerjev oziroma vodij, in sicer pri zaključnem izboru, ko med ustreznimi kandidati izbirajo najustreznejšega. Metoda preverja ustreznost kandidata na podlagi različnih ocenjevalnih tehnik, kot so simulacije poslovnih situacij, naloge, vezane na delo, intervjuji, vprašalniki, testi in podobno. »Različne tehnike testiranja, morajo biti oblikovane tako, da kandidatu omogočijo pri standardiziranih pogojih pokazati sposobnosti in znanja, ki so za uspešnost pri delu ključnega pomena« (Coleman 1987, 5. odst.). Metoda mora biti natančno oblikovana, organizirana in vodena. Uporabljenih mora biti dovolj z delom povezanih situacij in več ocenjevalnih tehnik, ki morajo zagotavljati podatke za oceno (Pagon v Merkač Skok 2005, 115–118). Testiranje običajno traja en dan ali več dni, kandidati pa

opravljajo konkretne individualne in skupinske naloge. Posameznega kandidata mora ocenjevati več ustrezno usposobljenih ocenjevalcev oziroma moderatorjev, ki morajo pisati zapisnik, uporabljati vedenjske lestvice in podobno. Običajno se ti ocenjevalni dogodki izvajajo v realnem delovnem okolju, kot opazovalci in ocenjevalci pa poleg moderatorja sodelujejo tudi zaposleni iz organizacije, ki bodo neposredno delovno povezani z izbranim kandidatom. Med kandidatom in morebitnimi novimi sodelavci se razvijejo odnosi, na podlagi katerih se delodajalec lažje odloči, kdo je tisti, ki ga iščejo. Pri tem jih ocenjevalci opazujejo ter ocenjujejo njihovo odzivanje in odločanje, zlasti spretnost komuniciranja, načrtovanja, organiziranja in vodenja. Ocenjevalci pa so posebej pozorni tudi na to, kako skupina sprejme posameznika, kakšne so njegove sposobnosti vodenja, kako vpliva na druge in podobno. Na podlagi izvajanja praktičnih vaj se pri tej metodi ocenjujejo različne kompetence, ki so nujne za uspešno opravljanje vloge v organizaciji.

V ocenjevalnem centru je ključna priprava ustreznih nalog. Za namene selekcije se najpogosteje uporabljajo naslednje (Pagon v Merkač Skok 2005, 115–118; Svetlik 2002b, 150; Vukovič in Miglič 2006, 160):

- **Vaje »v košu« (angl. in basket)** običajno obsegajo od deset do trideset različnih primerov pisarniškega dela, ki bi ga morali opraviti, če bi dobili delo, za katero se potegujejo. Nalog je običajno več kot razpoložljivega časa, zato morajo kandidati delo ustrezno organizirati in načrtovati ter določiti prioritete in rešiti probleme.
- **Vaje analize problema in predstavitve rešitve (igre z reševanjem problemov)** so pisne vaje, pri katerih kandidati zberejo ustrezne podatke, napišejo krajše ali daljše poročilo, ki ga na koncu tudi predstavijo in zagovarjajo.
- **Vaja tiskovne konference in druge vaje, ki zahtevajo ustno komunikacijo**, vključujejo ustno komunikacijo in predstavitev, lahko potekajo v različnih oblikah, kar je odvisno od pomena in zahtevnosti vloge, za katero posameznik kandidira. Tem nalogam se po navadi namenja največja pozornost, saj je komunikacija v poslovnem svetu izjemno pomembna.
- **Skupinska diskusijska vaja** običajno poteka med več kandidati. Namenjena je preverjanju kandidatovega obvladovanja svojega dela na sestanku ali v izbranem skupinskem okolju. Ocenjevalci so pri skupinski razpravi posebej pozorni na medsebojno komunikacijo, fleksibilnost, vodenje, vplivanje in reševanje problemov.
- **Psihološki testi** so različni in so v okviru ocenjevalnega centra namenjeni testiranju kandidatov. Značilna baterija testov vključuje inteligenčne teste, teste nadarjenosti in

osebnosti ter teste merjenja sposobnosti vodenja in odnosa do konfliktnih situacij odločanja.

- **Intervjuji z ocenjevalci** potekajo med kandidati in več osebami, in sicer z vodjo skupine, s strokovnjakom za kadrovanje in psihologom.
- **Poslovne igre** v ocenjevalnih centrih se običajno uporabljajo zato, ker vključujejo zahtevo po sodelovanju kandidata pri skupinskem odločanju.

Skupina ocenjevalcev po vsaki dejavnosti kandidata oceni, ob koncu ocenjevanja pa ocenjevalci ocene primerjajo in poskušajo uskladiti posamezna mnenja v skupnem poročilu o primernosti posameznega kandidata. Rezultat ocenjevanja v centru so tako izdelana pisna poročila za vsakega kandidata posebej. Končno mnenje nastane na podlagi obsežnih informacij, pridobljenih z različnimi instrumenti, in vsebuje objektivne opisne ocene izbranih kompetenc. Pri opisu kandidata so izpostavljene njegove prednosti in morebitne slabosti, posebna pozornost pa je namenjena oceni razvitosti kompetenc za vodenje in kandidatovi sposobnosti za uspešno opravljanje dela v okviru organizacijske vloge. Končni rezultat uporabe metode je povečana zanesljivost pravilne odločitve za prevzem organizacijske vloge.

»Bistvena značilnost metode ocenjevalnega centra je uporaba situacijskih preizkusov z namenom opazovanja specifičnih vedenj udeležencev« (Merkač Skok 2005, 116). Ena izmed najpomembnejših prednosti metode je v tem, da delodajalec na podlagi številnih nalog o konkretnih delovnih situacijah lahko podrobneje oceni kandidate in se lažje odloči, kateri je najustreznejši za prevzem določene vloge v organizaciji. Prav tako lažje oceni, ali je podjetje oziroma tim ljudi, kamor naj bi se vključil, res pravi zanj. Taka celovita ocena kandidatov omogoči, da organizacije z manjšim tveganjem sprejmejo končno odločitev glede izbire kandidatov za prevzem ključnih vlog v organizaciji. Po drugi strani pa kandidati pri tej metodi z reševanjem nalog mnogo bolje spoznajo organizacijo in nekatere nove sodelavce, kar jim olajša odločitev in jim ob morebitnem začetku dela omogoča hitrejšo integracijo v novo delovno okolje. Glavna pomanjkljivost metode pa je zahtevnost izvedbe, saj jo morajo voditi posebej usposobljeni strokovnjaki. V nekaterih velikih organizacijah so taki centri razviti v organizacijah, običajno pa v ta namen najamejo zunanje strokovnjake, da namesto njih ali ob njihovem sodelovanju pripravijo ustrezne naloge in vodijo celotno ocenjevanje. Poleg tega ta metoda zahteva veliko časa in finančnih sredstev. V primeru večjega števila kandidatov je treba pozornost nameniti tudi vprašanju anonimnosti, saj mnogi kandidati za prevzem vodilne vloge ne želijo, da bi se izvedelo, da iščejo novo zaposlitev. Metoda opazovalnega centra se

od tradicionalnega testiranja razlikuje v tem, da dobljene točke temeljijo na ocenjevalčevem opazovanju (in ne na odgovorih testnih vprašanj), poleg tega pa postopek skuša ocenjevati tako prikazana dejanja kot tudi vedenje (Harrison v Vukovič in Miglič 2006, 160).

Pred uporabo omenjene metode se je treba vprašati, koliko in kako so ti centri uspešni ter kolikšna je njihova napovedna vrednost. Odgovoriti je treba na vprašanje, ali lahko na podlagi rezultatov, ki jih je kandidat dosegel, sklepamo o njegovem prihodnjem vedenju v konkretni situaciji. Ugotovitve raziskovalcev so pokazale, da je validnost ocenjevalnih centrov v primerjavi s klasičnimi načini ocenjevanja (z intervjuji, s pisnimi testi, testi sposobnosti, testi osebnosti in podobno) precej večja, še posebej pri ugotavljanju vodstvenega potenciala (Merkač Skok 2005, 117). Slaba stran ocenjevalnih centrov pa je v tem, da njihova priprava in izvedba zahtevata precej časa in denarja. Nekateri pa menijo, da je veljavnost oziroma zanesljivost takih testov precej nizka (v primerjavi z vloženim časom in denarjem), zato priporočajo uporabo drugih metod.

Metoda »hearing« je podobna metoda kot ocenjevalni center, le da se izvaja individualno, torej z enim kandidatom in več opazovalci in ocenjevalci, običajno v obdobju nekaj ur (Trescon d. o. o.). Metoda omogoča številne prednosti, ki olajšajo utemeljeno in obsežno ustvarjanje mnenja. Kandidati, ki se uvrstijo v ožji krog, se posamezno predstavijo pred komisijo. Nosilci odločitve si lahko ustvarijo osebni vtis o kandidatih ter kot dopolnitev h kandidatovim predstavitvam in pisnim dokumentom zastavijo še dodatna vprašanja. Najpomembnejša prednost take metode je v zagotavljanju anonimnosti in diskretnosti, kar je še posebej pomembno pri iskanju posameznika za prevzem najvišje vloge v organizaciji. Po drugi strani pa je omejitev metode v tem, da zaradi vključenosti le enega kandidata ne moremo izvajati vseh nalog, ki se izvajajo v skupini, in tako ne dobimo tako popolne ocene kot pri metodi ocenjevalnih centrov.

Tako metoda ocenjevalnega centra kot metoda »hearing« sta zelo uporabni pri končnem izboru vodij, vendar pa morata biti strokovno pripravljene, organizirane in vodene, saj v nasprotnem primeru ne dosežemo pravega učinka. Poleg zahtevne priprave in izvedbe pa predvsem visoki stroški vplivajo na to, da omenjeni metodi pri nas še nista zaživel tako kot v tujini. Menimo pa, da se bo to tudi pri nas spremenilo, predvsem pri izbiri vodij na srednji ravni in top menedžerjev, saj se v vedno več organizacijah zavedajo njihovega pomena pri poslovnem uspehu. Vendar pa bo za to najverjetneje moralo preteči še kar nekaj časa.

5.10 DRUGE (NEZNANSTVENE) SELEKCIJSKE METODE

Nekatere organizacije pa pri selekciji novih sodelavcev poleg uveljavljenih in preverjenih metod uporabljajo tudi druge metode, in sicer **poligrafsko testiranje**, **grafološko analizo**, **astrološko napovedovanje**, **psevdote**ste in podobno. Omenjene metode niso znanstveno dokazane, zato so praktično brez vsake napovedne vrednosti, zato pri izbiri novih sodelavcev, še posebej vodij, niso ustrezne.

Posebno pozornost med neznanstvenimi metodami pa je treba nameniti predvsem tako imenovanim **psevdotestom**, saj je takih testov in njihovih različic zelo veliko. Zanje je značilno, da veliko obljublajo, vendar pa je zaradi pomanjkanja veljavnosti in zanesljivosti njihova praktična veljavnost zelo vprašljiva. Testi so običajno zelo kratki in lahko dosegljivi, saj so dostopni v različnih revijah, v spletu in podobno, prav tako so le redko omenjeni v strokovnih psiholoških revijah. Psevdotesti so običajno prekratki, da bi lahko merili lastnosti in druge značilnosti, za katere trdijo, da jih merijo, zato niso primerni za izbiro novih sodelavcev, še posebej ne za izbiro vodij.

Rezultati raziskave o upravljanju človeških virov (Svetlik in drugi 2002, 49; Ignjatovič in drugi 2006, 35) so pokazali, da slovenske organizacije pri izbiri bodočih vodij najpogosteje uporabijo individualni intervju (71,4%), priporočila (72,0%) in intervju pred komisijo (59,6%). Nekaj manj kot dve petini organizacij uporablja pri izbiri vodij obrazec za prijavo (kadrovski obrazec). Med metodami selekcije, ki so bile vključene v raziskavo, pa najmanj pogosto organizacije pri izbiri vodij uporabljajo psihometrične teste (Ignjatovič in drugi 2006, 35). V primerjavi z ostalimi državami, ki so sodelovale v raziskavi lahko rečemo, da slovenske organizacije manj pogosto uporabljajo strokovno, časovno in finančno zahtevnejše metode selekcije kot so intervju pred komisijo, psihometrični testi in ocenjevalni centri (Svetlik in drugi 2002, 49; Ignjatovič in drugi 2006, 35).

6 PRIDOBIVANJE IN SELEKCIJA VODIJ S POSREDOVANJEM KADROVSKIH AGENCIJ

6.1 ZNAČILNOSTI SPECIALIZIRANIH AGENCIJ ZA ISKANJE VODIJ

Organizacije si morajo pred začetkom kadrovanja odgovoriti na pomembno vprašanje, ali imajo same dovolj znanja ter drugih potrebnih virov, da lahko zaposlijo najprimernejšega kandidata za vodilno vlogo. V zadnjem času se vedno več organizacij tudi v Sloveniji odloča za sodelovanje z zunanjimi izvajalci (s kadrovskimi agencijami), ki namesto njih poiščejo in izberejo najustreznejše kandidate. Nekatere agencije, ki se ukvarjajo z dejavnostjo iskanja in selekcije, so specializirane za določene profile kandidatov, druge pa so univerzalne in iščejo kandidate različnih profilov.

»Delodajalci se največkrat obračajo na agencije, ko iščejo kandidate s posebnimi znanji za profesionalno ali vodstveno delo« (Svetlik 2002b, 137). Pomembno je tudi, da organizacija, ki se odloči za zunanje izvajanje postopka pridobivanja in selekcije novih sodelavcev, izbere ustreznega izvajalca. Preden organizacija izbere zunanjega izvajalca, ki bo zanj iskal posameznika za prevzem vodilne vloge, mora imeti jasno strategijo in cilje glede zaposlovanja in zunanjega izvajanja. Odločiti se mora o tem, ali bo celotno selekcijo izvajalo s sodelovanjem zunanjih strokovnjakov ali pa se bo za tako vrsto storitve odločilo le pri posameznih vlogah. Nekatere organizacije se za zunanje izvajanje selekcije odločajo le, kadar iščejo posameznike za vodilne vloge. Organizacija mora biti pred izbiro zunanjega izvajalca pozorna na več dejavnikov. Eden izmed njih je strokovnost ljudi, ki vodijo selekcijski postopek. V agenciji, ki bo proces izvajala, mora biti zaposlenih dovolj ljudi, prav tako pa mora imeti druge ustrezne zmožnosti za izvedbo selekcije. V organizaciji morajo tudi preveriti, na kakšen način agencija izvaja selekcijski postopek in od kod pridobiva kandidate. Postopek selekcije v primeru sodelovanja z zunanjim izvajalcem poteka nekoliko drugače, saj mora najprej izbrati zunanjega izvajalca, ki bo opravil iskanje in selekcijo.

V tem primeru organizacija postane naročnik. Izjemno pomembno je, da organizacija izbere najustreznejšo agencijo, ki razume njihovo kulturo in cilje, kajti le tako lahko z njim vzpostavi partnerski odnos. Poleg tega pa mora agencija ponujati metode in storitve, ki so primerne za iskanje kandidatov za prevzem prostih vlog v organizaciji in za zaposlitveno

politiko organizacije. Izbira ustrezne agencije je vse prej kot preprosta naloga, saj so želje in potrebe vsakega naročnika glede zaposlovanja edinstvene. Pri izbiri zunanjega izvajalca je treba upoštevati predvsem naslednja merila: strokovno in tehnično odličnost, kulturno ustreznost, dobro bazo podatkov o kandidatih; osebno integriteto osebe, ki vodi iskanje in selekcijo; natančne rešitve; usmerjenost na rezultate in garancijo (Ličen 2002, 23).

Agencije, ki so specializirane za pridobivanje in posredovanje kandidatov za prevzem vodilne in drugih ključnih vlog v organizaciji, imajo običajno razvito mrežo stikov s kandidati, ki so običajno že zaposleni v organizaciji in nove službe ne iščejo (gre za tako imenovane pasivne iskalce nove zaposlitve). Take agencije po navadi precej časa namenijo iskanju najboljšega kandidata za prevzem vodilne vloge. Pri tem morajo posebno pozornost nameniti zagotavljanju diskretnosti, saj kandidatom jamčijo, da v organizaciji, kjer so trenutno zaposleni, za njihovo iskanje nove zaposlitve ne bodo izvedeli.

Vsaka agencija, ne glede na velikost, je pri selekciji lahko uspešna. Na učinkovitost in uspešnost bolj vplivata čas, ki je na voljo, in konkretna naloga. Pomembno je, da naročnik pred začetkom sodelovanja preveri reference posamezne agencije oziroma konkretne osebe, ki bo vodila selekcijski postopek, kajti uspeh iskanja je odvisen prav od osebe, ki išče kandidate, vodi intervjuje in preverja kandidate, ne pa od osebe, ki je zadolžena za trženje storitev oziroma predstavitev agencije v organizacijah, pri morebitnih naročnikih. Za naročnika je pomembno, da osebo, ki bo vodila selekcijski postopek, spozna ter ji posreduje podatke o svojih zahtevah in željah, delovnem okolju, kulturi, klimi in konkretni vlogi v organizaciji, ki jo bo prevzel izbrani kandidat. Naročnik mora pred začetkom selekcije poskrbeti, da agencija pridobi čim več informacij, ki so pomembne za kakovostno in profesionalno izveden selekcijski postopek. Poleg tega pa morajo biti med postopkom selekcije naročniki pripravljeni na sodelovanje, predvsem glede dodatnih vprašanj in obrazložitev glede iskanja. Prav tako pa morajo biti odprti za predloge in priporočila agencije, kajti prav vzajemno sodelovanje je ključ do uspeha pri iskanju novega sodelavca. Organizacija mora pred odločitvijo glede izbire agencije preveriti, kako pomembno je naročilo za agencijo, kajti ta običajno izvaja več projektov iskanja hkrati. Naročnik se mora zavedati, da če njegova naloga ni najboljše plačana ali pa vloga ni najlažja za zapolnitev, obstaja verjetnost, da za agencijo ni med prioritetskimi projekti, zato je kakovost iskanja nemalokrat vprašljiva. Poleg tega je koristno, da naročnik neprestano spremlja delo agencije ter sledi procesu pridobivanja in selekcije kandidatov. Zelo pomembno je, da agencija podrobneje opiše selekcijski postopek

že na začetku, pred podpisom pogodbe o sodelovanju. Nekatere agencije z naročniki sklenejo tudi dogovor o nevmešavanju (tako imenovana politika prepovedanih organizacij), kar pomeni, da agencija ne sme privabljati kandidatov iz organizacij, ki so ali so bili njihovi naročniki (Ličen 2002, 27). Če imajo agencije veliko takih naročnikov, se učinkovitost iskanja lahko bistveno zmanjša, saj je nabor kandidatov manjši.

Kadrovske agencije se razlikujejo glede na vrsto plačila, ki ga zaračunajo organizaciji oziroma naročniku. Nekatere agencije so za svoje storitve plačane postopno (angl. *retained*), kar pomeni, da storitev zaračunajo v več delih (po navadi v dveh ali treh). Prvi del se plača ob dogovoru za iskanje oziroma podpisu pogodbe o sodelovanju, drugi ob predstavitvi najustreznejših kandidatov naročniku, zadnji pa ob zaposlitvi kandidata. Tak ponudnik je zavezan naročniku, dokler ne zapolni proste vloge. Druge vrste agencij pa so plačane pogojno (angl. *contingency*), torej le, če se eden izmed njihovih predlaganih kandidatov zaposli v organizaciji, celoten honorar pa prejmejo šele ob zaključku selekcije. Naročnik, ki išče posameznike za prevzem vodilne ali druge ključne vloge v organizaciji, običajno najame agencijo, ki deluje na podlagi postopnega plačila, s čimer se zaveže, da mora kandidate iskati toliko časa, dokler ne zapolni proste vloge (Falcone 1999, 92). Agencija po navadi jamči za svojo storitev, kar pomeni, da če se kandidat, ki ga je posredovala, izkaže kot neustrezen, brezplačno poišče novega. Garancija običajno traja za čas poskusnega obdobja. Organizacije, ki se pri selekciji kandidatov, še posebej za prevzem vodilne vloge, odločijo za sodelovanje z zunanjimi izvajalci, morajo dobro načrtovati potek sodelovanja ter razmerje med naročnikom (organizacijo) in izvajalcem (naročnikom). Poleg tega organizacija ne sme izgubiti nadzora nad postopkom selekcije, saj mora biti seznanjeno s tem, kako izbiranje poteka.

Agencije si prizadevajo za dolgoročno sodelovanje z naročniki, saj lahko na ta način bolje spoznajo organizacijo, klimo in kulturo ter na podlagi tega hitreje in preprosteje najdejo ustreznega kandidata za prevzem določene vloge v organizaciji. Prav tako dolgoročno sodelovanje prinaša koristi tudi za naročnike, saj ti na podlagi preteklih izkušenj vedo, kako poteka selekcija in kaj lahko pričakujejo od sodelovanja. Če agencija svoje naloge ne izpolni uspešno, se organizacije po navadi obrnejo na druge zunanje izvajalce. Glede na to, da je konkurenca v Sloveniji med tovrstnimi agencijami velika, se morajo potruditi, da pridobijo ali ohranijo posel in sodelujejo dolgoročno. Za organizacije pa je taka konkurenca dobrodošla, saj pomeni dvig kakovosti storitev, ki jo zagotavljajo zunanji izvajalci.

6.2 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI SODELOVANJA Z ZUNANJIMI IZVAJALCI

Organizacije se za zunanje izvajanje selekcije odločajo iz različnih razlogov. Nekatere želijo prihraniti čas, neprijetnosti in neuspeh pri samostojnem iskanju v organizaciji, druge pa se za sodelovanje odločajo, ker želijo pridobiti nepristransko oceno kandidatov ali pa si želijo kandidate pridobiti na čim diskretnější način, brez vednosti konkurenčnih organizacij. Prav tako se nekatere organizacije odločajo za sodelovanje z agencijami zato, ker nimajo svoje kadrovske službe oziroma oddelka za človeške vire. Druge organizacije pa se za sodelovanje odločajo zaradi preobremenjenosti posameznikov na področju človeških virov ali nezadostnih izkušenj in strokovne usposobljenosti za izvedbo selekcijskega postopka, kar je pri iskanju vodij še posebej pomembno. Predvsem tuje organizacije, ki pri nas odpirajo predstavništva, pa se obrnejo na agencije zaradi nepoznavanja slovenskega trga delovne sile. Nekatere organizacije pa z agencijami sodelujejo, kadar želijo privabiti kandidate iz konkurenčnih organizacij, sama pa takih kandidatov ne želijo ali ne morejo privabiti (Sidney v Ličen 2002, 19–56).

Sodelovanje z izbrano kadrovsko agencijo pri iskanju in selekciji novih sodelavcev za vodilne vloge ima po eni strani številne prednosti, po drugi pa tudi pomanjkljivosti, ki jih je treba upoštevati že pri odločitvi.

Tabela 6.1: Prednosti in pomanjkljivosti sodelovanja s kadrovskimi agencijami

PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
- visoka kakovost in strokovnost storitev - časovna učinkovitost - učinkovitost pri iskanju ljudi, ki jih na trgu dela primanjkuje - uporaba številnih selekcijskih postopkov, ki so se v preteklosti izkazali za učinkovite - strokovno vodenje postopkov selekcije - nepristranska ocena kandidatov - obsežne interne baze podatkov o kandidatih (aktivnih in pasivnih iskalcih zaposlitve) - dobro poznavanje trga delovne sile in specializiranost za ozke segmente trga - delni prenos tveganja na zunanje izvajalce - večja fleksibilnost agencije	- visoki stroški storitev zunanjih izvajalcev - možnost izbire neustreznih kandidatov (slabo poznavanje organizacije) - odvisnost od zunanjega izvajalca - izguba nadzora nad potekom postopka selekcije - prikrivanje informacij, ki organizacijam lahko škodijo - plačevanje določenega zneska vnaprej - v primeru neuspešne selekcije se honorar oziroma del honorarja običajno ne vrača - omejevanje pri izbiri (dogovor o nevmešavanju)

Vir: Svetlik 2002b, 137; Ličen 2002, 19–22

Glede na številne prednosti in tudi pomanjkljivosti, ki jih s seboj prinaša sodelovanje z agencijami, pa se morajo delodajalci vseeno zavedati, da se tudi svetovalci v agencijah lahko »zmotijo« pri izboru kandidatov, ki jih predlagajo za zaposlitev v organizaciji.

6.3 POTEK SODELOVANJA S KADROVSKO AGENCIJO

Najprej se morata kadrovska agencija in organizacija dogovoriti o najprimernejših načinih iskanja za prosto vlogo v organizaciji. Podjetje mora podrobneje predstaviti prosto vlogo, podati zahteve in morebitne omejitve pri iskanju v konkurenčnih organizacijah.

Agencije lahko poiščejo kandidate na različne načine (Dessler 2000, 147, 148; Ličen 2002, 28–36):

a) Iskanje kandidatov v lastni bazi potencialnih kandidatov

Agencije najprej preverijo, ali imajo v svoji bazi primerne kandidata, ki bi ustrezal naročnikovim zahtevam. Primerne kandidate izločijo in jih povabijo na pogovor, kjer jim predstavijo naročnikovo ponudbo. V tem primeru gre za najhitrejši način iskanja, saj so bili intervjuji s kandidati, katerih podatki so shranjeni v bazi kandidatov, opravljeni že v preteklosti in tako imajo natančen pregled kandidatovih podatkov o izobrazbi, dosežkih, osebnostnih lastnostih in interesih. Če je ponudba za kandidata zanimiva, ga priporočijo naročniku, ki nato z njim opravi intervju.

b) Ciljno iskanje strokovnjakov oziroma »lov na glave« (angl. »headhunting«)

Če v bazi kandidatov ni dovolj ustreznih kandidatov ali pa ima naročnik posebno željo glede pridobivanja točno določenih posameznikov ali posameznikov z določenim specifičnim znanjem, se z agencijo dogovori za tako imenovano ciljno iskanje strokovnjakov oziroma »lov na glave«, ki je ena izmed metod, primernih za pridobivanje vodilnih in drugih ključnih posameznikov (Dessler 2000, 147, 148). Za **ciljno iskanje znanih strokovnjakov** se odločajo organizacije, kadar želijo privabiti in zaposliti točno določeno osebo, pa z njo zaradi etičnih, poslovnih ali drugih razlogov ne morejo ali ne želijo osebno navezovati stika. Svetovalci diskretno preverijo interes kandidatov, ki jih naročnik predlaga za zamenjavo zaposlitve, in opravijo vse dejavnosti preverjanja ustreznosti kandidata za konkretno organizacijsko vlogo. Za agencijo je lahko velik izziv, da zbudi interes določenega posameznika, nemalokrat pa

mora najti načine, kako prepričati in pripeljati tega strokovnjaka v organizacijo. Storitve **ciljnega iskanja strokovnjakov** pa se uporablja, kadar želi naročnik zaposliti strokovnjake s točno določenim specifičnim znanjem in z izkušnjami, pa ne misli na konkretno osebo. Zunanje podjetje oziroma agencija, ki nudi omenjeno storitev, v sodelovanju z naročnikom izoblikuje profile potencialnih kandidatov. Nato analizira trg konkurentov in organizacij iz sorodne dejavnosti ter poišče kandidate, ki bodo ustrezali določenim zahtevanim lastnostim, poslovni kulturi in posebnim željam organizacije. Tudi v tem primeru v organizaciji po navadi zaradi poslovnih in drugih razlogov ne želijo sami navezovati stikov s kandidati.

c) Oglaševanje v spletu in drugih medijih

Agencija lahko oglašuje v imenu naročnika ali v svojem imenu, odvisno od želje naročnika. Agencije po navadi oglašujejo na svojih spletnih straneh, občasno pa tudi na zaposlitvenih portalih. Vendar pa oglaševanje ni nujno, saj lahko že s prvima dvema načinoma pridobijo dovolj ustreznih kandidatov.

Nekateri naročniki se z agencijo dogovorijo le za iskanje v njihovi bazi in za oglaševanje, drugi pa se odločijo le za ciljno iskanje (znanih) strokovnjakov. Te načine lahko agencije pri iskanju strokovnjakov uporabljajo posamično oziroma postopno ali sočasno, odvisno od želje in dogovora s konkretnim naročnikom.

6.3.1 Metodologija agencije pri iskanju in selekciji vodij

Različne kadrovske agencije uporabljajo različne metode in načine pridobivanja in selekcije ustreznih kandidatov, ki jih običajno prilagodijo konkretnemu naročniku in vlogi, za katero iščejo kandidate (Ličen 2002, 28–36). Običajno se svetovalec, ki vodi selekcijo, najprej seznani z organizacijo ter z organizacijsko strukturo in kulturo. Na podlagi pogovora z naročnikom se analizirajo in opredelijo značilnosti vloge v organizaciji, s čimer se določijo ključno znanje, veščine in vedenjske značilnosti, ki so potrebne za kakovostno opravljanje dela. Iskanje ustreznih kandidatov najprej opravijo v lastnih bazah podatkov o iskalcih (nove) zaposlitve. Če v bazi podatkov ni ustreznih kandidatov ali pa v organizaciji želijo razširiti krog potencialnih kandidatov, oblikujejo in objavijo zaposlitveni oglas v različnih medijih (na spletnih zaposlitvenih portalih, v časopisih in podobno).

Nato s strukturiranimi intervjuji ugotavljajo posameznikovo pripravljenost, ustreznost in motiviranost za konkretno delo. Na podlagi kadrovskega vprašalnika in začetnih intervjujev poenotijo informacije, kar omogoča medsebojno primerljivost podatkov med kandidati. Na podlagi vseh informacij se odločijo za najustreznejše kandidate. S kandidati, ki jih uvrstijo v ožji krog, lahko na željo naročnika opravijo različna psihološka in druga testiranja, po navadi pa uporabijo kombinacijo različnih testov. Na željo naročnika preverijo reference kandidatov in jih tako seznani z mnenji prejšnjih delodajalcev o kandidatih. Nekatere agencije na podlagi analize testiranja in informacij, pridobljenih na podlagi referenc prejšnjih delodajalcev, izvedejo še dodaten poglobljeni intervju. Na podlagi vseh zbranih informacij, ki jih pridobijo z različnimi metodami in tehnikami, pripravijo pisno poročilo o najprimernejših kandidatih in ga posredujejo naročniku. Ta po navadi sam ali pa v sodelovanju z agencijo opravi selekcijski intervju s predlaganimi kandidati. Pri končnem izboru lahko svetovalci iz agencije pomagajo z nasveti. Prav tako lahko agencija sodeluje v postopku zaposlovanja izbranega kandidata (pri pripravi in podpisu pogodbe, v kadrovsko-administrativnih postopkih in podobno).

6.4 SPECIALIZIRANE AGENCIJE ZA IZBIRO VODIJ V SLOVENIJI

Kadrovske agencije (agencije za zaposlovanje) so se pri nas začele ustanavljati po letu 1994, v zadnjih letih pa je mogoče zaslediti trend ustanavljanja vedno novih. Nekatere med njimi so podružnice velikih mednarodnih podjetij za zaposlovanje, ki že dalj časa delujejo po vsem svetu, druge pa so popolnoma nova podjetja v zasebni lasti domačih lastnikov. V Sloveniji je več kadrovske agencij, med katerimi so nekatere specializirane za iskanje in selekcijo kandidatov za vodilne vloge (na primer Profil, d. o. o., Moja kariera, d. o. o., Hill International, d. o. o., Dr. Pendl & Dr. Piswanger d. o. o.). Poleg specializiranih pa so se nekatere večje kadrovske agencije, ki sicer iščejo kandidate različnih profilov, notranje specializirale in odprle posebne oddelke za iskanje in selekcijo kandidatov za vodilne vloge za posamezna področja (na primer Adecco H. R., d. o. o., Manpower, d. o. o.). V nadaljevanju sledi predstavitev ene izmed njih, saj je bilo na podlagi pregleda spletnih strani in praktičnih izkušenj ugotovljeno, da se razen redkih izjem oziroma značilnosti med seboj bistveno ne razlikujejo.

6.4.1 Primer kadrovske agencije, ki je specializirana za iskanje in selekcijo menedžerjev in strokovnjakov (Profil, d. o. o.)

Profil, d. o. o. je leta 1989 ustanovljeno neodvisno svetovalno podjetje, ki deluje na področju menedžmenta kadrovskih virov. Svojim naročnikom nudi pomoč pri iskanju in selekciji menedžerjev in strokovnjakov ter svetuje na področju menedžmenta kadrovskih virov. Deluje v Sloveniji in drugih državah z območja nekdanje skupne države. Profil je prisoten v Srednji Evropi s sorodnimi družbami, s katerimi je razvil dolgoročne partnerske odnose. V Profilu so razvili strukturiran pristop in selekcijske postopke, ki so prilagojeni iskanju in selekciji menedžerjev in strokovnjakov.

Tabela 6.2: Postopek iskanja in selekcije menedžerjev in strokovnjakov

	izkušnje v naročnikovi panogi so pomembne	zadostujejo izkušnje v eni od panog	kandidat je lahko iz katere koli panoge
verjetno je malo primerno usposobljenih kandidatov	neposredno iskanje	neposredno iskanje	iskanje in oglaševanje
veliko je usposobljenih ljudi – posebne zahteve lahko povzročijo težave	neposredno iskanje	neposredno iskanje	oglaševanje
veliko je usposobljenih ljudi, ki bi jih pritegnilo delo in pogoji	iskanje in oglaševanje v panogi	oglaševanje (iz panoge, splošno ali oboje)	oglaševanje

Vir: Prirejeno po Korn / Ferry (www.profil.si)

Postopek iskanja se začne s sestankom s člani uprave oziroma z vodstvom organizacije, ki prispeva k razumevanju narave dejavnosti, v kateri naročnik deluje. Pomembne so informacije o strategiji, konkurenčnosti, razvojnih prioritetah in kulturi, prav tako pomemben pa je seveda tudi natančen opis iskane osebe, kajti le na podlagi teh informacij in pojasnil lahko svojega naročnika ustrezno predstavijo potencialnim kandidatom. Postopek iskanja temelji na dejavnem iskanju med relevantnimi organizacijami in vsebuje sistematično raziskavo na podlagi lastnih virov in raziskavo trga, ki zagotavlja identificiranje potencialnih kandidatov. Poleg tega se odločajo za anonimno oglaševanje na internih spletnih straneh. Pri iskanju uporabljajo ekskluzivne baze podatkov, ki jim omogočajo dostop do informacij o najustreznejših kandidatih. Svetovalci podjetja Profil, d. o. o. opravijo intervjuje s kandidati, o

katerih so pridobili podatke iz svoje baze podatkov o kandidatih in ki jih zanima zamenjava zaposlitve, saj lahko tako preverijo njihovo primernost. Naročniku pomagajo pri končni selekciji in motiviranju kandidatov. Na koncu pripravijo poročilo o posameznem kandidatu in predstavijo primerne kandidate. Trajanje postopka iskanja je odvisno od zahtev in težavnosti vloge, za katero iščejo novega sodelavca.

Postopek selekcije temelji na oglaševanju v pomembnejših časopisih in na internih spletnih straneh ter na opisu dela in nalog, na podlagi katerega pripravijo strukturirani intervju in ocenijo zahtevane kompetence, izvedejo psihološke teste in preverijo reference. Ob zaključku selekcije svetovalec pripravi pisno poročilo, v katerem kandidate razvrsti glede na merila ocenjevanja. Poročilo lahko vsebuje tudi druge pomembne podatke, ki so pomembni pri končni odločitvi. Zaposleni v podjetju Profil, d. o. o. delujejo v skladu s kodeksi svetovalne etike, kar zagotavlja zaupnost in preprečevanje konfliktov interesov. Uspešnih kandidatov ne obveščajo o novih ponudbah, dokler so zaposleni pri naročniku, torej spoštujejo dogovor o nevmešavanju.

7 AKTUALNI TRENDI IN SODOBNA ORODJA NA PODROČJU IZBIRE VODIJ

7.1 SELEKCIJA VODIJ NA PODLAGI KOMPETENC

Eno izmed najpomembnejših vprašanj, ki si ga zastavimo pri izbiri novih sodelavcev, je, kako se bo izbrani posameznik dejansko vedel oziroma znašel pri opravljanju dela oziroma prevzemu vloge v organizaciji. Novejše metode selekcije zato poudarjajo, da je treba pri izbiri kandidatov posebno pozornost nameniti ugotavljanju njihovih kompetenc. »Cilj selekcije na podlagi kompetenčnega pristopa je izbrati posameznike, ki bodo v okvirih organizacijske kulture in vsebine dela uspešno opravljali vlogo, ki jo od njih pričakuje organizacija« (Kohont in Svetlik 2005, 65). S tem namenom nekatere organizacije že uporabljajo različne selekcijske metode, s katerimi želijo oceniti, ali kandidat ima pričakovane kompetence, kako razvite so, katere bo moral nadgraditi in podobno. Uporaba metod selekcije na podlagi kompetenc je skladna s strateškimi usmeritvami organizacije. Organizacije torej želijo pridobiti posameznike, ki bodo sposobni uspešno implementirati strateške usmeritve. Skozi postopek selekcije se v večji meri odraža organizacijska kultura, saj temelji na pričakovanem vedenju v organizaciji, to pa hkrati olajša iskanje skladnosti med pričakovanji kandidata in organizacije (Kohont in Svetlik 2005, 66).

Prednosti selekcije, ki temelji na kompetencah, je v primerjavi s »klasično selekcijo« več. Ena izmed pomembnih prednosti je v ocenjevanju kandidatov »glede na njihovo kompetentnost v kontekstu organizacijske kulture, in ne glede na naloge, ki jih bodo v organizaciji opravljali« (Kohont in Svetlik 2005, 66). Raziskave kažejo, da ujemanje med organizacijsko kulturo in posameznikom vpliva na pripadnost, zadovoljstvo zaposlenih in stopnjo fluktuacije (O' Reilly in drugi v Kohont in Svetlik 2005, 66).

Zaradi uvedbe sistema kompetenc in njihove uporabe pri selekciji lahko oblikujemo selekcijska merila za intervjuje, ki omogočajo, da vse kandidate izbiramo na enak način, kar olajša postopek selekcije. Poleg tega lahko na podlagi nabora potrebnih kompetenc za konkretno organizacijsko vlogo oblikujemo učinkovit zaposlitveni oglas, ki pritegne ustrezne kandidate, pripravimo vprašanja za intervjuje in različne naloge ter teste znotraj ocenjevalnega (angl. assessment) centra (Kohont in Svetlik 2005, 52, 53; Saunders 2006, 7).

odst.). Zelo pomembno je, da imajo osebe, ki so zadolžene za selekcijo (kadrovski strokovnjak, vodje na vseh ravneh in drugi), celovite informacije o kompetencah, ki so potrebne za opravljanje določenih nalog v organizaciji, kajti le tako lahko uspešno vodijo selekcijski postopek. Poleg tega pa poznavanje kompetenc in vloge vodji intervjuja omogoča, da kandidat pridobi celotno informacijo o tem, kaj pri opravljanju določene vloge od njega pričakujejo v organizaciji. S selekcijo, ki temelji na kompetencah, lahko že zelo zgodaj ugotovimo, katere kompetence mora kandidat razviti ali izpopolniti, s čimer v primeru izbire takega kandidata lažje in hitreje opredelimo razvojne korake (Lucia in Lepsinger v Kohont in Svetlik 2005, 66). Uvedba sistema kompetenc in njena uporaba v selekcijske namene omogočata zaposlitev najboljših posameznikov, kar prispeva k uspešnejšemu in učinkovitejšemu delovanju organizacije.

Z uvedbo sistema kompetenc v selekcijski postopek je najprej treba seznaniti vodstvo organizacije in pridobiti njegovo sodelovanje. Poleg tega pa je treba vključiti tudi druge vodje, saj po navadi prav oni neposredno sodelujejo v postopku selekcije kandidatov. Zanje je zelo pomembno, da so seznanjeni s kompetencami, z njihovo uporabno vrednostjo ter s cilji in potekom na kompetencah temelječega selekcijskega intervjuja, ki je predstavljen v nadaljevanju. Če je to mogoče, je koristno, da je čim več zaposlenih, še posebej vodij na različnih ravneh, vključenih v oblikovanje modelov kompetenc.

Za uvedbo selekcije na osnovi kompetenc je v organizaciji priporočljivo imeti (Lucia in Lepsinger 1999, 116): preverjen model kompetenc, ki napoveduje uspešno delovanje; seznam vprašanj za intervju, s katerim izpraševalec ocenjuje, ali ima kandidat zahtevane kompetence ali potencial za njihov razvoj; usposobljene in izkušene izpraševalce za oceno; ustrezno obliko zapisa in podpore za primerjavo in oceno kandidatov. Če organizacija še ni uvedla sistema kompetenc, pa so na voljo različni pristopi, ki so predstavljeni v enem izmed prejšnjih poglavij.

7.2 KOMPETENČNI (VEDENJSKI) INTERVJU

Slab intervju, ki ga vodi nevešč spraševalec, lahko privede do izbire neustreznega kandidata za prevzem določene vloge v organizaciji. V večini organizacij pri selekciji še vedno najpogosteje uporabljajo situacijski intervju, s katerim s hipotetičnimi vprašanji ugotavljajo

posameznikovo znanje o določeni temi ali pa ga sprašujejo, kaj bi naredil oziroma kako bi ravnal v neki domnevni (hipotetični) situaciji (Latham in drugi v Ellis in drugi 2002, 1201; Bohlander in drugi 1998, 193; Simonsen in Smith, 1, 2). Klasični načini selekcije so usmerjeni predvsem na izobrazbo, usposobljenost za delo in priporočila. Največja pomanjkljivost takih metod je v tem, da z njimi le redko dobimo relevantne podatke o tem, kako kandidati delujejo v določeni situaciji, kako se odzovejo v kriznih situacijah, kakšni so pri tem njihovi občutki in mnenja, kako se lotijo reševanja nalog in podobno. Na podlagi odgovorov kandidatov na vprašanja, ki jih dobimo pri klasičnem selekcijskem intervjuju, le težko napovemo oziroma predvidimo, kako se bo kandidat vedel v določeni situaciji, saj so odgovori velikokrat presplošni.

V nasprotju s situacijskim (hipotetičnim) intervjujem, ki je usmerjen na hipotetične dogodke, pa z vedenjskim (kompetenčnim) intervjujem² (angl. Competency-Based Behavioral Interviewing) ugotavljamo, kako se je posameznik v kritični situaciji vedel, kako se je odzval, kakšne so bile posledice njegovega vedenja in podobno (McClelland v Kohont in Svetlik 2005, 64; Janz v Easdown in drugi 2005, 2; Bohlander in drugi 1998, 193; Dubois 2006, 1–3; Saunders 2006, 2). Vedenjski intervju je na podlagi Flanaganove metode kritičnih dogodkov razvil McClelland (McClelland v Kohont in Svetlik 2005, 64), pozneje pa so se z njegovim razvojem in izpopolnjevanjem ukvarjali številni drugi avtorji (Janz v Easdown in drugi 2005, 2; Motowidlo in drugi v Ellis in drugi 2002, 1201).

Vprašanja v tovrstnem intervjuju so zelo specifična in konkretna ter so usmerjena v to, da posameznik opiše svoje odzive, doživljanje in vedenje v različnih okoliščinah, s katerimi se je srečal pri opravljanju svojega dela. Pri tej obliki intervjuja lahko na podlagi kandidatovega opisa preteklega vedenja v različnih situacijah veliko natančneje napovemo, kako se bo kandidat vedel v prihodnosti, kako uspešno bo opravljal delo oziroma vlogo v organizaciji, saj različne raziskave kažejo, da je preteklo vedenje najboljši napovedovalec prihodnjega vedenja (Janz v Easdown 2005, 2; Lucia in Lepsinger 1999, 119). Vedenjski intervju sestavljajo vprašanja, ki se nanašajo na kandidatove pretekle delovne ali življenjske izkušnje in so

² V različni literaturi zasledimo različna poimenovanja tovrstnega intervjuja, med najpogostejšimi pa so:

- kompetenčni (vedenjski) intervju oziroma intervju, ki temelji na kompetencah – angl. Competency-based behavioral interviewing (Saunders 2006, 2);
- vedenjski intervju – angl. (Structured) Behavioral interview, Behavior-based interview (BBI) (Janz v Easdown in drugi 2005, 2);
- vedenjsko opisni intervju – angl. Behavior description interview (BDI) (Janz v Feathers 2000, 2; Pulakos in Schmitt v Feathers 2000, 2; Bohlander in drugi 1998, 193).

povezane z znanjem, veščinami in s sposobnostmi, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela, povezanega z organizacijsko vlogo (Janz v Easdown in drugi 2005, 2; Motowidlo in drugi v Ellis in drugi 2002, 1201).

Najpomembnejši cilj vedenjskega intervjuja je uskladiti želene značilnosti (znanje, izkušnje, kompetence) posameznika z zahtevami vloge v organizaciji. S tem namenom moramo pridobiti čim več informacij o zahtevanih in želenih kompetencah ter drugih značilnostih, ki vplivajo na uspešnost opravljanja dela znotraj organizacijske vloge. Če se odločimo za tak način selekcije, morajo biti vprašanja standardizirana, torej moramo vsem kandidatom za enako vlogo v organizaciji zastaviti enaka vprašanja. Odgovore na vprašanja je treba beležiti, na koncu intervjuja pa kandidata oceniti. Najpomembnejše pri tej vrsti intervjuja so kompetence posameznika, ki mu omogočajo, da svoje delo opravlja učinkovito in uspešno. Pomembno je, kako se je kandidat naloge lotil, kaj se je iz tega naučil in kako je to znanje pozneje uporabil v drugih situacijah.

7.2.1 Struktura kompetenčnega intervjuja

Med tradicionalnim intervjujem je določene informacije težko razkriti. Z vedenjskim intervjujem, ki je sestavljen iz vnaprej pripravljenih vprašanj, ki temeljijo na kompetencah, pa lahko pridobimo tudi občutljivejše informacije, kot so na primer: kako se kandidat vede pod pritiskom, kako sodeluje z drugimi, kako se odzove na kritiko in v neprijetnih situacijah in podobno.

Vprašanja pri kompetenčnem intervjuju morajo biti zastavljena tako, da kandidate z njimi spodbudimo k razmišljanju o specifični situaciji ali osebi. Vprašanja je treba zastaviti tako, da bodo privedla do vedenja, ki so ga pokazali v neki situaciji ali v interakciji z neko osebo. Zelo pomembno je, da so kandidati pri opisovanju situacije čim natančnejši in da svoje vedenje opisujejo korak za korakom. Z zastavljenimi vprašanji moramo med intervjujem pridobiti dovolj želenih informacij, na podlagi katerih se bomo pozneje, ob upoštevanju tudi drugih informacij, odločali o primernosti kandidatov, njihovih prednostih in slabostih. Med vedenjskim intervjujem je zato kandidatom smiselno zastavljati vprašanja po tako imenovani metodi STAR (angl. Situation, Task, Action, Result) (Byham in Pickett v Brumm in drugi 2006, 29), ki od kandidata zahtevajo, da v štirih korakih opiše preteklo vedenje. Kandidat

mora najprej opisati konkretno situacijo (angl. Situation) in (ali) nalogo oziroma projekt (angl. Task), ki ga je vodil oziroma v katerem je sodeloval. Nato mora opisati akcijo (angl. Action), ki jo podkrepi s konkretnimi primeri vedenja, pri čemer mora pozornost nameniti ukrepom, ki jih je izvedel. Na koncu pa mora predstaviti tudi rezultat oziroma opisati posledice tega vedenja (angl. Result), pri čemer je posebej poudarjen tudi odgovor na vprašanje o tem, kaj se je iz predstavljene situacije naučil (Byham in Pickett v Brumm in drugi 2006, 29). Med vedenjskim intervjujem torej ugotavljamo specifične podrobnosti, ki so se zgodile v konkretnih situacijah, pri čemer je treba posebno pozornost nameniti tudi posledicam vedenja.

Tabela 7.1: Primeri vprašanj za ocenjevanje kompetenc

Metoda STAR	Primer vprašanja za posamezno kompetenco
S SITUACIJA kontekst	Opišite situacijo, v kateri ste imeli več nalog in projektov, kot ste ji lahko naredili. Povejte primer, ko je nekdo kritiziral vaše delo oziroma vašo idejo. Opišite delo, ki ste ga naredili in je bilo za vašo organizacijo nekaj novega. Povejte primer, ko ste uspeli nekoga prepričati, da je spremenil svoje mnenje. Kakšno je bilo ozadje oziroma kontekst opisane situacije?
T NALOGA projekt	Razložite, kakšna je bila naloga, ki ste jo morali opraviti. Kako ste se približali zadevi?
A AKCIJA vedenje	Obrazložite, kaj ste naredili, kako ste se vedli, da bi zaključili nalogo. Kateri je bil vaš prvi korak k reševanju? Zakaj ste se lotili reševanja na tak način?
R REZULTAT posledica	Kakšen je bil končni rezultat naloge, ki ste jo opravili? Kaj ste se iz nje naučili? Kako ste kasneje uporabili to znanje?

Vir: prirejeno po Byham and Pickett v Brumm in drugi 2006, 29

Na podlagi metode STAR moramo pridobiti odgovore na vprašanja: kdo, kaj, kje, kdaj, kako in zakaj. Kandidati morajo izbrano situacijo natančno opisati, kajti le na podlagi celovitih informacij lahko sklepamo, kako se bo kandidat vedel v prihodnje. V kompetenčni intervju je smiselno vključiti vprašanja o situacijah, s katerimi so se najverjetneje srečali vsi kandidati. Vprašanja se najpogosteje nanašajo na delovne izkušnje, nekaj pa je tudi takih, ki so povezana s kandidatovim zasebnim življenjem, pri čemer je treba paziti, da ne zastavljamo diskriminatornih vprašanj. V intervju pa je dobro vključiti tudi dejanski primer iz organizacije, ki ga mora kandidat opisati in rešiti na podlagi lastnih izkušenj.

Pri vodenju vedenjskega intervjuja je zelo uporaben tako imenovani princip lijaka (Kragelj 1998, 38), s katerim kandidata spodbudimo k razmišljanju o točno določenem dogodku, kar vodjem intervjuja omogoča pridobiti čim več zelenih informacij o kompetencah. Vodje imajo pri takih intervjujih veliko dejavnejšo vlogo, saj morajo biti »usposobljeni, da preusmerijo odgovarjanje (kandidatov), kadar se njihovi odgovori poizkušajo izogniti vprašanju ali ga

obiti z odgovorom o nečem podobnem» (Cook v Vukovič in Miglič 2006, 138). Poleg tega vedenjski intervju od spraševalca zahteva, da veliko pozornosti nameni poslušanju kandidatovih besed. Spraševalec mora torej med intervjujem dejavno poslušati in povedano analizirati, kajti le tako lahko v nadaljevanju zastavlja dodatna vprašanja, s katerimi raziskuje želene podrobnosti. Kandidati se lahko zelo različno odzovejo na vedenjski tip vprašanj, nekateri govorijo preobsežno in se odmikajo od ključnih dogodkov. Take kandidate je treba prekiniti in spremeniti smer diskusije. Po drugi strani pa nekateri kandidati ne povedo dovolj podrobnosti, zato jih je treba vzpodbuditi z navajanjem razjasnitev ali z zastavljanjem preprostih vprašanj, da spregovorijo. Po mnenju Kraglja (1998, 28) naj bi med intervjujem kandidat govoril več kot tri četrtine časa, voditelj intervjuja pa ga mora usmerjati z vprašanji in s komentarji ter spodbujati h govorjenju. Spraševalec lahko z različnimi tehnikami kandidata spodbudi, da navede podrobnejše podatke, vendar pa mora pri tem paziti, da se primerno odzove in neprimerne komentarje obdrži zase. Posebej pozorni moramo biti na to, da ne pokažemo nestrinjanja s kandidati.

Med intervjujem s kandidati za prevzem vodilne vloge v organizaciji je treba biti pozoren na to, kolikokrat je kandidat napredoval oziroma bil imenovan na vodstvene položaje. Če je v svoji karieri že večkrat opravljal delo vodje, lahko sklepamo, da ima izražene dispozicije za vodenje (Kragelj 1998, 60). Če je kandidat tako delo opravljal z veseljem, lahko sklepamo, da ga bo tako opravljal tudi v prihodnje, vendar pa to ni vedno nujno, saj na motivacijo in uspešnost vplivajo še številni drugi dejavniki. Prav zato mora biti ocenjevanje zastavljeno precej širše.

Pomembno je, da kandidati čim natančneje opišejo konkretne primere svojega ravnanja v specifični situaciji, saj za popolno oceno ni dovolj, da kandidat na primer odgovori le, da je zelo motiviran. Kajti na podlagi takega odgovora ne moremo realno oceniti, kako zelo motiviran je posameznik in kako se bo njegova motivacija pokazala pri opravljanju dela oziroma pri njegovi vlogi v organizaciji.

7.2.2 Primer navezave kompetenc na intervjuje

Na podlagi odgovorov na vprašanja v intervjuju, ki temeljijo na kompetencah, lahko določimo raven **dosežene kompetence**, ki jo primerjamo z **zahtevanimi kompetencami** za neko

konkretno vlogo v organizaciji. Green (1999, 67) navaja primer navezave kompetenc na intervjuje, in sicer primer vprašanja, s katerim lahko v organizaciji presodijo, kako posameznik rešuje probleme.

Slika 7.1: Primer navezave kompetenc na intervjuje

<u>Slogan organizacije</u>
Vztrajno in inovativno <i>rešujemo probleme</i> .
<u>Vedenjski opis slogana</u>
Vzamemo si dovolj časa, da temeljito <i>opredelimo problem</i> in opišemo korake, ki so potrebni za reševanje problema.
<u>Opis potrebne kompetence</u>
Reševanje problemov: Opredelitev in <i>opis problema</i> v pisni obliki z opisovanjem dejstev, ki so povzročile problem; opredelitev <i>načina rešitve problema</i> s pomočjo ljudi (sodelavcev), ki dobro poznajo problem; prepoznavanje <i>korakov</i> , ki so potrebni za rešitev problema.
<u>Možno vprašanje v intervjuju za določeno delovno mesto</u>
Opišite primer, ko ste uspešno uporabili svoje inženirske sposobnosti pri določanju korakov za <i>opredelitev problema</i> in <i>njegovo rešitev</i> .
<u>Lestvica za ocenjevanje odgovora kandidata:</u>
• <i>Visoka kompetentnost:</i> Vzame si dovolj časa za objektivno opredelitev in pisni opis problema in našteje korake za njegovo reševanje. Opiše, kako se je vedel pri reševanju problema. • <i>Srednja kompetentnost:</i> Vzame si nekaj časa za opredelitev problema in opredeli okvirni načrt za njegovo reševanje. Med reševanjem problema je obvladoval svoje vedenje (čustva, občutke). • <i>Nizka kompetentnost:</i> Ni si vzel dovolj časa, da bi opredelil problem in način njegove rešitve. Na problem se je odzval na način, ki je zaviral njegovo rešitev.

Vir: Green 1999, 67

7.2.3 Elementi vedenjskega intervjuja

Priprava pred intervjujem je bistvenega pomena za pridobitev želenih vedenjskih dokazov o tem, kaj so kandidati rekli ali naredili v dejanski situaciji. Za uspešen intervju je treba slediti vnaprej pripravljenemu načrtu, ki pa ga moramo vsakokrat prilagoditi, saj s strogim sledenjem načrtu lahko izpustimo marsikatero pomembno podrobnost.

Glavni koraki vodenja kompetenčnega intervjuja so naslednji (Kragelj 1998, 39–116; Video Arts Limited 2006, 5–34):

1. OPAZOVANJE

Spraševalci morajo pri opazovanju in ocenjevanju kandidatov med intervjuvanjem paziti, da se izognejo naslednjim napakam (Mayer 1991, 139; Kragelj 1998, 39–41):

- a) **premočnemu vplivu prvega vtisa (halo učinku)** – prvi vtis je pomemben, vendar pa nikakor ne sme biti glavno merilo pri ocenjevanju kandidatov;
- b) **stereotipiziranju kandidatov in ocenjevanju na podlagi lastnega prepričanja** – spraševalci se velikokrat odločajo na podlagi svojega prepričanja in predsodkov o določenih rasnih, etničnih, starostnih in drugih skupinah;
- c) **učinku vrstnega reda** – raziskave kažejo, da si ljudje najbolj zapomnimo tisto, kar zaznamo na začetku ali koncu nekega niza, zato si tudi izpraševalci navadno bolj zapomnijo prve in zadnje kandidate;
- d) **črno-belemu ocenjevanju** – kandidate ocenjujemo kot izjemno dobre ali izjemno slabe, pri čemer srednje ocene izpuščamo;
- e) **centralni tendenci** – ocenjevalci iz različnih subjektivnih vzrokov dajejo predvsem srednje ocene;
- f) **osebni enačbi ocenjevalca** – nekateri ljudje so zelo blagi, drugi pa zelo strogi ocenjevalci;
- g) **logični napaki** – gre za obliko halo učinka na podlagi napačnega logičnega sklepa (če je bil na primer nek kandidat izjemno uspešen pri določenem delu, ni nujno, da bo uspešen tudi na drugih delovnih področjih (na primer uspešen strokovnjak ni nujno uspešen vodja));
- h) **ocenjevanju primernosti kandidatov na podlagi lastne podobnosti** – spraševalci dajejo boljše ocene kandidatom, ki so jim bolj podobni.

Navedene napake so sicer precej povezane z osebnostjo spraševalca, vendar pa se jim bodo izpraševalci vsaj do določene mere lahko izognili, če bodo o njih poučeni in nanje opozorjeni. Spraševalci precej vplivajo na to, ali je intervju in s tem končni izbor kakovostno in strokovno izpeljan, zato morajo biti ustrezno usposobljeni in strokovno podkovani. Treba jih je opozoriti tudi na to, da morajo vprašanja zastavljati na ustrezen način ter se izogibati zastavljanju neustreznih in nepomembnih vprašanj. Prav tako preveč govorjenja spraševalca ni smotno, saj tako pridobi premalo potrebnih informacij.

2. ZAPISOVANJE

Zapisovanje med intervjujem je pomembno za objektivno odločanje. Ta faza mora vključevati čim kakovostnejše zapiske in oporne točke. Zapisovanje mora biti previdno, pozorni moramo biti tudi na to, da kandidatom ne dajemo kakršnih koli signalov. Poleg tega zapisovanje ne

sme biti preobsežno, še posebej ne pri občutljivih temah, saj lahko sicer izgubimo pomembne informacije.

3. RAZVRŠČANJE

V fazi razvrščanja povežemo vedenjske kriterije (kompetence) z dejanskim vedenjem kandidatov. Na podlagi tega določimo raven dosežene kompetence in jo primerjamo z zahtevanimi kompetencami za neko konkretno vlogo v organizaciji. Da lahko čim natančneje ocenimo raven kompetenc in na podlagi tega razvrstimo kandidate, morajo biti odgovori na zastavljena vprašanja čim natančnejši in točnejši.

4. VREDNOTENJE IN ODLOČANJE

Vrednotenje mora temeljiti na objektivnih zapiskih, in ne na subjektivnih občutkih o kandidatu, poleg tega pa moramo kandidata primerjati s selekcijskimi kriteriji, in ne z drugimi kandidati. Pri ovrednotenju moramo biti pozorni na vse informacije, ki so bile zbrane z različnimi metodami. Največjo vrednost je treba pripisati kompetencam, ki so pri opravljanju organizacijske vloge najpomembnejše. Priporočljivo je, da se dokazi vedenja obtežijo, kajti v čim bližji preteklosti kandidata se je opisana situacija zgodila, tem večja je vrednost. Med intervjujem je treba pozornost nameniti tudi neprimernemu vedenju, ki bi lahko pomembno vplivalo na opravljanje dela oziroma vloge v organizaciji. Pri tem se je treba zavedati, da so za vsakega posameznika značilne tudi slabosti in da povsem popolnih kandidatov ni. Pomembneje se je vprašati, katere pomanjkljivosti so pri določeni vlogi v organizaciji sprejemljive oziroma dovoljene.

7.2.4 Veljavnost, zanesljivost in učinkovitost kompetenčnega (vedenjskega) intervjuja

Za dobre selekcijske metode je značilno, da so zanesljive (to pomeni, da dajejo konsistentno oceno o ocenjevani osebi), veljavne (pri selekciji izbiramo dobre kandidate in zavračamo slabe) in stroškovno učinkovite (delodajalcu prinašajo pričakovane rezultate in stroške uporabe) (Vukovič in Miglič 2006, 128). Rundquist je na podlagi raziskovanja ugotovil, da z intervjujem lahko dobro ocenimo socialne spretnosti (sposobnosti za dobro razumevanje z drugimi in ustvarjanje dobrega vtisa), torej značilnost, ki jo z drugimi metodami ni mogoče oceniti (Rundquist v Vukovič in Miglič 2006, 129).

Evalvacije veljavnosti intervjujev kažejo, da strukturirani intervjuji prinašajo boljše rezultate kot konvencionalni (nestrukturirani). Wiesner in Cronsshaw sta opravila raziskavo splošne veljavnosti intervjujev, med drugim pa sta tudi ugotovila, da so strukturirani intervjuji enako dobri, ne glede na to, ali je vodja pogovora eden ali pa pogovor vodi komisija (Wiesner in Cronsshaw v Vukovič in Miglič 2006, 139). Izmed strukturiranih intervjujev pa različni avtorji poudarjajo, da je kompetenčni (vedenjski) intervju, ki ga izvedejo posebej izurjene osebe, dokazano ena najveljavnejših in najzanesljivejših metod pridobivanja celovitih informacij o kompetencah posameznih kandidatov. Na podlagi rezultatov različnih raziskav naj bi imel tovrstni intervju precej večjo napovedno vrednost kot pa na primer situacijski (hipotetični) intervju (Van Chieaf 1991, 1–4; Champion in drugi v Feathers 2000, 2; Pulakos in Schmitt v Feathers 2000, 2; Howard in drugi 2007, 29).

Ključ do uspešnega vedenjskega intervjuja je zastavljanje vprašanj na pravilen način, saj v nasprotnem primeru ne pridobimo želenih informacij. Oblikovanje in zastavljanje pravih vprašanj je veščina, ki se je morajo osebe, ki vodijo intervjuje, naučiti. Večina izmed njih še vedno zastavlja situacijska (hipotetična) vprašanja, ki pa so primerna le pri preverjanju znanja ali ugotavljanju razmišljanja osebe, ne pa za pridobivanje informacij o vedenju v konkretnih situacijah in pri dejanskih kompetencah. Na vodenje intervjujev pa vpliva tudi značaj izpraševalca. Z vprašanji se je treba usmeriti na kandidatovo znanje in načine pridobivanja novega znanja v vsakdanjem življenju. Poleg tega pa je treba veliko pozornost nameniti odgovorom kandidata, kjer se razkrivajo njegove sposobnosti, da zna na podlagi preteklih izkušenj pridobljeno znanje in izkušnje uporabiti v sedanjosti. Kadar dobimo več različnih podatkov o isti osebi, moramo presoditi, ali se ti medsebojno dopolnjujejo ali izključujejo. Pri vedenjskem intervjuju ni pravih in napačnih odgovorov, vsak odgovor pa prispeva številne podatke o kandidatovih kompetencah. Pri ugotavljanju kandidatovih veščin in sposobnosti lahko na podlagi preteklega vedenja ocenjujemo tudi delovno motivacijo in ustreznost kandidata za prevzem določene vloge v organizaciji.

Z namenom izboljšanja kakovosti intervjujev je treba najprej skrbno izbrati ustrezno usposobljene osebe, ki bodo zadolžene za vodenje kompetenčnih (vedenjskih) intervjujev. Če v organizaciji ni ustrezne osebe, je treba poskrbeti za usposabljanje ali pa se odločiti za storitve zunanjih izvajalcev. Poleg tega na kakovost z intervjujem pridobljene ocene vpliva sposobnost dejavnega poslušanja vodje, pri čemer je treba spremljati kandidatovo nebesedno izražanje. Pomemben predpogoj za uspešno vodenje intervjujev je tudi poznavanje vloge, za

katere se išče novi sodelavec, saj le tako ve, katere odgovore mora pridobiti. Uspešnost intervjuja pa je odvisna tudi od sposobnosti uporabe pridobljenih informacij.

Veljavnost, zanesljivost in učinkovitost kompetenčnega intervjuja so torej odvisne od številnih dejavnikov. Eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na kakovost selekcijskega postopka ter posledično na uspešnost izbora prave osebe za pravo organizacijsko vlogo, je prav človeški dejavnik, torej oseba oziroma osebe, ki vodijo intervju. Poleg tega pa na uspešnost izbire vpliva tudi kanček sreče.

7.2.5 Prednosti in omejitve uporabe kompetenčnih (vedenjskih) intervjujev

Najpomembnejši razlog za vključitev kompetenc v selekcijske intervjuje je poleg identifikacije selekcijskih meril za intervjuje tudi povezanost intervjujev, mentorstva in nagrajevanja z vizijo, misijo, vrednotami in s kulturo organizacije (Green v Kohont in Svetlik 2005, 53). V intervjujih, ki temeljijo na kompetencah, je poudarjena sposobnosti učenja in uporabe naučenega pri delu.

Prednosti uporabe kompetenčnih (vedenjskih) intervjujev pri selekciji novih sodelavcev je več. Ena izmed najpomembnejših je možnost identificiranja najpogostejših načinov vedenja v določenih situacijah, na podlagi katerih lahko sklepamo o kompetencah posameznika (Spencer in Spencer v Kohont in Svetlik 2005, 66). Pomembna prednost tovrstnega intervjuja je sistematično pridobivanje celovitih, bolj poglobljenih informacij o kandidatu, na podlagi katerih lahko izberemo kandidata, ki najbolj ustreza organizaciji in je najprimernejši za uspešno opravljanje konkretne vloge v organizaciji. S strukturiranim intervjujem tako ugotavljamo posameznikovo pripravljenost, ustreznost in motiviranost za konkretno delo. Ta metoda selekcije je v precejšnji meri odvisna od ocenjevalcev in njihovih razlag. Kakovostno voden intervju mora biti vnaprej načrtovan, sistematičen in strukturiran, saj lahko le tako zagotovimo čim večjo objektivnost in s tem primerljivost med kandidati. Ugotovitve ne smejo temeljiti na površinskih vtisih, temveč na konkretnih podatkih in dejstvih. Spraševalec mora kandidata pozorno poslušati in se usmerjati na njegove odgovore. S pravilno izvedbo vedenjskega intervjuja se izognemo najpogostejšim pastem pri vodenju intervjuja, pridobimo najpomembnejše informacije ter kandidatom zagotovimo ustrezne informacije glede proste vloge in organizacije, na podlagi katerih se lažje odločijo, ali jim ponujeno delo ustreza ali ne.

Za omenjeno vrsto intervjujev pa so značilne tudi nekatere pomanjkljivosti (Spencer in Spencer v Kohont in Svetlik 2005, 64). Po eni strani zahtevajo veliko časa (za pripravo in vodenje) in znanja. Poleg tega pa se lahko zgodi, da zaradi usmerjenosti na kritične dogodke izpustimo manj izstopajoče, vendar pomembne dogodke. Pomanjkljivost vseh vrst intervjujev, torej tudi kompetenčnega (vedenjskega), je v tem, da je končna ocena zelo odvisna od spraševalca, zato je bolj ali manj subjektivna. Spraševalec lahko na podlagi nestrokovne in subjektivne presoje sprejme napačno odločitev glede primernosti oziroma neprimernosti posameznega kandidata. Vendar pa je stopnja subjektivnosti pri strukturiranih kompetenčnih intervjujih v primerjavi z nestrukturiranimi intervjuji še vedno precej nižja. Za zmanjšanje tovrstnih napak pri odločitvi je koristno, da organizacije v selekcijski postopek vključujejo večje število usposobljenih oseb, še posebej, kadar iščejo posameznike za prevzem vodilne vloge v organizaciji.

8 KAKO ODRŽATI NAJBOLJŠE ZAPOSLENE

V organizacijah se v zadnjem času vedno bolj soočajo z izzivom, kako obdržati najboljše sodelavce, ki so jih na novo zaposlili. Ljudje vse pogosteje menjavajo zaposlitev, saj se nekateri težko uprejo številnim bolj ali manj mamljivih ponudbam na trgu dela. Rezultati raziskave DDI in Monster so pokazali, da je skoraj tretjina iskalcev (nove) zaposlitve v neki organizaciji zaposlena manj kot šest mesecev, ko že ponovno začne iskati zaposlitev. Po navadi taki zaposleni ostanejo v organizaciji, dokler ne najdejo boljše priložnosti (Howard in drugi 2007, 30). Najpogostejši razlog za zamenjavo zaposlitve je nezadovoljstvo zaradi plačila, ugodnosti in drugih nagrad. Drugi razlogi, zaradi katerih posamezniki najpogosteje zapustijo organizacijo, pa so pomanjkanje možnosti razvoja, občutek, da glede na vloženi napor niso dovolj cenjeni, občutek nepoštenega ravnanja, neujemanje zmožnosti z organizacijsko vlogo, organizacijske spremembe, nezadovoljstvo z odnosom do nadrejenih in drugo (Howard in drugi 2007, 30).

Če želijo organizacije obdržati najboljše zaposlene, morajo večjo pozornost namenjati skrbi za karierni razvoj vsakega posameznika, pri čemer je zelo pomembno, da informacije, ki smo jih pridobili v postopku selekcije, uporabimo pri načrtovanju kariernega razvoja. Glede na to, da je priložnost za napredovanje eden izmed petih najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na privabljanje kandidatov, je treba to upoštevati pri kariernem razvoju in dati priložnost tistim, ki si tega želijo in ki pokažejo zanimanje, hkrati pa so sposobni za prevzem druge vloge v organizaciji. Poleg tega pa je zelo pomembno, da organizacija poskrbi za ustrezen začetek in uvajanje posameznika, saj je ravno prvi korak zelo pomemben pri tem, ali se nekdo brez težav vključi v kolektiv in organizacijo ali ne. Neprijeten začetek dela v novi organizaciji in neustrezno uvajanje je lahko eden izmed glavnih razlogov za hiter odhod oziroma zamenjavo zaposlitve. Lahko bi rekli, da je uvajanje v delo pomemben del selekcijskega postopka, zato mora biti prav tako kot drugi koraki skrbno načrtovan in voden.

Eden izmed najpomembnejših pogojev, da lahko v organizaciji obdržimo najboljše ljudi, je strokovno izpeljan selekcijski postopek, saj moramo najprej izbrati najboljše, ki jih nato poskušamo obdržati. Jasna, natančna in celovita slika o posameznem kandidatu, ki jo pridobimo s strokovnim selekcijskim postopkom, pomaga obdržati posameznike v organizaciji.

9 VREDNOTENJE (EVALVACIJA) SELEKCIJSKEGA POSTOPKA

9.1 EVALVACIJA USPEŠNOSTI POSTOPKA SELEKCIJE

Organizacija mora po zaključku postopka pridobivanja in selekcije opraviti evalvacijo (vrednotenje) uspešnosti postopka. Informacije, komentarje, dejstva in ugotovitve, ki smo jih o različnih kandidatih pridobili med selekcijskim postopkom, je treba pravilno ovrednotiti. Da bi se čim bolj izognili subjektivnosti, je treba v selekcijo vključiti več različnih ocenjevalcev, saj se tako zmanjša možnost izbire napačnega kandidata za prevzem določene vloge. Kakovostnejši postopek selekcije, ki vključuje uporabo različnih instrumentov preverjanja kandidatov ter predvidevanje njihove poznejše uspešnosti in učinkovitosti, lahko precej poviša kakovost odločitev in obenem vpliva tudi na znižanje organizacijskih stroškov.

Z različnimi metodami selekcije je treba oceniti skladnost kandidata z organizacijsko vlogo, pri čemer moramo upoštevati naslednje dejavnike (Bohlander in drugi 1998, 200):

- **dejavnik sposobnosti, zmožnosti (angl. »can do«):** znanje in izkušnje za uspešno opravljanje dela na eni strani ter interes (sposobnost, potencial) za pridobivanje novega znanja in izkušenj na drugi;
- **motivacijski dejavnik (angl. »will do«):** motiviranost in interes za delo ter druge osebnostne značilnosti (kompetence);
- **dejavnik ujemanja kandidata in organizacijske vloge ali organizacije (angl. »will fit«):** na podlagi preteklega vedenja kandidata lahko ocenimo, ali se bo nek kandidat »ujel« z organizacijo, s timom in konkretno vlogo ter bo pri tem uspešen in učinkovit.

Oba dejavnika, tako dejavnik sposobnosti kot tudi motivacijski, sta pomembna predpogoja za uspešno opravljanje dela. Vendar pa je ključnega pomena ujemanje kandidata in njegovih kompetenc s konkretno vlogo v organizaciji, kajti nekdo lahko ima ustrezno znanje, delovne izkušnje in lastnosti, vendar pa pri delu v konkretni vlogi ni nujno uspešen. Pomembna je predvsem prava kombinacija vsega naštetega.

9.2 DEJANSKI STROŠKI SELEKCIJE KANDIDATOV ZA VODILNE VLOGE

Stroški celotnega postopka zaposlovanja naraščajo s časom, ko je neka vloga v organizaciji prazna. Dejanske stroške lahko razdelimo v tri glavne skupine (Howard in drugi 2007, 18):

a) Seleksijski postopek

Med stroške seleksijskega postopka uvrščamo celotne stroške, ki so nastali s pridobivanjem in selekcijo novega sodelavca, med katere uvrščamo oglaševanje, čas in stroške za predseleksijske (izbor med prispelimi prijavami) in seleksijske dejavnosti (intervjuje, preizkuse, testiranja in podobno). V tej fazi je zelo pomembno, koliko časa je bila vloga v organizaciji prosta. Prosta vodilna vloga je v Evropi na podlagi podatkov iz raziskave DDI in Monster prosta v povprečju nekaj manj kot osem tednov za vodje na nižji ravni, devet tednov za vodje na srednji ravni in deset tednov pri top menedžerjih. Glede na vse regije največ časa v povprečju porabijo za zasedbo proste vloga za najvišjo raven v Severni Ameriki, in sicer potrebujejo nekaj manj kot štirinajst tednov. Najmanj (šest tednov) pa za zapolnitev proste vloga za vodje na nižji ravni potrebujejo v Latinski Ameriki in Aziji. Pri zaposlitvi vodij na srednji ravni pa v povprečju porabijo od osem do deset tednov (Howard in drugi 2007, 18).

Za boljšo ponazoritev je v naslednji tabeli podana okvirna ocena neposrednih stroškov (le stroški iskanja in selekcije), ki nastanejo v postopku izbora vodij v podjetju Merkur, d. d.

Tabela 9.1: Groba ocena nastalih stroškov v postopku izbora vodstvenega delavca v podjetju Merkur, d. d.

- stroški iz naslova delovnih ur nosilcev izbora (za pripravo, intervjuje)	150.000 SIT (625,94 EUR)
- stroški iz naslova oglaševanja	524.400 SIT (2188,28 EUR)
- stroški zunanjih ustanov (t. i. assessment centra)	456.000 SIT (1902,85 EUR)
- stroški gradiva (testov, letnega poročila, osebne izkaznice podjetja, pisarniškega materiala)	10.000 SIT (41,73 EUR)
- stroški reprezentance	3.000 SIT (12,52 EUR)
	1.143.400 SIT (4771,27 EUR)

Vir: Rozman 2006, 42

b) Faza uvajanja

Ko kandidat sprejme ponudbo in začne delati, sledi faza uvajanja, v kateri je pomembno, koliko časa so vodje in drugi sodelavci porabili za uvajanje novo izbranega kandidata v delo.

Poleg tega med te stroške štejemo tudi stroške morebitnega izobraževanja in treninga, ki so bili potrebni pri uvajanju oziroma za pospešitev tega postopka.

c) Razkorak v produktivnosti

Stroški pa nastanejo tudi zaradi razlike v produktivnosti med najboljšimi in drugimi zaposlenimi, ki opravljajo določeno vlogo v organizaciji. Rezultati raziskave McKinsey kažejo, da najboljši zaposleni, ki opravljajo vodilno vlogo v organizaciji, v povprečju lahko prinesejo kar 49 odstotkov večji dobiček v primerjavi s povprečnimi zaposlenimi na istem položaju (Axelrod in drugi v Howard in drugi 2007, 18).

Strokovni izbor novih sodelavcev, predvsem za vodilne vloge v organizaciji, je po navadi povezan s precej visokimi investicijami, ki pa se lahko razmeroma hitro povrnejo, vendar le, če zaposlimo najboljšega kandidata. Poleg tega pa uspešni zaposleni lahko hitro prinesejo dobiček, ki je precej večji od tistega, ki ga prinesejo povprečni zaposleni. V nasprotnem primeru neučinkovitega selekcijskega sistema pa so začetni stroški lahko precej nižji, vendar pa se kmalu pokažejo še skriti stroški, ki so povezani z zaposlitvijo »nepravega« kandidata.

9.3 STROŠKI NAPAČNO IZBRANEGA KANDIDATA (VODJE)

Stroški napačno izbranega kandidata, še posebej za vodilne organizacijske vloge, so lahko zelo visoki, saj so poleg neposrednih stroškov, ki jih lahko izmerimo, mogoči tudi potencialni stroški, ki so precej težko ugotovljivi. Med neposredne stroške uvrščamo tiste, ki so bili porabljeni za oglaševanje, analiziranje prijavljenih kandidatov, pripravo in vodenje intervjujev ter morebitno testiranje. Med tovrstne stroške štejemo tudi stroške usposabljanja in plače za kandidate, ki se pozneje izkažejo kot neustrezni. Nasprotno pa so potencialni stroški težko merljivi, saj jih ne moremo preprosto izračunati. Take stroške povzročajo izguba poslovnih partnerjev, širjenje slabega imena na trgu, odhod drugih sodelavcev zaradi neustreznega vodenja, izguba konkurenčnih prednosti, izguba novih tržnih priložnosti in podobno. Gre za stroške, ki so težko merljivi in včasih lahko dolgoročno škodijo organizaciji.

Izbira neustreznega kandidata pa poleg stroškov neustreznega iskanja in stroškov slabo opravljanega dela povzroči tudi stroške ponovnega iskanja in selekcije novega sodelavca. Prav zaradi tako visokih stroškov in izgub, ki jih povzroči izbira napačnega človeka, novih

sodelavcev ne smemo izbirati le po občutku. Nepravilna odločitev je še posebej nevarna, kadar gre za vodilne in druge ključne vloge v organizaciji. Pri izboru je pomembno, da uporabimo kombinacijo različnih orodij in tehnik, s katerimi pridobimo informacije, ki čim bolj zmanjšajo negotovost in napake pri končni odločitvi.

10 RAZISKAVA O PRIDOBIVANJU IN SELEKCIJI VODIJ V SLOVENIJI

10.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Raziskava je bila namenjena zbiranju podatkov o tem, kako organizacije v Sloveniji izbirajo vodje za različne ravni vodenja. Kot ključno izhodišče raziskave za namene magistrskega dela je bilo izpostavljeno naslednje raziskovalno vprašanje:

Katere metode pridobivanja in selekcije je treba uporabiti za učinkovit izbor kandidatov za vodje in ugotavljanje primernosti oziroma ustreznosti kandidata ter skladnosti z organizacijsko vlogo in delovnim okoljem?

V empiričnem delu nas je zanimalo predvsem naslednje:

- Za katere metode pridobivanja in selekcije se organizacije v Sloveniji najpogosteje odločajo pri selekciji vodilnih ljudi?
- Ali se metode, ki jih organizacije uporabljajo pri selekciji najvišjega menedžmenta (direktorjev in članov uprave), razlikujejo od metod za selekcijo vodij za srednje (vodje oddelkov, vodje poslovalnic) in nižje ravni (vodje izmen ter drugih manjših skupin) ter v čem?
- Kateri dejavniki vplivajo na to, da se organizacije odločajo za sodelovanje z zunanjimi izvajalci oziroma s specializiranimi kadrovskimi agencijami?
- Pri katerih ravneh (višjem, srednjem ali nižjem menedžmentu) se odločajo organizacije za zunanje izvajalce na področju pridobivanja in selekcije?
- Kako so organizacije v Sloveniji zadovoljne s storitvami kadrovskih agencij?
- V kolikšni meri se odločajo za zahtevnejše metode selekcije (na primer za kompetenčni intervju, psihološki test, ocenjevalni center) v primerjavi s klasičnimi metodami (z individualnim intervjujem, s kadrovskim vprašalnikom, z referencami)?

10.2 OPREDELITEV TEZE IN HIPOTEZ

Teza magistrskega dela

Uspešnost pridobivanja in selekcije vodij je odvisna od uporabe primernih selekcijskih metod, natančnega določanja (kompetenčnega) profila zahtevnosti organizacijske vloge in analize konkretnega delovnega okolja.

Z ustrezno kombinacijo različnih strokovno vodenih načinov pridobivanja in selekcije, ki so prilagojene vodilnim vlogam in posamezni organizaciji, lahko izberemo najustreznejše kandidate z zahtevanimi kompetencami, ki so skladni z organizacijsko vlogo in z organizacijo kot celoto. Učinkovitost in uspešnost selekcijskega postopka se pri organizacijah, ki uporabljajo manj zahtevne in preprostejše metode selekcije, pomembno razlikuje od organizacij, ki se odločajo za bolj poglobljene in zahtevnejše metode selekcije za vodilne organizacijske vloge.

V nadaljevanju so predstavljene hipoteze, ki so bile preverjene med raziskavo, izvedeno med izbranimi organizacijami v Sloveniji. Na podlagi analize rezultatov bodo postavljene hipoteze potrjene ali ovržene.

Hipoteza 1: V organizacijah se pri iskanju ljudi za najvišje vodilne organizacijske vloge najpogosteje odločajo za interno (notranje) kadrovanje.

Hipoteza 2: Manjše in srednje velike organizacije se v primerjavi z velikimi pri pridobivanju in selekciji vodij pogosteje obrnejo na kadrovske agencije.

Hipoteza 3: Mednarodne organizacije v Sloveniji se pri selekciji vodij pogosteje odločajo za storitve kadrovske agencije kot pa nacionalne organizacije.

Hipoteza 4: Organizacije se pri izbiri vodij na vseh ravneh praviloma odločajo za preprostejše (klasične) metode selekcije, in ne zahtevnejše.

10.3 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

10.3.1 Opis podatkov

V raziskavo so bile vključene naslednje organizacije oziroma podjetja:

- mala (od 10 do 49 zaposlenih), srednja (od 50 do 249 zaposlenih) in velika podjetja (več kot 250 zaposlenih);
- podjetja iz industrijskih dejavnosti (s področja proizvodnje) in podjetja iz storitvenih oziroma tržnih dejavnosti (s področja tržnih storitev).

10.3.2 Metode zbiranja in analiziranja podatkov

Podatki so bili zbrani s spletnim anketnim vprašalnikom (glejte Prilogo), ki je bil skupaj s spremnim pismom poslan izbranim podjetjem po elektronski pošti. Na anketni vprašalnik so odgovarjale osebe, ki so v podjetjih zadolžene za izbiro vodij, torej predvsem vodje kadrovskih služb ali oddelkov za upravljanje s človeškimi viri (UČV) ter drugi kadrovski strokovnjaki. V manjših podjetjih, kjer ni posebnih oddelkov za UČV, pa so vprašalnik izpolnili direktorji ali vodje oddelkov, ki so zadolženi za selekcijo.

Vprašalnik sestavljajo večinoma vprašanja zaprtega tipa, ki so vsebinsko razdeljena v naslednje tri sklope:

- podatke o podjetju in osebne podatke,
- organizacijo izbire novih sodelavcev za vodilne vloge,
- prakso pridobivanja in selekcije vodij.

Na povabilo k sodelovanju v raziskavi se je odzvalo 105 podjetij oziroma njihovih predstavnikov, ki so zadolženi za iskanje in selekcijo vodij. V analizo je bilo vključenih 96 podjetij, saj je bilo devet nepopolno izpolnjenih vprašalnikov izločenih iz nadaljnje obravnave.

Za analizo rezultatov je bil uporabljen statistični program SPSS, pri čemer smo uporabili naslednje metode:

a) Opisne statistike (frekvenčne porazdelitve in povprečne vrednosti)

S frekvenčnimi porazdelitvami in povprečnimi vrednostmi smo preverjali razpršenost odgovorov podjetij, vključenih v raziskavo pri posameznih spremenljivkah.

b) Test hi-kvadrat

Za ugotavljanje statistično pomembnih povezav med posameznimi spremenljivkami je bil uporabljen hi-kvadrat test.

c) Enosmerna analiza variance (test One-Way ANOVA)

Analizo razlik v povprečju izbranih spremenljivk smo preverjali z enosmerno analizo variance.

d) Regresijska analiza

Z regresijsko analizo smo ugotavljali, kolikšen del variance lahko pojasnimo z neodvisnimi spremenljivkami. Regresijski model je bil sestavljen po metodi Enter, ki hkrati vključuje vse v analizo vključene neodvisne spremenljivke.

10.3.3 Opisi spremenljivk

V raziskavo so bile vključene naslednje spremenljivke:

- velikost podjetja glede na število zaposlenih (malo, srednje ali veliko podjetje);
- dejavnost podjetja (SKD 2008);
- sedež podjetja (regija);
- vrsta podjetja (mednarodno ali nacionalno);
- oddelek za UČV in število zaposlenih v oddelku za UČV;
- strategija za področje pridobivanja in selekcije vodij;
- odgovornost za glavne odločitve glede področja pridobivanja in selekcije vodij na različnih organizacijskih ravneh v podjetju;
- število vodij, ki so jih na novo zaposlili ali premestili na vodilno vlogo v zadnjih treh letih;
- pogostost uporabe različnih načinov pridobivanja vodij;
- ključne prednosti in pomanjkljivosti sodelovanja z zunanjimi izvajalci;
- pogostost uporabe različnih metod selekcije;
- dejavniki, ki vplivajo na odločitev glede izbire metod pri pridobivanju in selekciji vodij.

Pri oblikovanju vprašalnika je bila pri vprašanjih, ki se nanašajo na pogostost, uporabljena štiristopenjska lestvica, kjer 1 pomeni nikoli, 2 redko, 3 pogosto in 4 zelo pogosto. Lestvica, pri kateri je izpuščena srednja ocena, je bila izbrana zato, da bi se izognili napaki centralne težnje.

Vse tabele in grafikoni, ki sledijo v nadaljevanju poglavja, so rezultat analize podatkov, pridobljenih med raziskavo o pridobivanju in selekciji vodij v Sloveniji.

10.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV

10.4.1 Opisne statistike

a) Velikost podjetja glede na število zaposlenih

Z namenom primerjave podjetij različnih velikosti so bila podjetja razdeljena v tri skupine, in sicer po naslednjih merilih:

- mala podjetja: od 10 do 49 zaposlenih;
- srednja podjetja: od 49 do 250 zaposlenih;
- velika podjetja: več kot 250 zaposlenih.

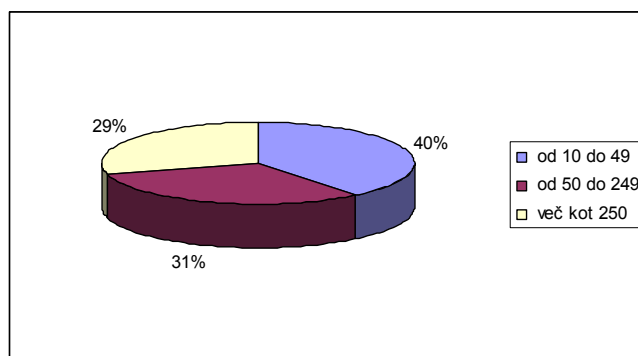
Mikropodjetja z manj kot desetimi zaposlenimi v raziskavo niso bila vključena, saj je zanje značilno, da večinoma ne zaposlujejo ali pa zaposlujejo le občasno.

Tabela 10.1: Velikost podjetja glede na število zaposlenih

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
od 10 do 49	38	39,6	39,6	39,6
od 50 do 249	30	31,3	31,3	70,8
več kot 250	28	29,2	29,2	100
Skupaj	96	100	100	

Iz grafikona 10.1 je razvidno, kako so v vzorcu zastopana podjetja glede na velikost.

Grafikon 10.1: Velikost podjetja glede na število zaposlenih



V vzorcu je bil najmanjši delež malih podjetij (39,6 %), sledijo srednje velika (31,3 %) in velika podjetja (29,2 %).

b) Dejavnost podjetja (SKD 2008)

V raziskavi smo želeli primerjati razlike med načini pridobivanja in selekcije vodij glede na glavno dejavnost podjetja. V vzorec so bila zajeta podjetja, ki po Standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 (Statistični urad Republike Slovenije 2008) spadajo v skupine od C do N ter R in S. Pri analizi rezultatov smo omenjene glavne dejavnosti podjetij združili ter razdelili v dve večji skupini (sektorja), in sicer:

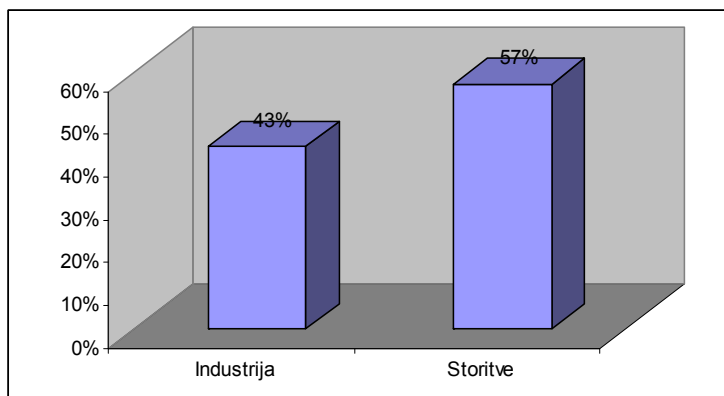
- **industrijske (proizvodne, predelovalne) dejavnosti** – predelovalne dejavnosti; oskrba z električno energijo, s plinom in paro; oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja, gradbeništvo;
- **tržne storitvene dejavnosti (tržne storitve)** – trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil; promet in skladiščenje; gostinstvo; informacijske in komunikacijske dejavnosti; finančne in zavarovalne dejavnosti; poslovanje z nepremičninami; strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; druge raznovrstne poslovne dejavnosti; kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti; druge storitvene dejavnosti.

Glede na standardno klasifikacijo dejavnosti v vzorec nismo zajeli kmetijstva, ribištva, rudarstva na eni strani ter dejavnosti javne uprave, izobraževanja, zdravstva in socialnega varstva na drugi, saj so nas zanimale predvsem razlike v načinih pridobivanja in selekcije vodij med industrijskimi in tržnimi dejavnostmi.

Tabela 10.2: Dejavnost podjetja

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Industrija	41	42,7	42,7	42,7
Storitve	55	57,3	57,3	100
Skupaj	96	100	100	

Grafikon 10.2: Dejavnost podjetja



Na prejšnjem grafikonu je prikazana struktura izbranega vzorca glede na dejavnost podjetja. Rezultati raziskave so pokazali, da so v vzorcu najmočnejše zastopane tržne storitvene dejavnosti, saj je takih dobrih 57,3 odstotka, preostalih 42,7 odstotka podjetij v vzorcu pa se ukvarja z industrijskimi oziroma s predelovalnimi dejavnostmi ali z gradbeništvom.

c) Sedež podjetja

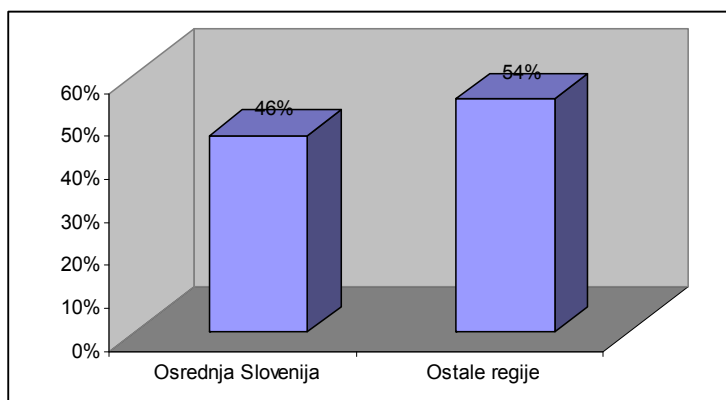
Poslovni subjekti so v Poslovnem registru Slovenije razdeljeni v naslednje statistične regije (Poslovni register Slovenije 2008): Pomurska, Podravska, Koroška, Savinjska, Zasavska, Spodnjeposavska, Jugovzhodna Slovenija, Osrednjeslovenska, Gorenjska, Notranjsko-kraška, Goriška, Obalno-kraška. Glede na to, da so nekatere statistične regije v vzorcu premalo zastopane, smo se odločili za združitev v naslednje razrede: Štajerska (Pomurska, Podravska, Koroška, Savinjska, Zasavska), Dolenjska (Jugovzhodna Slovenija, Spodnjeposavska), Osrednja Slovenija, Gorenjska in Primorska (Notranjsko-kraška, Goriška, Obalno-kraška). V nadaljevanju je predstavljena struktura vzorca glede na sedež podjetja.

Tabela 10.3: Sedež podjetja (regija)

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Štajerska	19	19,8	19,8	19,8
Dolenjska	11	11,5	11,5	31,3
Osrednja Slovenija	44	45,8	45,8	77,1
Gorenjska	10	10,4	10,4	87,5
Primorska	12	12,5	12,5	100
Skupaj	96	100	100	

Nekaj manj kot polovica podjetij v vzorcu (45,8 %) ima sedež v Ljubljani in okolici. Delež drugih regij v vzorcu pa je 54,2 odstotka. Glede na potrebe analize smo se odločili za združitev v dva večja razreda, in sicer: Osrednja Slovenija in Ostale regije (Dolenjska, Gorenjska, Štajerska, Primorska).

Grafikon 10.3: Sedež podjetja (regija)



d) Vrsta podjetja

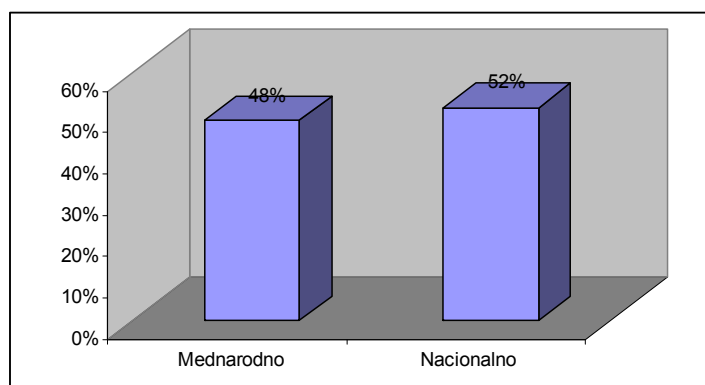
V nadaljevanju nas je zanimalo, ali so anketirana podjetja nacionalna ali mednarodna (del mednarodne korporacije), saj smo želeli ugotoviti, ali vrsta podjetja vpliva na načine pridobivanja selekcije vodij.

Tabela 10.4: Vrsta podjetja

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Mednarodno	46	47,9	48,4	48,4
Nacionalno	49	51	51,6	100
Brez odgovora	1	1		
Skupaj	96	100	100	

Analiza rezultatov je pokazala, da sta v vzorcu približno enako zastopani obe vrsti podjetij (51,6 % nacionalnih in 48,4 % mednarodnih).

Grafikon 10.4: Vrsta podjetja



e) Kadrovski oddelek, oddelek upravljanja s človeškimi viri (UČV) in število zaposlenih kadrovskih strokovnjakov

Zanimalo nas je, kakšna je razlika v selekcijski postopkih med podjetji, ki imajo kadrovske službe oziroma oddelke za UČV, in podjetji, v katerih niso zaposleni posebni strokovnjaki, ki bi skrbeli za selekcijo kandidatov.

Tabela 10.5: Oddelek za UČV

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Da	66	68,8	68,8	68,8
Ne	30	31,3	31,3	100
Skupaj	96	100	100	

V raziskavi sta sodelovali dobri dve tretjini podjetij s kadrovskim oddelkom. V tretjini podjetij, v katerih omenjenega oddelka nimajo, pa za selekcijo običajno skrbijo direktorji ali vodje oddelkov. V nadaljevanju pa smo v podjetjih, v katerih imajo oddelek za UČV, povprašali o številu zaposlenih v njem.

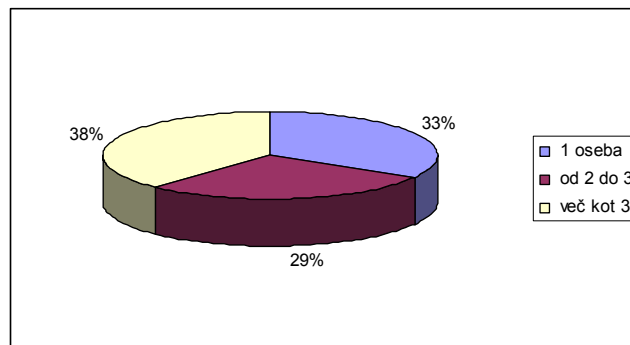
Tabela 10.6: Število zaposlenih v oddelku za UČV

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
1 oseba	21	21,9	33,3	33,3
od 2 do 3	18	18,8	28,6	61,9
več kot 3	24	25	38,1	100
Brez odgovora	33	34,4		
Skupaj	96	100	100	

Med podjetji, ki so bila vključena v raziskavo in imajo posebne oddelke za UČV, je največ takih, v katerih so v omenjenem oddelku več kot trije zaposleni, in sicer 38,1 odstotka. V

tretjini podjetij je v oddelku za UČV en zaposleni. Z nekaj več kot 28-odstotnim deležem v vzorcu pa sledijo podjetja z dvema ali s tremi zaposlenimi v takem oddelku.

Grafikon 10.5: Število zaposlenih v oddelku za UČV



f) Strategija pridobivanja in selekcije vodij

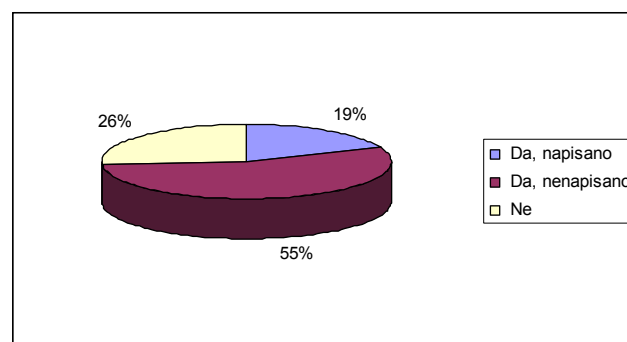
Z naslednjim vprašanjem smo želeli ugotoviti, ali imajo podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, strategijo za iskanje in pridobivanje vodij.

Tabela 10.7: Strategija pridobivanja in selekcije vodij

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Da, napisano	18	18,8	18,9	18,9
Da, nenapisano	52	54,2	54,7	73,7
Ne	25	26	26,3	100
Brez odgovora	1	1		
Skupaj	96	100	100	

Med anketiranimi prevladujejo podjetja z nenapisano strategijo, takih je več kot polovica, medtem ko je z napisano strategijo le 18,9 odstotka podjetij. Nekaj več kot četrtna podjetij omenjene strategije nima niti napisane niti nenapisane.

Grafikon 10.6: Strategija pridobivanja in selekcije vodij



g) Odgovornost za odločitve glede pridobivanja in selekcije vodij na različnih ravneh

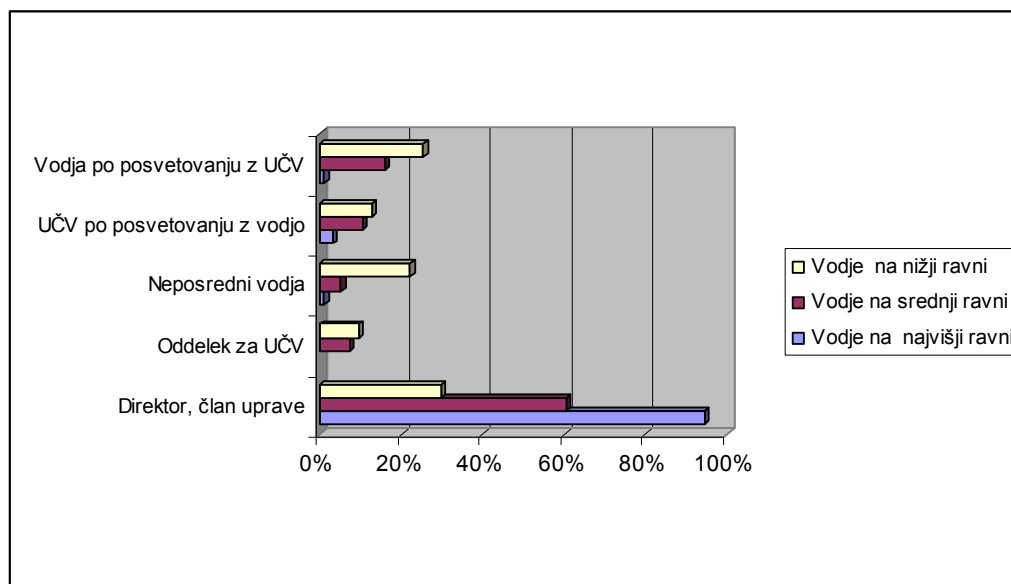
Sledi vprašanje o tem, kdo je v največji meri odgovoren glede področja pridobivanja in selekcije vodij na najvišji, srednji in nižji ravni.

Tabela 10.8: Odgovornost za odločitve glede selekcije vodij na različnih ravneh

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Direktor, član uprave	88	94,6	57	60,6	28	29,8
Oddelek za UČV	0	0	7	7,4	9	9,6
Neposredni vodja	1	1,1	5	5,3	21	22,3
UČV po posvetovanju z vodjo	3	3,2	10	10,6	12	12,8
Vodja po posvetovanju z UČV	1	1,1	15	16,0	24	25,5
Skupaj	93	100	94	100	94	100

Na vprašanje, kdo je v največji meri odgovoren glede področja pridobivanja in selekcije vodij na najvišji ravni, je 94,6 odstotka vprašanih odgovorilo, da je to direktor ali član uprave. V nekaj več kot 60 odstotkih podjetij je to vodja na srednji, v manj kot 30 odstotkih podjetij pa vodja na nižji ravni.

Grafikon 10.7: Odgovornost za odločitve glede selekcije vodij na različnih ravneh



Na podlagi rezultatov raziskave lahko rečemo, da so za odločitve glede pridobivanja in selekcije vodij na vseh treh ravneh najbolj odgovorni direktor ali člani uprave. Največje razlike glede odločitev so pri izbiri vodij na nižji ravni, kjer so za odločitev glede selekcije v precejšnji meri odgovorni tudi neposredni vodje po posvetovanju z oddelkom za UČV, saj je

takih četrtna podjetij. V 22,3 odstotka anketiranih podjetij pa so za odločitve odgovorni neposredni vodje.

10.4.2 Načini pridobivanja vodij

Zanimalo nas je, kako pogosto podjetja (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – pogosto, 4 – zelo pogosto) uporabljajo različne načine pridobivanja vodij na različnih ravneh.

V analizo smo vključili naslednje načine pridobivanja vodij:

- iz organizacije (notranje kadrovanje);
- s posredovanjem kadrovske agencije;
- s posredovanjem zavoda za zaposlovanje (z oglaševanjem na spletni strani ZZRS);
- z oglaševanjem v časopisih;
- z oglaševanjem v strokovnih revijah;
- z zaposlitvenimi oglasi na spletni strani podjetja;
- z zaposlitvenimi oglasi na komercialnih zaposlitvenih portalih,
- na podlagi ustnih priporočil (neformalne metode).

a) Notranje (interno) kadrovanje

Notranji zaposleni so pomemben vir pri iskanju novih kandidatov, še posebej za vodilne vloge, prav zato smo najprej želeli ugotoviti, kako pogosto se podjetja odločajo za notranje (interno) kadrovanje.

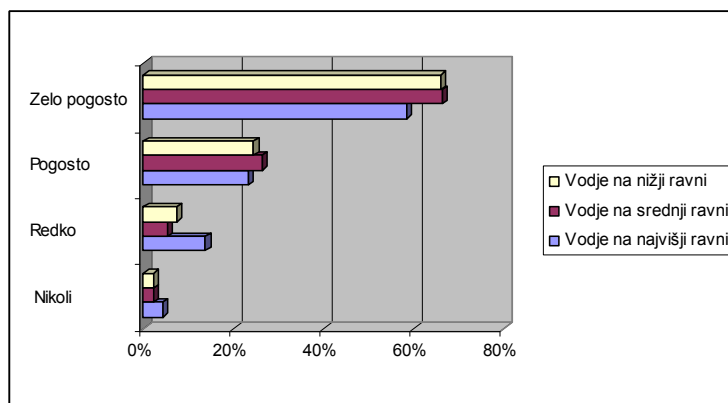
Tabela 10.9: Notranje kadrovanje

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	4	4,3	2	2,1	2	2,1
Redko	13	13,8	5	5,3	7	7,4
Pogosto	22	23,4	25	26,3	23	24,5
Zelo pogosto	55	58,5	63	66,3	62	66
Skupaj	94	100	95	100	94	100

Največ podjetij se pri izbiri vodij odloča za interno kadrovanje pri pridobivanju vodij na srednji ravni (66,3 % zelo pogosto in 26,3 % pogosto) ter pri izbiri vodij na nižji ravni (66 % zelo pogosto in 24,5 % pogosto). Nekoliko manj anketiranih podjetij se pri izbiri vodij odloča

za interno kadrovanje pri pridobivanju vodij na najvišji ravni, in sicer 58,5 odstotka zelo pogosto in 23,4 odstotka pogosto.

Grafikon 10.8: Notranje kadrovanje



Po drugi strani pa je podjetij, ki pri iskanju vodij nikoli ne uporabljajo notranjih virov, le 4,3 odstotka pri pridobivanju vodij za najvišjo raven in 2,1 odstotka pri pridobivanju vodij za srednjo in nižjo raven.

b) Kadrovske agencije

Specializirane kadrovske agencije so dobrodošla pomoč pri pridobivanju ustreznih kandidatov. Glede na to, da se vedno več podjetij tudi pri nas odloča za tak način pridobivanja in selekcije novih sodelavcev, nas je zanimalo, koliko podjetij in kako pogosto se pri izbiri vodij odloča za sodelovanje z zunanjimi izvajalci.

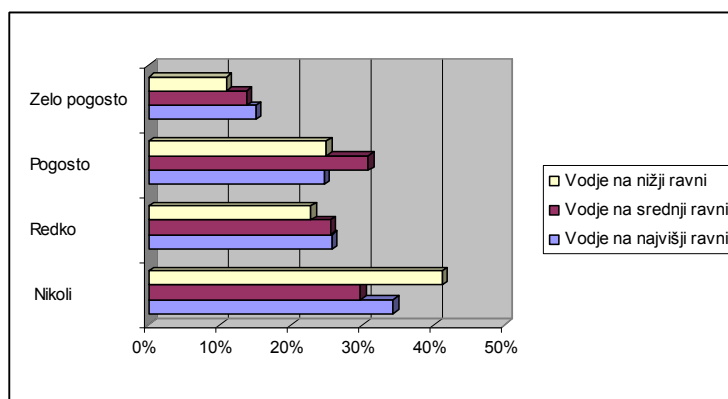
Tabela 10.10: Kadrovske agencije

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	32	34,4	28	29,8	38	41,3
Redko	24	25,8	24	25,5	21	22,8
Pogosto	23	24,7	29	30,9	23	25
Zelo pogosto	14	15,1	13	13,8	10	10,9
Skupaj	93	100	94	100	92	100

Rezultati raziskave so pokazali, da se največ podjetij odloča za zelo pogosto sodelovanje s kadrovskimi agencijami pri izbiri vodij na najvišji ravni (15,1 %). Sledijo podjetja, ki se za tako sodelovanje odločijo pri pridobivanju vodij za srednjo raven (13,8 %), in podjetja, ki omenjeni način uporabljajo za izbiro novih vodij na nižji ravni (10,9 %). Pri odgovoru

pogosto pa izstopajo podjetja, ki se za zunanje izvajalce odločijo pri pridobivanju vodij na srednji ravni (30,9 %). Sledijo podjetja, ki s kadrovskimi agencijami sodelujejo pri izbiri vodij na nižji (25 %) in najvišji ravni (24,7 %). Pomembnejše razlike smo zaznali še pri odgovoru nikoli, saj kar 41,3 odstotka podjetij pri pridobivanju vodij na nižji ravni nikoli ne sodeluje s kadrovskimi agencijami, medtem ko z zunanjimi izvajalci pri pridobivanju vodij na najvišji ravni nikoli ne sodeluje 34,4 odstotka podjetij, pri pridobivanju vodij na srednji ravni pa 29,8 odstotka podjetij.

Grafikon 10.9: Kadrovske agencije



Na podlagi rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da se podjetja pri izbiri vodij za različne ravni ne odločajo prav pogosto za sodelovanje z zunanjimi izvajalci.

c) Oglasi na spletni strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje

Oglaševanje na spletni strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ) je eden izmed tradicionalnih načinov pridobivanja novih sodelavcev, ki se sicer pogosteje uporablja pri pridobivanju kandidatov za manj zahtevne vloge v organizaciji. Spremenljivko smo vključili v raziskavo zato, da bi lahko primerjali tradicionalne in novejšje načine pridobivanja kandidatov za vodje.

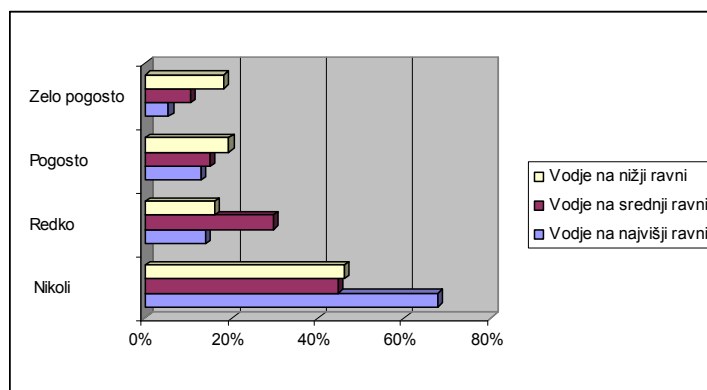
Tabela 10.11: Oglaševanje na spletni strani ZRSZ

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	63	67,7	42	44,7	43	46,2
Redko	13	14	28	29,8	15	16,1
Pogosto	12	12,9	14	14,9	18	19,4
Zelo pogosto	5	5,4	10	10,6	17	18,3
Skupaj	93	100	94	100	93	100

Največ podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, pri izbiri vodij na vseh treh ravneh nikoli ne uporablja oglaševanja na spletni strani zavoda za zaposlovanje, med njimi sta kar dve tretjini podjetij, ki se za tak način izbire novih vodij na najvišji ravni ne odločata nikoli. Sledijo podjetja, ki vodij na srednji (44,7 %) in nižji ravni (46,2 %) nikoli ne pridobivajo na tak način.

Po drugi strani pa se za oglaševanje na spletni strani zavoda za zaposlovanje najpogosteje odločajo podjetja pri izbiri vodij na nižji ravni, in sicer 18,3 odstotka zelo pogosto in 19,4 odstotka pogosto. Pri izbiri vodij na srednji ravni je omenjeni način oglaševanja značilen za nekoliko manj podjetij (10,6 zelo pogosto in 14,9 pogosto). Za tak način pa se podjetja najmanjkrat odločajo takrat, kadar iščejo vodje za najvišje vloge v podjetju, in sicer le 5,4 odstotka zelo pogosto in 12,9 odstotka pogosto.

Grafikon 10.10: Oglaševanje na spletni strani ZRSZ



Analiza rezultatov je pokazala, da se podjetja pri izbiri vodij za omenjeni način privabljanja kandidatov ne odločajo preveč pogosto. Razlog je mogoče iskati v tem, da je omenjena oblika privabljanja kljub nizkim stroškom manj primerna za pridobivanje kandidatov za višje položaje.

d) Oglaševanje v časopisih

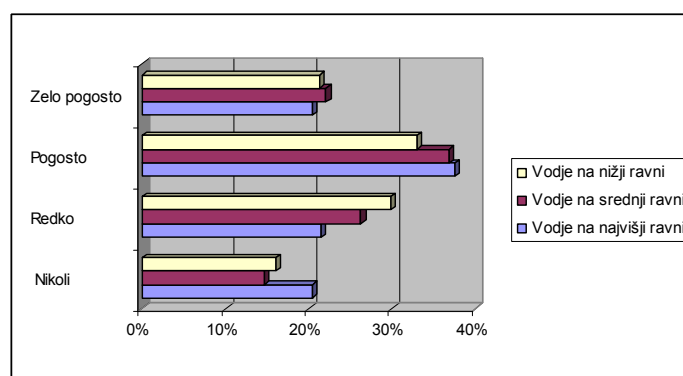
Privabljanje vodij z oglaševanjem v tiskanih medijih je prav tako ena izmed tradicionalnih metod, ki so zelo razširjene in so primerne za privabljanje različnih profilov kandidatov. Z naslednjim vprašanjem smo želeli ugotoviti, kako pogosto se podjetja odločajo za tak način pridobivanja kandidatov.

Tabela 10.12: Oglaševanje v časopisu

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	19	20,4	14	14,7	15	16
Redko	20	21,5	25	26,3	28	29,8
Pogosto	35	37,6	35	36,8	31	33
Zelo pogosto	19	20,4	21	22,1	20	21,3
Skupaj	93	100	95	100	94	100

Analiza rezultatov je pokazala, da se več kot polovica podjetij pri pridobivanju vodij na vseh ravneh zelo pogosto ali pogosto odloča za oglaševanje v časopisu, pri čemer se največ podjetij za tak način odloča pogosto, in sicer 37,6 odstotka pri pridobivanju vodij na najvišji, 36,8 odstotka na srednji in 33 odstotkov na nižji ravni.

Grafikon 10.11: Oglaševanje v časopisu



Po drugi strani pa se številna podjetja za tak način pridobivanja vodij odločajo redko ali nikoli. Redko se za izbiro vodij na nižji ravni odloča 29,8 odstotka, za izbiro vodij na srednji 26,3 in za izbiro vodij na najvišji ravni 21,5 odstotka podjetij. Nikoli pa se za oglaševanje v časopisu ne odloča 20,4 odstotka podjetij pri iskanju vodij na najvišji ravni, 16 odstotkov podjetij pri iskanju vodij na nižji in 14,7 odstotka podjetij pri iskanju vodij na srednji ravni.

e) Oglaševanje v strokovnih revijah

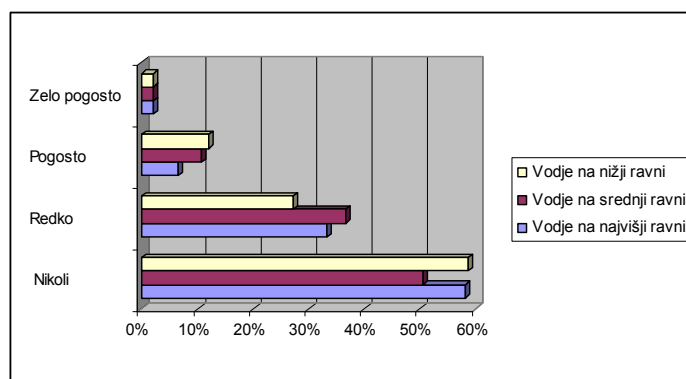
Oglaševanje v strokovnih revijah je zelo dober način pridobivanja kandidatov, kadar želimo v podjetje privabiti posameznike s točno določenega strokovnega področja. Glede na to, da s takim oglaševanjem lahko privabimo tudi kandidate, ki zaposlitve ne iščejo aktivno, nas je zanimalo, v kolikšni meri podjetja, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, omenjeni vir uporabljajo pri pridobivanju kandidatov za vodilne vloge.

Tabela 10.13: Oglaševanje v strokovnih revijah

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	54	58,1	47	50,5	54	58,7
Redko	31	33,3	34	36,6	25	27,2
Pogosto	6	6,5	10	10,8	11	12
Zelo pogosto	2	2,1	2	2,1	2	2,1
Skupaj	93	100	93	100	92	100

Oglaševanje v strokovnih revijah je način, za katerega se v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, pri pridobivanju novih vodij odločajo manj pogosto, saj je podjetij, v katerih se za omenjeni način pridobivanja kandidatov ne odločajo, kar 58,7 odstotka (pri pridobivanju vodij na nižji ravni) in 58,1 odstotka (pri pridobivanju vodij na najvišji ravni). Nekoliko nižji, a še vedno visok, pa je delež podjetij (50,5 %), ki se za omenjeni način nikoli ne odločijo pri izbiri vodij na srednji ravni.

Grafikon 10.12: Oglaševanje v strokovnih revijah



Rezultati raziskave so pokazali, da se za oglaševanje v strokovnih revijah pri pridobivanju vodij zelo pogosto odloča le 2,1 odstotka podjetij, pri čemer je odstotek enak za vse ravni vodij. Nekaj več podjetij tako oglašuje pogosto, vendar tudi teh ni veliko (12 % pri pridobivanju vodij na nižji, 10,8 % na srednji in 6,5 % na najvišji ravni).

f) Oglaševanje na spletni strani podjetja

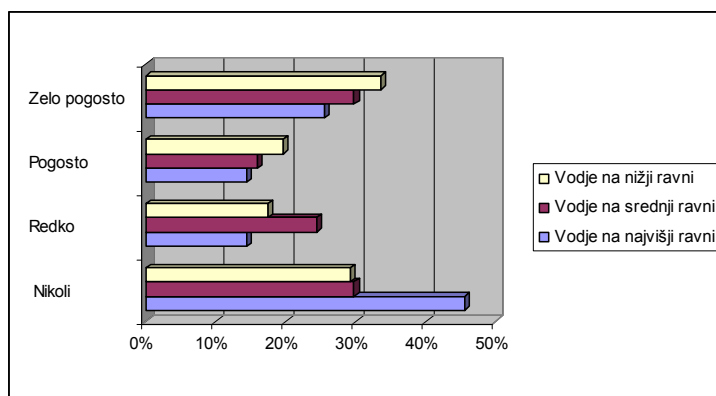
Mnoga podjetja se v zadnjem času odločajo za oglaševanje prostih pozicij tudi na svojih spletnih straneh. Zanimalo nas je, kako pogosto uporabljajo svoje spletne strani kot pomemben vir kandidatov za vodilne vloge in kakšne so razlike glede na raven, za katero iščejo novega vodjo.

Tabela 10.14: Oglaševanje na spletni strani podjetja

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	41	45,6	28	29,8	27	29,3
Redko	13	14,4	23	24,4	16	17,4
Pogosto	13	14,4	15	16	18	19,6
Zelo pogosto	23	25,6	28	29,8	31	33,7
Skupaj	90	100	94	100	92	100

Največ podjetij, vključenih v raziskavo, objavlja oglase na svojih spletnih straneh za pridobivanje vodij na nižji ravni, in sicer je takih več kot polovica (33,7 % zelo pogosto in 19,6 % pogosto). Sledi oglaševanje na spletni strani podjetja za pridobivanje vodij na srednji ravni (29,8 % zelo pogosto in 16 % pogosto) ter za pridobivanje vodij na najvišji ravni (25,6 % zelo pogosto in 14,4 % pogosto). Rezultati raziskave so pokazali na pomembnejše razlike pri odgovoru nikoli, saj kar 45,6 odstotka podjetij nikoli ne uporablja svoje spletne strani pri pridobivanju vodij na najvišji ravni. Po drugi strani pa je precej manj podjetij, ki se za tak način nikoli ne odločajo pri pridobivanju vodij na srednji (29,8 %) in nižji ravni (29,3 %).

Grafikon 10.13: Oglaševanje na spletni strani podjetja



Na podlagi dobljenih podatkov lahko ugotovimo, da se podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, najpogosteje odločajo za oglaševanje na spletni strani podjetja, kadar iščejo vodje za srednjo raven vodenja. Kadar pa iščejo top menedžerje, se za omenjeni način oglaševanja odločajo manj pogosto.

g) Oglaševanje na spletnih zaposlitvenih portalih

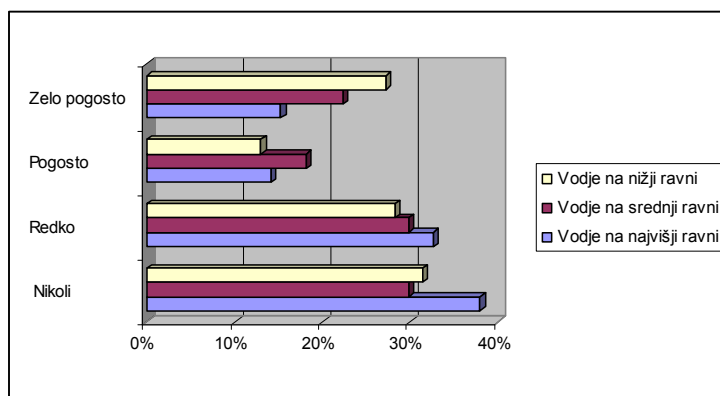
V zadnjem času je oglaševanje na komercialnih spletnih zaposlitvenih portalih postalo eden izmed najpogostejših načinov pridobivanja novih sodelavcev za različne vloge. Glede na splošno razširjenost spletnih portalov kot medija za pridobivanje kandidatov želimo ugotoviti, kako pogosto se za omenjeni način pridobivanja odločajo podjetja, kadar iščejo vodje.

Tabela 10.15: Oglaševanje na spletnih zaposlitvenih portalih

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	35	38	28	29,8	29	31,5
Redko	30	32,6	28	29,8	26	28,3
Pogosto	13	14,1	17	18,1	12	13
Zelo pogosto	14	15,3	21	22,3	25	27,2
Skupaj	92	100	94	100	92	100

Rezultati raziskave so pokazali, da se največ podjetij zelo pogosto odloča za oglaševanje na zaposlitvenih portalih pri izbiri vodij na nižji ravni (27,2 %). Sledijo podjetja, ki se za tak način odločajo pri izbiri vodij na srednji (22,3 %) in najvišji ravni (15,3 %). Pri odgovoru pogosto pa je situacija obrnjena, saj največ podjetij pogosto uporablja spletne zaposlitvene portale pri pridobivanju vodij na srednji ravni (18,1 %), sledijo pa podjetja, ki omenjeni način pogosto uporabljajo pri izbiri vodij na najvišji (14,1 %) in nižji ravni (13 %).

Grafikon 10.14: Oglaševanje na spletnih zaposlitvenih portalih



Po drugi strani pa se številna podjetja za tak način pridobivanja vodij odločajo redko ali nikoli. Med podjetji, ki nikoli ne oglašujejo na spletnih zaposlitvenih portalih, z 38 odstotki izstopajo podjetja, ki pri izbiri vodij na najvišji ravni nikoli ne uporabljajo takega načina oglaševanja.

h) Neformalne metode

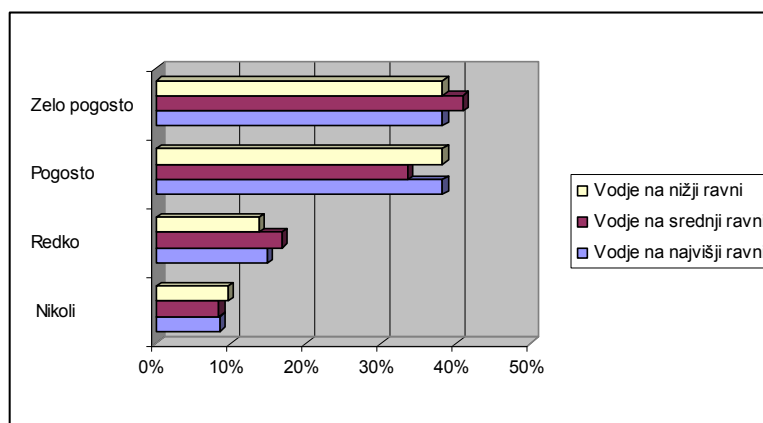
Med metode neformalnega pridobivanja uvrščamo pridobivanje kandidatov na podlagi osebnih poznanstev in na podlagi tako imenovanega mreženja. Omenjena metoda je ena izmed najstarejših in se uporablja za različne vloge. Glede na to, da je metoda uporabna tudi pri pridobivanju kandidatov za vodilne vloge, nas je zanimalo, kako razširjena je med podjetji, v katerih je bilo izvedeno anketiranje.

Tabela 10.16: Neformalne metode

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	8	8,5	8	8,4	9	9,6
Redko	14	14,9	16	16,8	13	13,8
Pogosto	36	38,3	32	33,7	36	38,3
Zelo pogosto	36	38,3	39	41,1	36	38,3
Skupaj	94	100	95	100	94	100

Rezultati raziskave so pokazali, da se v podjetjih zelo pogosto ali pogosto odločajo za neformalne metode pridobivanja vodij, pri čemer so razlike med ravnmi vodenja zelo majhne.

Grafikon 10.15: Neformalne metode



Neformalnih metod nikoli ne uporablja le 8,5 odstotka anketiranih podjetij pri pridobivanju vodij na najvišji ravni ter 8,4 odstotka podjetij pri pridobivanju vodij na srednji ravni. Pri pridobivanju vodij na nižji ravni pa je delež takih podjetij 9,6-odstoten.

10.4.3 Metode selekcije kandidatov za vodilne vloge

Da bi ugotovili, katere metode selekcije podjetja najpogosteje uporabljajo pri izbiri vodij, smo v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, prosili, da pri vsaki metodi selekcije navedejo, kako pogosto uporabljajo določeno metodo pri izbiri vodij za različne ravni (vodje na najvišji ter na srednji in nižji ravni).

a) Strukturiran individualni intervju

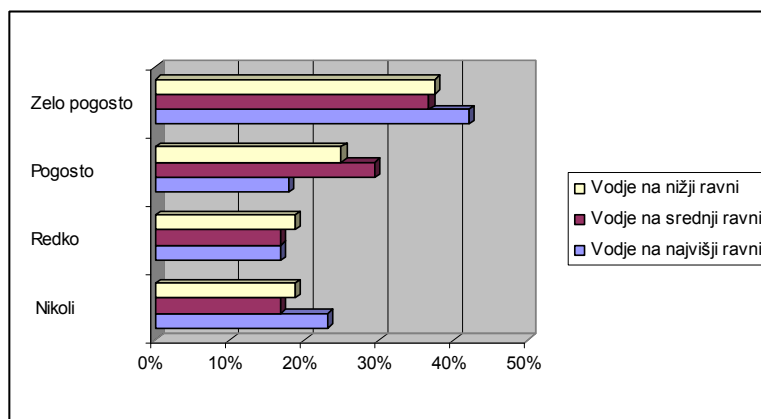
Individualni intervju je ena izmed najbolj uveljavljenih in uporabljenih metod selekcije za različne profile kandidatov. Sprva nas je zanimalo, kako pogosto v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, uporabljajo strukturiran individualni intervju z vnaprej pripravljenimi vprašanji.

Tabela 10.17: Strukturiran individualni intervju

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	22	23,2	16	16,8	18	18,8
Redko	16	16,8	16	16,8	18	18,8
Pogosto	17	17,9	28	29,6	24	25
Zelo pogosto	40	42,1	35	36,8	36	37,5
Skupaj	95	100	95	100	96	100

Strukturiran individualni intervju uporablja zelo pogosto ali pogosto 66,4 odstotka podjetij pri selekciji vodij na srednji, 62,5 odstotka pri selekciji vodij na nižji in 60 odstotkov pri selekciji vodij na najvišji ravni.

Grafikon 10.16: Strukturiran individualni intervju



Iz grafikona 10.16 je razvidno, da pri odgovorih zelo pogosto in nikoli nekoliko izstopajo podjetja, v katerih uporabljajo strukturiran intervju pri izbiri vodij na najvišji ravni. Razlike med ravni pa lahko opazimo tudi pri odgovoru pogosto, kjer izstopa pridobivanje vodij na srednji ravni.

b) Nestrukturiran individualni intervju

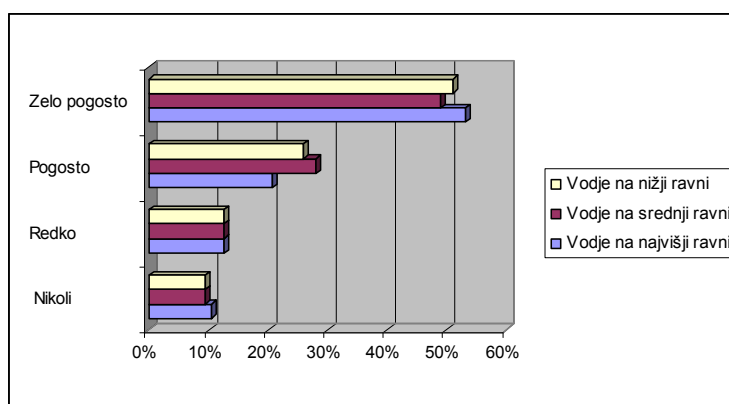
Pri nestrukturiranem individualnem intervjuju spraševalec vprašanja zastavlja sproti v obliki prostega pogovora, saj vprašanja niso vnaprej pripravljena. Z vprašanjem glede pogostosti uporabe nestrukturiranega intervjuja smo želeli ugotoviti, kako pogosto podjetja uporabljajo tak način zbiranja podatkov o kandidatu.

Tabela 10.18: Nestrukturiran individualni intervju

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	10	10,8	9	9,5	9	9,5
Redko	12	12,9	12	12,6	12	12,6
Pogosto	20	21,5	27	28,4	25	26,3
Zelo pogosto	51	54,8	47	49,5	49	51,6
Skupaj	93	100	95	100	95	100

Rezultati raziskave so pokazali, da je nestrukturiran intervju v povprečju pogostejše uporabljana metoda kot strukturiran intervju, saj se zanj zelo pogosto ali pogosto odloča 77,9 odstotka podjetij pri izbiri vodij na srednji in nižji ter 76,3 odstotka pri izbiri vodij na najvišji ravni.

Grafikon 10.17: Nestrukturiran individualni intervju



Iz grafikona 10.17 je razvidno, da pri tej vrsti intervjuja med posameznimi ravni vodenja ni večjih razlik.

c) Kompetenčni (vedenjski) individualni intervju

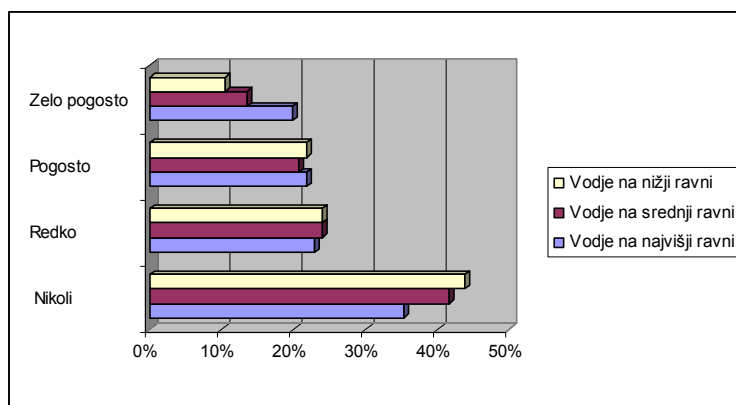
Kompetenčni (vedenjski) intervju temelji na kompetencah in je usmerjen na vedenje kandidata v preteklosti. Glede na predpostavko, da se v podjetjih še vedno pogosteje odločajo za klasične oblike intervjujev, smo želeli v nadaljevanju ugotoviti, kako znan je vedenjski intervju v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, in kako pogosto ga uporabljajo pri iskanju vodij.

Tabela 10.19: Kompetenčni (vedenjski) intervju

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	34	35,4	40	41,7	42	43,8
Redko	22	22,9	23	24	23	24
Pogosto	21	21,9	20	20,8	21	21,9
Zelo pogosto	19	19,8	13	13,5	10	10,4
Skupaj	96	100	96	100	96	100

Med podjetji, v katerih uporabljajo kompetenčni intervju pri selekciji, je največ takih, ki se za tovrstni intervju odločajo zelo pogosto ali pogosto pri izbiri vodij na najvišji ravni (19,8 % zelo pogosto in 21,9 % pogosto). Sledijo podjetja, v katerih omenjeni intervju uporabljajo pri izbiri vodij na srednji (13,5 % zelo pogosto, 20,8 % pogosto) in nižji ravni (10,4 % zelo pogosto, 21,9 % pogosto).

Grafikon 10.18: Kompetenčni (vedenjski) intervju



Na podlagi rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da je kompetenčni (vedenjski) intervju v primerjavi z drugimi intervjuji uporabljen najmanj pogosto.

d) Panelni (skupinski) intervju

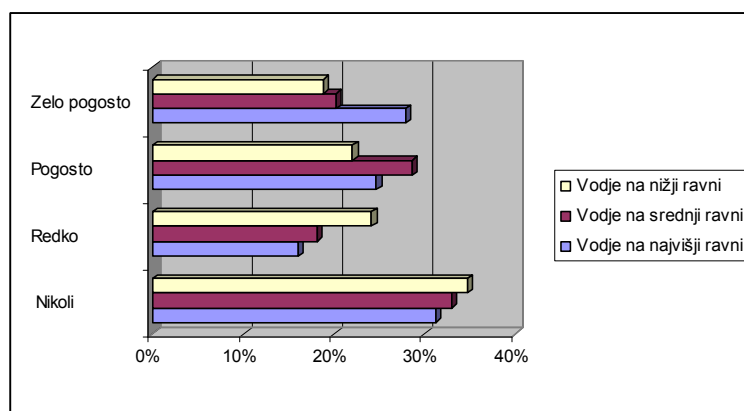
Panelni ali skupinski intervju je intervju pred komisijo, pri katerem več ocenjevalcev zastavlja vprašanja posameznemu kandidatu. Glede na to, da s skupinskim intervjujem pridobimo številne informacije ter lahko primerjamo ocene in mnenja različnih ocenjevalcev, nas je zanimalo, kako pogosto ga v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, uporabljajo pri selekciji vodij.

Tabela 10.20: Panelni intervju

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	29	31,2	31	33	33	34,7
Redko	15	16,1	17	18,1	23	24,3
Pogosto	23	24,7	27	28,7	21	22,1
Zelo pogosto	26	28	19	20,2	18	18,9
Pogosto	93	100	94	100	95	100

Podjetja, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, najpogosteje uporabljajo panelni ali skupinski intervju, kadar iščejo kandidate za najvišje vodilne vloge, in sicer v več kot polovici podjetij (28 % zelo pogosto in 24,7 % pogosto). Pri izbiri vodij za srednje ravni pa panelni intervju uporabljajo v 20,2 odstotka anketiranih podjetij zelo pogosto in v 28,7 odstotka podjetij pogosto. Kadar izbirajo vodje za nižje ravni, pa opravljajo skupinske intervjuje zelo pogosto v 18,9 odstotka in pogosto v 22,1 odstotka podjetij.

Grafikon 10.19: Panelni intervju



Rezultati raziskave so pokazali, da v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, najmanj pogosto uporabljajo panelni intervju pri izbiri vodij za nižje ravni, saj ga nikoli ne uporablja 34,7 odstotka podjetij. S 33 odstotki sledijo podjetja, ki tovrstnega intervjuja ne uporabljajo

pri selekciji vodij na srednji ravni. Pri selekciji vodij na najvišji ravni pa skupinskega intervjuja nikoli ne uporablja 31,2 odstotka podjetij.

e) Kadrovski vprašalnik (obrazec za prijavo)

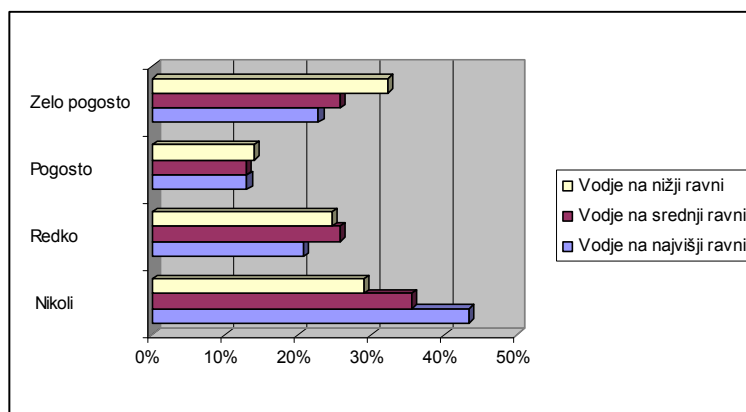
Kadrovski vprašalnik ali obrazec za prijavo je poseben vprašalnik, ki ga kandidati po navadi izpolnijo pred intervjujem. Z naslednjim vprašanjem smo želeli ugotoviti, ali podjetja uporabljajo posebne strukturirane obrazce tudi pri izbiri novih sodelavcev za vodilne vloge.

Tabela 10.21: Kadrovski vprašalnik

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	40	43,5	33	35,5	27	29
Redko	19	20,7	24	25,8	23	24,7
Pogosto	12	13	12	12,9	13	14
Zelo pogosto	21	22,8	24	25,8	30	32,3
Skupaj	92	100	93	100	93	100

Rezultati raziskave so pokazali, da kadrovski vprašalnik najpogosteje uporabljajo podjetja pri izbiri vodij na nižji ravni (32,3 % zelo pogosto in 14 % pogosto). Sledijo podjetja, ki omenjeni vprašalnik uporabljajo pri izbiri vodij na srednji (25,8 % zelo pogosto in 12,9 % pogosto) in najvišji ravni (22,8 % zelo pogosto in 13 % pogosto).

Grafikon 10.20: Kadrovski vprašalnik



Iz grafikona je razvidno, da se pogostost uporabe kadrovskega vprašalnika razlikuje glede na raven vodenja, za katero v podjetju iščejo novega sodelavca.

f) Psihološki testi

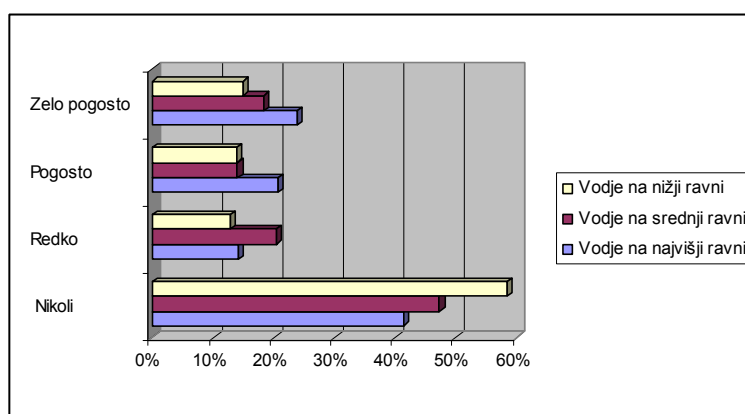
Psihološki testi so zaradi objektivnosti in standardiziranosti dober pripomoček pri ugotavljanju primernosti kandidata za konkretno vlogo. Z namenom ugotovitve, kako pogosto v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, uporabljajo psihološke teste, smo zastavili naslednje vprašanje.

Tabela 10.22: Psihološki testi

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	38	41,3	44	47,3	55	58,5
Redko	13	14,1	19	20,4	12	12,8
Pogosto	19	20,7	13	14	13	13,8
Zelo pogosto	22	23,9	17	18,3	14	14,9
Skupaj	92	100	93	100	94	100

Psihološke teste pri selekciji vodij za najvišjo raven uporablja 44,6 odstotka anketiranih podjetij, izmed katerih jih uporablja zelo pogosto v 23,9 odstotka, pogosto pa v 20,7 odstotka podjetij. Precej manj podjetij uporablja psihološke teste pri selekciji vodij za srednje ravni (18,3 % zelo pogosto in 14 % pogosto). Pri selekciji vodij za nižje ravni pa je delež še nekoliko manjši (14,9 % zelo pogosto in 13,8 % pogosto).

Grafikon 10.21: Psihološki testi



Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, psihološke teste pri selekciji vodij za srednje in nižje ravni uporabljajo razmeroma redko. Pomembnejše razlike smo zaznali le pri selekciji vodij za najvišje ravni, saj je analiza rezultatov pokazala, da se podjetja pogosteje odločajo za psihološke teste pri izbiri top menedžerjev.

g) Testi in preizkusi znanja

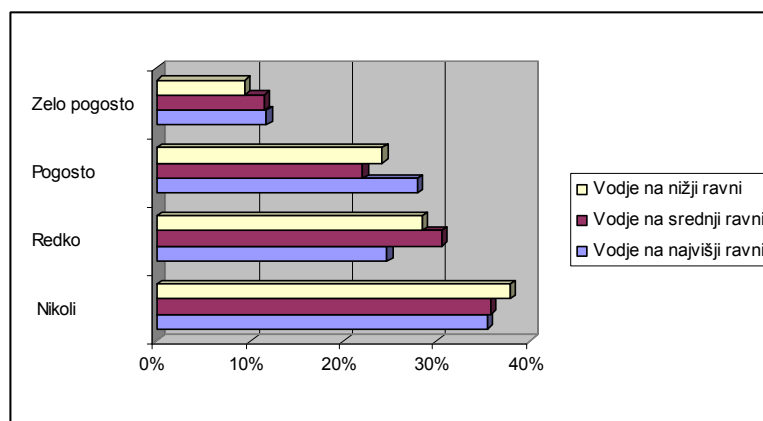
Nekatera podjetja pri izbiri vodij uporabljajo različne vrste testiranja in preverjanja znanja (preverjanje znanja tujih jezikov, poznavanje računalniških programov, preverjanje strokovnega znanja in podobno). Zanimalo nas je, kako pogosto v podjetjih tovrstne teste uporabljajo pri selekciji novih vodij.

Tabela 10.23: Testi in preizkusi znanja

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	33	35,5	34	35,8	36	37,9
Redko	23	24,7	29	30,5	27	28,4
Pogosto	26	28	21	22,1	23	24,2
Zelo pogosto	11	11,8	11	11,6	9	9,5
Skupaj	93	100	95	100	95	100

Rezultati raziskave so pokazali, da v približno tretjini podjetij tovrstnih testov in preizkusov ne uporabljajo nikoli, saj je takih 37,9 odstotka (pri izbiri vodij na nižji ravni), 35,8 odstotka (pri izbiri vodij na srednji ravni) in 35,5 odstotka podjetij (pri izbiri vodij na najvišji ravni).

Grafikon 10.22: Testi in preizkusi znanja



Različne teste in preizkuse znanja uporabljajo le v dobri tretjini podjetij pri selekciji vodij, pri čemer ni velikih razlik glede na raven vodenja. V nekoliko večjem obsegu uporabljajo tovrstne teste in preizkuse znanja le v podjetjih pri izbiri vodij na najvišji ravni.

h) Ocenjevalni center

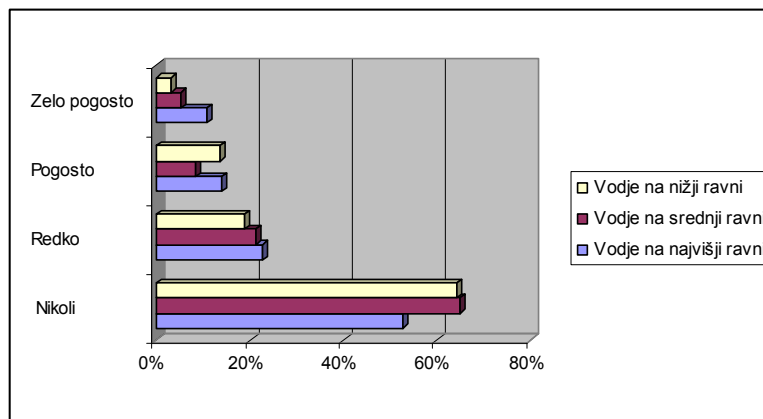
Ocenjevalni center (angl. assessment center) je metoda preverjanja ustreznosti kandidata, ki temelji na različnih ocenjevalnih tehnikah, kot so simulacije, naloge, povezane z delom, intervjuji, vprašalniki, testi in podobno).

Tabela 10.24: Ocenjevalni (assessment) center

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	49	52,7	61	64,9	61	64,2
Redko	21	22,6	20	21,3	18	18,9
Pogosto	13	14	8	8,5	13	13,7
Zelo pogosto	10	10,7	5	5,3	3	3,2
Skupaj	93	100	94	100	95	100

Ocenjevalni ali opazovalni center je metoda, za katero se v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, odločajo razmeroma redko, saj je nikoli ne uporabljajo v več kot polovici podjetij pri izbiri vodij za najvišje ravni. Delež podjetij, ki omenjene metode ne uporabljajo nikoli, pa je še višji v primeru izbire vodij za srednje (64,9 %) in nižje ravni (64,2 %).

Grafikon 10.23: Ocenjevalni (assessment) center



Po drugi strani lahko vidimo, da omenjeno metodo ocenjevanja primernosti kandidatov za vodilne vloge najpogosteje uporabljajo podjetja pri iskanju vodij na najvišji ravni (10,7 % zelo pogosto in 14 % pogosto). Pri izbiri vodij za srednje ali nižje ravni pa je delež podjetij, ki uporabljajo omenjeno metodo, precej nižji, saj se zanjo odloča le 16,9 odstotka podjetij pri izbiri vodij na nižji (3,2 % zelo pogosto, 13,7 % pogosto) in 13,8 odstotka pri izbiri vodij na srednji ravni (5,3 % zelo pogosto, 8,5 % pogosto).

i) Reference prejšnjih delodajalcev

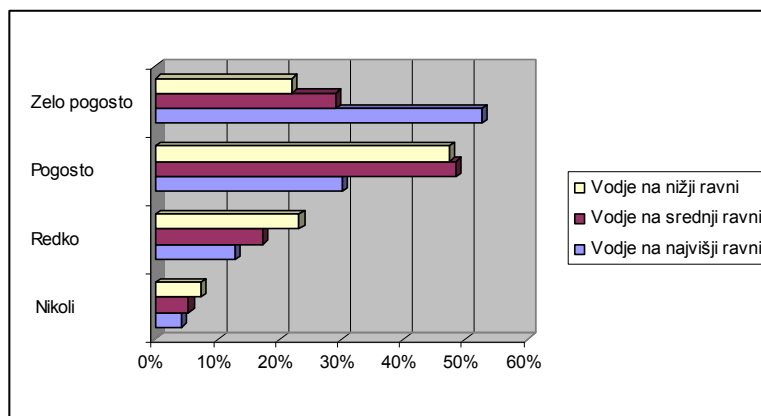
Pisna ali ustna priporočila prejšnjih delodajalcev so namenjena preverjanju verodostojnosti podatkov, ki so bili pridobljeni od kandidata med selekcijskim postopkom. Glede na to, da so reference lahko dober dodaten vir informacij o posamezniku in njegovih dosežkih, so bila v nadaljevanju v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, zastavljena vprašanja o tem, kako pogosto so reference pomembne pri selekciji vodij za vodilne vloge v podjetju.

Tabela 10.25: Reference prejšnjih delodajalcev

	Vodje na najvišji ravni		Vodje na srednji ravni		Vodje na nižji ravni	
	N	%	N	%	N	%
Nikoli	4	4,3	5	5,4	7	7,4
Redko	12	12,9	16	17,2	22	23,1
Pogosto	28	30,1	45	48,4	45	47,4
Zelo pogosto	49	52,7	27	29	21	22,1
Skupaj	93	100	93	100	95	100

Rezultati analize podatkov so pokazali, da največ podjetij, v katerih je bilo izvedeno anketiranje in v katerih reference preverjajo zelo pogosto, omenjeno metodo uporablja pri izbiri vodij za najvišje ravni (52,7 %). S precej manjšim deležem sledijo podjetja, ki reference preverjajo zelo pogosto pri izbiri vodij na srednji (29 %) in nižji ravni (22,1 %). V podjetjih, v katerih reference preverjajo pogosto, pa je situacija ravno nasprotna, saj največ podjetij reference preverja pogosto pri izbiri vodij na srednji (48,4 %) in nižji ravni (47,4 %). Bistveno manjši delež pa predstavljajo podjetja, ki reference uporabljajo pogosto pri izbiri vodij na najvišji ravni (30,1 %).

Grafikon 10.24: Reference prejšnjih delodajalcev

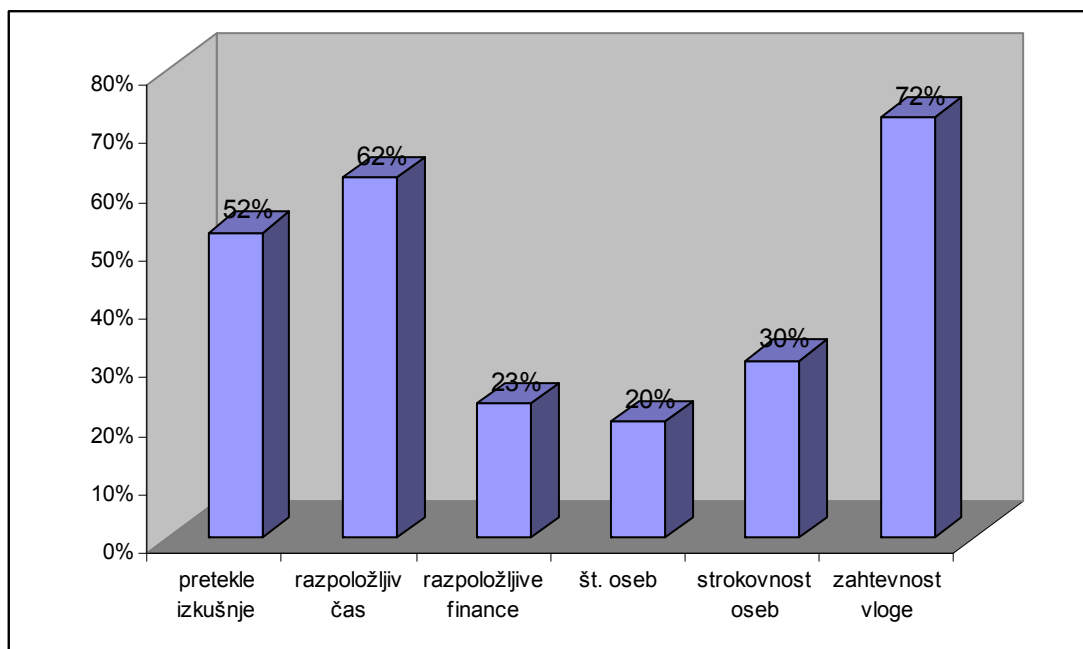


Med podjetji, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, je le manjši delež takih, ki referenc pri zaposlitvi novih sodelavcev za vodilne vloge ne preverjajo nikoli, in sicer 4,3 odstotka (pri izbiri vodij za najvišjo raven), 5,4 odstotka (pri izbiri vodij za srednjo raven) in 7,4 odstotka podjetij (pri izbiri vodij za nižjo raven).

Dejavniki, ki vplivajo na izbor selekcijskih metod

Za konec raziskave smo v podjetjih zastavili vprašanje o dejavnikih, ki vplivajo na njihovo odločitev glede izbora metod pridobivanja in selekcije.

Grafikon 10.25: Dejavniki, ki najpogosteje vplivajo na odločitev glede izbire metod pri pridobivanju in selekciji vodij



Na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na izbiro metod pri pridobivanju in selekciji vodij, so v največ podjetjih odgovorili, da na njihovo odločitev najpomembneje vpliva zahtevnost (raven) vodilne vloge, za katero se izbira novi sodelavec (71,9 %). Pomembna dejavnika, ki vplivata na tovrstno odločitev, pa sta še razpoložljiv čas, ki je na voljo za selekcijo (61,5 %), in izkušnje glede uporabe selekcijskih metod (52,1 %). V manjši meri pa na odločitve glede izbire selekcijskih metod vplivajo naslednji dejavniki: strokovnost oseb, ki vodijo selekcijo ali pri njej sodelujejo (30,2 %), razpoložljiva finančna sredstva (22,9 %) in število oseb, ki vodijo selekcijo ali sodelujejo pri njej (19,8 %).

10.5 REZULTATI PREVERJANJA HIPOTEZ

Hipoteza 1: V organizacijah se pri iskanju ljudi za najvišje vodilne organizacijske vloge najpogosteje odločajo za interno (notranje) kadrovanje.

Za ugotavljanje statistično značilnih razlik v povprečju izbranih spremenljivk je bila uporabljena enosmerna analiza variance (test One-Way ANOVA), saj omenjena metoda omogoča primerjavo več povprečij (metode izbire vodij na najvišji, srednji in nižji ravni).

Tabela 10.26: Notranje kadrovanje (povprečna vrednost)

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maksimum
Najvišja raven	94	3,36	0,878	0,091	1	4
Srednja raven	95	3,57	0,694	0,071	1	4
Nižja raven	94	3,54	0,728	0,075	1	4
Skupaj	283	3,49	0,774	0,046	1	4

V tabeli 10.26 so prikazane povprečne vrednosti, standardni odkloni in standardne napake pri pogostosti uporabe notranjega kadrovanja.

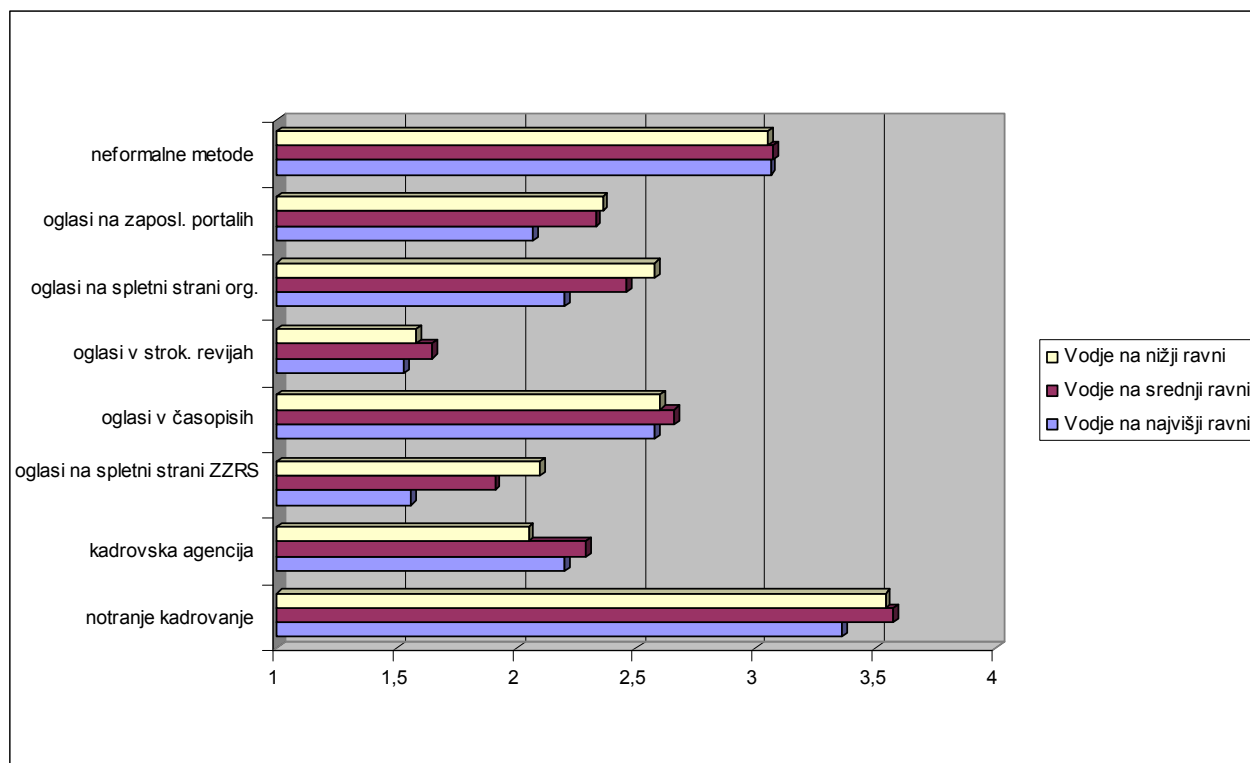
Tabela 10.27: Notranje kadrovanje (test ANOVA – enosmerna analiza variance)

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Med skupinama	2,391	2	1,195	2,012	0,136
Znotraj skupin	166,337	280	0,594		
Skupaj	168,728	282			

Analiza rezultatov je pokazala, da razlike med skupinami niso statistično značilne, saj signifikantnost znaša 0,136 in je tako večja od 0,05. Vendar pa na podlagi frekvenčne porazdelitve in srednje vrednosti lahko ugotovimo, da se za notranje kadrovanje pogosteje odločajo podjetja pri pridobivanju vodij na srednji (3,57) in nižji ravni (3,54), pri čemer so razlike med skupinama zelo majhne. Najmanj pa se v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, odločajo za notranje kadrovanje pri pridobivanju vodij na najvišji ravni (3,36).

Na grafikonu 10.26 so prikazane povprečne vrednosti pogostosti uporabe notranjega kadrovanja v primerjavi z drugimi načini pridobivanja kandidatov za vodje.

Grafikon 10.26: Povprečne vrednosti pogostosti uporabe notranjega kadrovanja v primerjavi z drugimi načini pridobivanja vodij na različnih ravneh



Prvo hipotezo lahko zavrnamo, saj smo na podlagi analize rezultatov ugotovili, da se organizacije najpogosteje odločajo za interno kadrovanje, kadar iščejo ljudi za srednje vodilne vloge v organizaciji. Pri tem je treba še enkrat poudariti, da so razlike med skupinama zelo majhne.

Hipoteza 2: Manjše in srednje velike organizacije se v primerjavi z velikimi pri pridobivanju in selekciji vodij pogosteje obrnejo na kadrovske agencije.

Hipotezo smo preverjali v treh korakih. Najprej smo preverili povezanost med velikostjo podjetja in uporabo kadrovskih storitev pri izbiri vodij na najvišji ravni, nato pa smo postopek ponovili še za ugotovitev povezanosti med velikostjo podjetja in uporabo zunanjih izvajalcev pri selekciji vodij na srednji ter nižji ravni.

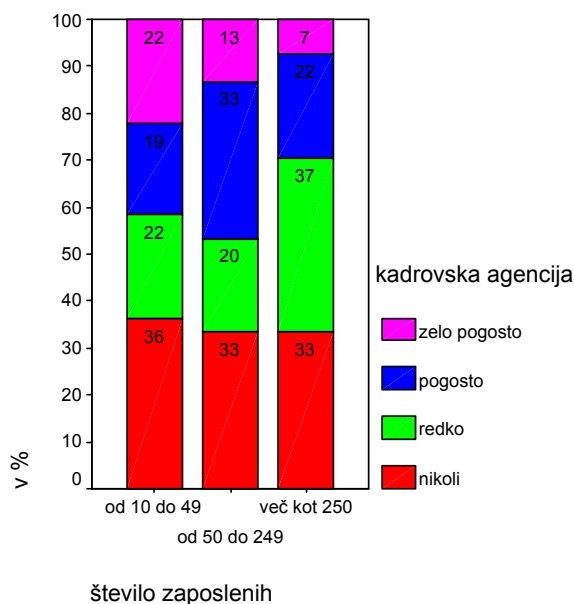
a) velikost podjetja – sodelovanje kadrovske agencije pri izbiri vodij na najvišji ravni

Tabela 10.28: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za najvišjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)

			Kadrovska agencija (najvišja raven)				Skupaj
			nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto	
Število zaposlenih	od 10 do 49	frekvenca	13	8	7	8	36
		% glede na število zaposlenih	36,1	22,2	19,4	22,2	100
		% glede na kadrovsko agencijo	40,6	33,3	30,4	57,1	38,7
		% (skupaj)	14	8,6	7,5	8,6	38,7
	od 50 do 249	frekvenca	10	6	10	4	30
		% glede na število zaposlenih	33,3	20	33,3	13,3	100
		% glede na kadrovsko agencijo	31,3	25	43,5	28,6	32,3
		% (skupaj)	10,8	6,5	10,8	4,3	32,3
	več kot 250	frekvenca	9	10	6	2	27
		% glede na število zaposlenih	33,3	37	22,2	7,4	100
		% glede na kadrovsko agencijo	28,1	41,7	26,1	14,3	29
		% (skupaj)	9,7	10,8	6,5	2,2	29
Skupaj		frekvenca	32	24	23	14	93
		% glede na število zaposlenih	34,4	25,8	24,7	15,1	100
		% glede na kadrovsko agencijo	100	100	100	100	100
		% (skupaj)	34,4	25,8	24,7	15,1	100

V raziskavi je sodelovalo 39,6 odstotka najmanjših podjetij, sledijo srednje velika podjetja z nekaj več kot 31 odstotki in velika podjetja z dobrimi 29 odstotki.

Grafikon 10.27: Pogostost uporabe kadrovskih agencij pri selekciji vodij za najvišjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)



Med malimi podjetji, ki so bila vključena v raziskavo, je dobrih 22 odstotkov takih, ki se za sodelovanje kadrovske agencije pri iskanju vodij za najvišjo raven odločajo zelo pogosto,

nekaj več kot 19 odstotkov pa pogosto. Pri srednje velikih podjetjih pa je razmerje ravno nasprotno, saj se za tako sodelovanje zelo pogosto odloča le nekoliko več kot 13 odstotkov, pogosto pa tretjina podjetij. Najmanj zelo pogosto ali pogosto pa kadrovske agencije uporabljajo podjetja z največ zaposlenimi, saj jih le 7,4 odstotka njihove storitve uporablja zelo pogosto, dobrih 22 odstotkov pa pogosto.

Tabela 10.29: Test hi-kvadrat

	Vrednost	df	Asimp. sig. (2-stranski)
Pearsonov hi-kvadrat	5,650	6	0,464

Dve celici (16,7 %) imata pričakovano vrednost manjšo od 5. Minimalna pričakovana vrednost je 4,06.

Na podlagi pridobljenih podatkov in izračunov iz tabele hi-kvadrat lahko ugotovimo, da med obema spremenljivkama statistično značilne povezanosti ni, saj signifikantnost znaša 0,464 in je tako večja od 0,05.

b) velikost podjetja – sodelovanje kadrovske agencije pri izbiri vodij na srednji ravni

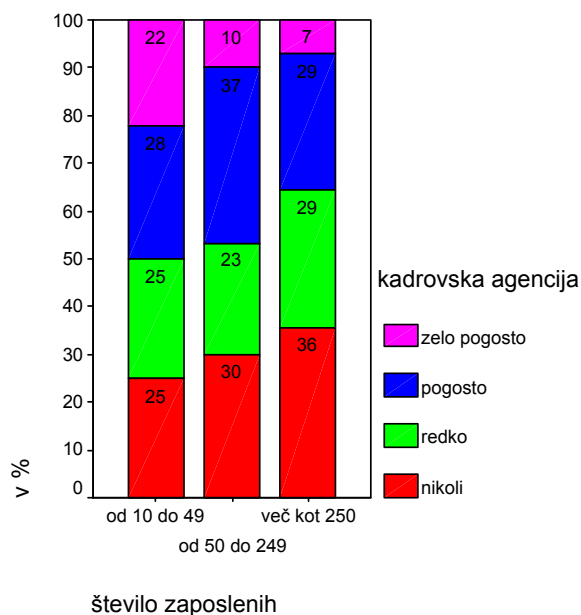
Tabela 10.30: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za srednjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)

			Kadrovska agencija (srednja raven)				Skupaj
			nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto	
Število zaposlenih	od 10 do 49	frekvenca	9	9	10	8	36
		% glede na število zaposlenih	25	25	27,8	22,2	100
		% glede na kadrovsko agencijo	32,1	37,5	34,5	61,5	38,3
		% (skupaj)	9,6	9,6	10,6	8,5	38,3
	od 50 do 249	frekvenca	9	7	11	3	30
		% glede na število zaposlenih	30	23,3	36,7	10	100
		% glede na kadrovsko agencijo	32,1	29,2	37,9	23,1	31,9
		% (skupaj)	9,6	7,4	11,7	3,2	31,9
	več kot 250	frekvenca	10	8	8	2	28
		% glede na število zaposlenih	35,7	28,6	28,6	7,1	100
		% glede na kadrovsko agencijo	35,7	33,3	27,6	15,4	29,8
		% (skupaj)	10,6	8,5	8,5	2,1	29,8
Skupaj		frekvenca	28	24	29	13	94
		% glede na število zaposlenih	29,8	25,5	30,9	13,8	100
		% glede na kadrovsko agencijo	100	100	100	100	100
		% (skupaj)	29,8	25,5	30,9	13,8	100

Rezultati raziskave so pokazali, da 22,2 odstotka podjetij z manj kot 50 zaposlenimi zelo pogosto sodeluje s kadrovskimi agencijami pri izbiri vodij na srednji ravni, 27,8 odstotka pa

jih z njimi sodeluje pogosto. V srednje velikih podjetjih z zunanjimi izvajalci pri selekciji vodij na srednji ravni sodeluje deset odstotkov podjetij zelo pogosto, 36,7 odstotka pa pogosto. Podjetja z največ zaposlenimi pa se za storitve kadrovskih agencij tudi pri izbiri vodij na srednji ravni odločajo najmanj pogosto (7,1 % zelo pogosto in 28,6 % pogosto).

Grafikon 10.28: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za srednjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)



Rezultati analize so pokazali, da med zgornjima spremenljivkama ni povezanosti, na kar kaže tudi izračunana signifikantnost, ki je večja od 0,05, saj znaša 0,634.

Tabela 10.31: Test hi-kvadrat

	Vrednost	df	Asimp. sig. (2-stranski)
Pearsonov hi-kvadrat	4,313	6	0,634

Tri celice (25 %) imajo pričakovano vrednost manjšo od 5. Minimalna pričakovana vrednost je 3,87.

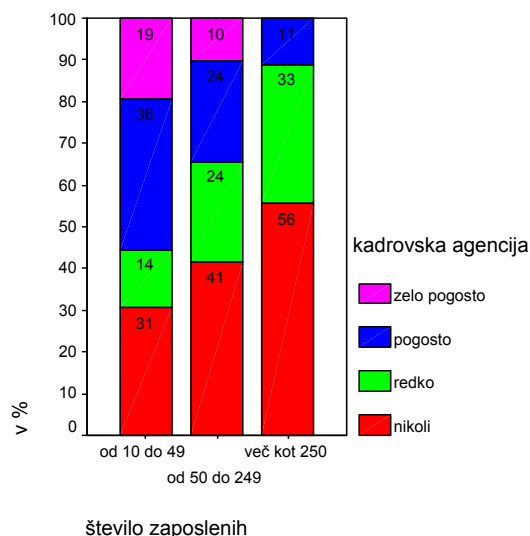
c) velikost podjetja – sodelovanje kadrovske agencije pri izbiri vodij na nižji ravni

Tabela 10.32: Pogostost uporabe kadrovskih agencij pri selekciji vodij za nižjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)

			Kadrovska agencija (nižja raven)				Skupaj
			nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto	
Število zaposlenih	od 10 do 49	frekvenca	11	5	13	7	36
		% glede na število zaposlenih	30,6	13,9	36,1	19,4	100
		% glede na kadrovsko agencijo	28,9	23,8	56,5	70	39,1
		% (skupaj)	12	5,4	14,1	7,6	39,1
	od 50 do 249	frekvenca	12	7	7	3	29
		% glede na število zaposlenih	41,4	24,1	24,1	10,3	100
		% glede na kadrovsko agencijo	31,6	33,3	30,4	30	31,5
		% (skupaj)	13	7,6	7,6	3,3	31,5
	več kot 250	frekvenca	15	9	3		27
		% glede na število zaposlenih	55,6	33,3	11,1		100
		% glede na kadrovsko agencijo	39,5	42,9	13		29,3
		% (skupaj)	16,3	9,8	3,3		29,3
Skupaj		frekvenca	38	21	23	10	92
		% glede na število zaposlenih	41,3	22,8	25	10,9	100
		% glede na kadrovsko agencijo	100	100	100	100	100
		% (skupaj)	41,3	22,8	25	10,9	100

Tudi pri izbiri vodij za nižje ravni se mala podjetja v večji meri zelo pogosto (19,4 %) ali pogosto (36,1 %) odločajo za sodelovanje kadrovske agencije – v primerjavi s srednje velikimi podjetji (10,3 % zelo pogosto, 24,1 % pogosto). V nobenem izmed velikih podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, se ne odločajo za storitve zunanjih strokovnjakov zelo pogosto, 11,1 odstotka pa je takih, ki omenjene storitve uporabljajo pogosto.

Grafikon 10.29: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za nižjo raven glede na velikost podjetja (število zaposlenih)



Rezultati analize so pokazali statistično značilno povezanost med spremenljivkama pri izbiri vodij na nižji ravni, saj je signifikantnost 0,028. Njuna povezanost je šibka, saj znaša Kramerjev koeficient 0,278.

Tabela 10.33: Test hi-kvadrat

	Vrednost	df	Asimp. sig. (2-stranski)
Pearsonov hi-kvadrat	14,169	6	0,028

Tri celice (25 %) imajo pričakovano vrednost manjšo od 5. Minimalna pričakovana vrednost je 2,93.

Hipotezo o tem, da se manjše in srednje velike organizacije v primerjavi z velikimi organizacijami pogosteje odločajo za sodelovanje kadrovskih agencij pri pridobivanju in selekciji vodij, lahko le delno potrdimo, saj je statistično značilna povezanost med spremenljivkama opazna le v primeru izbire vodij na nižji ravni, ne pa tudi pri izbiri vodij na srednji ali višji ravni.

Hipoteza 3: Mednarodne organizacije v Sloveniji se pri selekciji vodij pogosteje odločajo za storitve kadrovskih agencij kot pa nacionalne organizacije.

Hipotezo, ki ugotavlja povezanost med vrsto podjetja in storitvami kadrovskih agencij, smo prav tako preverjali v treh delih, saj smo najprej preverili povezanost med vrsto podjetja in sodelovanje kadrovskih storitev pri izbiri vodij na najvišji ravni. Pozneje pa smo povezanost

preverjali še med vrsto podjetja in uporabo zunanjih izvajalcev pri selekciji vodij na srednji in nižji ravni.

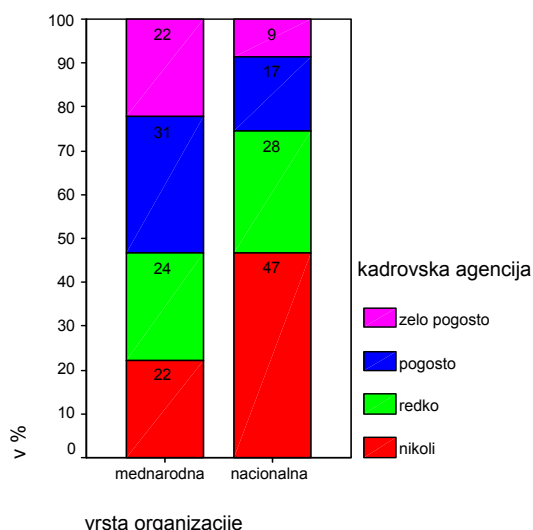
a) vrsta podjetja – sodelovanje kadrovske agencije pri izbiri vodij na najvišji ravni

Tabela 10.34: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za najvišjo raven glede na vrsto podjetja

			Kadrovska agencija (najvišja raven)				Skupaj
			nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto	
Vrsta podjetja	mednarodno	frekvenca	10	11	14	10	45
		% glede na vrsto organizacije	22,2	24,4	31,1	22,2	100
		% glede na kadrovsko agencijo	31,3	45,8	63,6	71,4	48,9
		% (skupaj)	10,9	12	15,2	10,9	48,9
	nacionalno	frekvenca	22	13	8	4	47
		% glede na vrsto organizacije	46,8	27,7	17	8,5	100
		% glede na kadrovsko agencijo	68,8	54,2	36,4	28,6	51,1
		% (skupaj)	23,9	14,1	8,7	4,3	51,1
Skupaj		frekvenca	32	24	22	14	92
		% glede na vrsto organizacije	34,8	26,1	23,9	15,2	100
		% glede na kadrovsko agencijo	100	100	100	100	100
		% (skupaj)	34,8	26,1	23,9	15,2	100

V raziskavo je bilo vključenih 51,5 odstotka nacionalnih in 48,8 odstotka mednarodnih podjetij.

Grafikon 10.30: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za najvišjo raven glede na vrsto organizacije



Med mednarodnimi podjetji, ki so bila vključena v raziskavo, se jih 22,2 odstotka odloča za storitve kadrovske agencije zelo pogosto, 31,1 odstotka pa pogosto. Pri nacionalnih podjetjih

pa jih s kadrovskimi agencijami zelo pogosto sodeluje le 8,5 odstotka, pogosto pa 17 odstotkov podjetij, vključenih v raziskavo.

Tabela 10.35: Test hi-kvadrat

	Vrednost	df	Asimp. sig. (2-stranski)
Pearsonov hi-kvadrat	8,835	3	0,032

Nobena celica (0 %) nima pričakovane vrednosti manjše od 5. Minimalna pričakovana vrednost je 6,85.

Na podlagi rezultatov in izračunov tabele hi-kvadrat lahko rečemo, da sta obe spremenljivki (vrsta podjetja in uporaba kadrovske agencije pri izbiri vodij za višjo raven) statistično značilno povezani, saj signifikantnost znaša 0,032 in je tako manjša od 0,05. Vrednost Kramerjevega koeficienta je 0,310, zato lahko govorimo o srednje močni povezanosti med spremenljivkama.

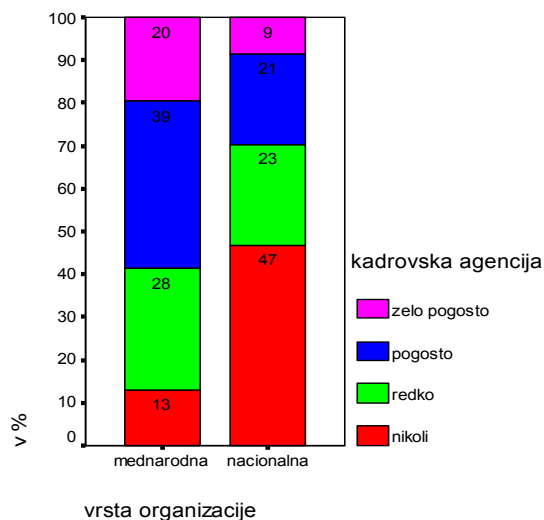
b) vrsta podjetja – sodelovanje kadrovske agencije pri izbiri vodij na srednji ravni

Tabela 10.36: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za srednjo raven glede na vrsto podjetja

			Kadrovska agencija (srednja raven)				Skupaj
			nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto	
Vrsta podjetja	mednarodno	frekvenca	6	13	18	9	46
		% glede na vrsto organizacije	13	28,3	39,1	19,6	100
		% glede na kadrovsko agencijo	21,4	54,2	64,3	69,2	49,5
		% (skupaj)	6,5	14	19,4	9,7	49,5
	nacionalno	frekvenca	22	11	10	4	47
		% glede na vrsto organizacije	46,8	23,4	21,3	8,5	100
		% glede na kadrovsko agencijo	78,6	45,8	35,7	30,8	50,5
		% (skupaj)	23,7	11,8	10,8	4,3	50,5
Skupaj		frekvenca	28	24	28	13	93
		% glede na vrsto organizacije	30,1	25,8	30,1	14	100
		% glede na kadrovsko agencijo	100	100	100	100	100
		% (skupaj)	30,1	25,8	30,1	14	100

Mednarodna podjetja se tudi pri izbiri vodij za srednjo raven pogosteje odločajo za storitve kadrovskih agencij, saj jih zelo pogosto uporablja slabih 20 odstotkov, pogosto pa nekaj več kot 39 odstotkov. Pri nacionalnih podjetjih pa je ta delež precej nižji, saj kadrovske agencije zelo pogosto uporablja 8,5 odstotka, pogosto pa dobrih 21 odstotkov podjetij, ki so sodelovala v raziskavi.

Grafikon 10.31: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za srednjo raven glede na vrsto podjetja



Tudi v primeru izbire vodij na srednji ravni je med spremenljivkama statistično značilna povezanost, saj je signifikantnost manjša od 0,05 (0,004).

Tabela 10.37: Test hi-kvadrat

	Vrednost	df	Asimp. sig. (2-stranski)
Pearsonov hi-kvadrat	13,509	3	0,004

Nobena celica (0 %) nima pričakovane vrednosti manjše od 5. Minimalna pričakovana vrednost je 6,43.

Na podlagi Kramerjevega koeficienta, ki znaša 0,381, lahko govorimo o srednje močni povezanosti med spremenljivkama.

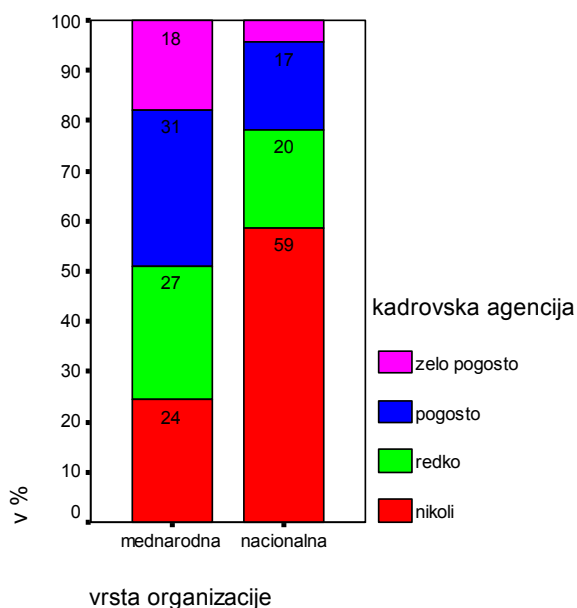
c) vrsta podjetja – sodelovanje kadrovske agencije pri izbiri vodij na nižji ravni

Tabela 10.38: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za nižjo raven glede na vrsto podjetja

			Kadrovska agencija (nižja raven)				Skupaj
			nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto	
Vrsta podjetja	mednarodno	frekvenca	11	12	14	8	45
		% glede na vrsto organizacije	24,4	26,7	31,1	17,8	100
		% glede na kadrovsko agencijo	28,9	57,1	63,6	80	49,5
		% (skupaj)	12,1	13,2	15,4	8,8	49,5
	nacionalno	frekvenca	27	9	8	2	46
		% glede na vrsto organizacije	58,7	19,6	17,4	4,3	100
		% glede na kadrovsko agencijo	71,1	42,9	36,4	20	50,5
		% (skupaj)	29,7	9,9	8,8	2,2	50,5
Skupaj		frekvenca	38	21	22	10	91
		% glede na vrsto organizacije	41,8	23,1	24,2	11	100
		% glede na kadrovsko agencijo	100	100	100	100	100
		% (skupaj)	41,8	23,1	24,2	11	100

Rezultati raziskave so pokazali, da se v mednarodnih podjetjih tudi pri selekciji vodij za nižje ravni pogosteje odločajo za storitve kadrovskih agencij v primerjavi z nacionalnimi podjetji. Pri izbiri vodij za nižjo raven sodeluje 17,8 odstotka mednarodnih podjetij s kadrovskimi agencijami zelo pogosto, 31,1 odstotka pa pogosto. Med nacionalnimi podjetji pa se pri izbiri vodij za storitve kadrovskih agencij odloča zelo pogosto 4,3 odstotka, pogosto pa 17,4 odstotka podjetij.

Grafikon 10.32: Pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij za nižjo raven glede na vrsto podjetja



Obe spremenljivki sta tudi v tem primeru povezani, saj na podlagi izračunov iz tabele hi-kvadrat lahko ugotovimo, da je signifikantnost manjša od 0,05, saj znaša 0,06. Povezanost med spremenljivkama je srednje močna, saj znaša Kramerjev koeficient 0,369.

Tabela 10.39: Test hi-kvadrat

	Vrednost	df	Asimp. sig. (2-sided)
Pearsonov hi-kvadrat	12,392	3	0,006

Ena celica (12,5 %) ima pričakovano vrednost manjšo od 5. Minimalna pričakovana vrednost je 4,95.

Na podlagi analize podatkov hipotezo lahko potrdimo, saj gre za povezanost med obema spremenljivkama na vseh ravneh vodenja. Mednarodne organizacije se za storitve kadrovskih agencij pri selekciji vodij na vseh ravneh (višji, srednji in nižji) odločajo pogostejše kot pa nacionalne organizacije. Razlog je mogoče najti v tem, da so mednarodna podjetja vajena sodelovati s kadrovskimi agencijami po zgledu ali navodilih iz tujine, kajti v tujini je sodelovanje z zunanjimi izvajalci veliko pogostejše kot pri nas.

Najpogostejši razlogi, zaradi katerih se v podjetjih odločajo za sodelovanje s kadrovskimi agencijami, so med drugim visoka kakovost, strokovnost in objektivnost pri izbiri kandidatov, časovna učinkovitost, delni prenos tveganja na zunanje izvajalce in učinkovitost pri iskanju ljudi, ki jih na trgu dela primanjkuje. Podjetja pa se največkrat ne odločajo za sodelovanje z zunanjimi izvajalci predvsem zaradi visokih stroškov, možnosti izbire neustreznih kandidatov (nepoznavanja organizacije in želja naročnika), odvisnosti od zunanjega izvajalca in neosebne pristopa nekaterih kadrovskih agencij.

Regresijska analiza z metodo Enter (v model so vključene vse spremenljivke)

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati preverjanja prejšnjih dveh hipotez še na podlagi multivariantne analize, in sicer smo se odločili za regresijsko analizo z metodo Enter, saj smo v model vključili vse spremenljivke.

a) kadrovska agencija (izbira vodij za najvišjo raven)

Iz tabele Model R-kvadrat (angl. Model Summary) je razvidno, kolikšen del variance lahko pojasnimo z neodvisnimi spremenljivkami. V analizo so bile vključene naslednje spremenljivke:

- odvisna spremenljivka: pogostost uporabe kadrovske agencije pri izbiri vodij za najvišjo raven;
- neodvisne spremenljivke: vrsta podjetja, sektor podjetja, velikost podjetja, oddelek za UČV.

Neodvisne spremenljivke (vrsta organizacije ter sektor in velikost podjetja) smo morali zaradi narave analize rekodirati v naslednje dihotomne spremenljivke: mednarodna podjetja, industrijska podjetja, velika podjetja in mala podjetja.

Regresijski model smo sestavili z metodo Enter, ki hkrati vključuje vse v analizi upoštevane neodvisne spremenljivke.

Tabela 10.40: Model R-kvadrat

Model	R	R-kvadrat	Popravljen R-kvadrat	Standardna napaka ocenjevanja
1	0,351	0,123	0,073	1,042

a Napovedovalci: (konstanta), UCV, MEDN, INDU, VELIKA, MALA

Na podlagi analize rezultatov lahko pojasnimo 12,3 odstotka variabilnosti spremenljivke, ki meri pogostost sodelovanja s kadrovskimi agencijami pri izbiri vodij za najvišjo raven.

Tabela 10.41: ANOVA

Model	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
1 Regresija	13,147	5	2,629	2,423	0,042
Ostanek	93,332	86	1,085		
Skupaj	106,478	91			

a (Konstanta): UCV, MEDN, INDU, VELIKA, MALA

b Odvisna spremenljivka: V6_2 kadrovska agencija (najvišja raven)

Model je statistično značilen, saj signifikantnost znaša 0,042 in je tako manjša od 0,05.

Tabela 10.42: Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (konstanta)	2,046	0,345		5,934	0,000
Mednarodna podjetja	0,704	0,222	0,327	3,171	0,002
Industrijska podjetja	0,219	0,230	0,101	0,950	0,345
Mala podjetja	-0,137	0,310	-0,062	-0,441	0,661
Velika podjetja	-0,363	0,280	-0,153	-1,295	0,199
UCV	-0,189	0,296	-0,080	-0,640	0,524

a Odvisna spremenljivka: V6_2 kadrovska agencija (najvišja raven)

Na odvisno spremenljivko, ki meri pogostost uporabe kadrovske agencije pri izbiri vodij na najvišji ravni, statistično značilno vpliva le ena izmed izbranih neodvisnih spremenljivk, in sicer mednarodna podjetja. Rezultati analize so pokazali, da se v mednarodnih podjetjih pogosto (koeficient 0,704) odločajo za sodelovanje kadrovske agencije pri izbiri vodij na najvišji ravni.

b) kadrovska agencija (izbira vodij za srednjo raven)

Pri analizi so bile upoštevane enake spremenljivke kot v primeru sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij na najvišji ravni.

Tabela 10.43: Model R-kvadrat

	R	R-kvadrat	Popravljen R-kvadrat	Standardna napaka ocenjevanja
Model				
1	0,406	0,165	0,117	0,983

a Napovedovalci: (konstanta), UCV, MEDN, INDU, VELIKA, MALA

Rezultati analize kažejo, da lahko pojasnimo 16,5 odstotka variabilnosti spremenljivke, ki meri pogostost sodelovanja s kadrovskimi agencijami pri izbiri vodij na srednji ravni.

Tabela 10.44: ANOVA

Model	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
1 Regresija	16,625	5	3,325	3,439	0,007
Ostanek	84,106	87	0,967		
Skupaj	100,731	92			

a Napovedovalci: (konstanta), UCV, MEDN, INDU, VELIKA, MALA

b Odvisna spremenljivka: V7_2 kadrovska agencija (srednja raven)

Tudi v tem primeru je model statistično značilen, saj je signifikantnost manjša od 0,05 (0,007).

Tabela 10.45: Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (konstanta)	2,119	0,325		6,512	0,000
Mednarodna podjetja	0,790	0,209	0,380	3,788	0,000
Industrijska podjetja	0,108	0,215	0,051	0,499	0,619
Mala podjetja	-4,058E-03	0,293	-0,002	-0,014	0,989
Velika podjetja	-0,335	0,262	-0,148	-1,281	0,204
UCV	-0,247	0,279	-0,108	-0,884	0,379

a Odvisna spremenljivka: V7_2 kadrovska agencija (srednja raven)

Z regresijsko analizo je bilo ugotovljeno, da na odvisno spremenljivko, ki meri pogostost sodelovanja kadrovske agencije pri izbiri vodij na srednji ravni, statistično značilno vpliva le spremenljivka mednarodna podjetja. Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da se mednarodna podjetja pogosteje (koeficient 0,790) odločajo za kadrovske agencije pri iskanju vodij za srednje ravni kot pa nacionalna podjetja.

c) kadrovska agencija (izbira vodij za nižjo raven)

V analizo rezultatov so bile vključene enake spremenljivke kot pri izbiri vodij na najvišji in srednji ravni.

Tabela 10.46: Model R-kvadrat

	R	R-kvadrat	Popravljen R-kvadrat	Standardna napaka ocenjevanja
Model				
1	0,534	0,285	0,243	0,916

a Napovedovalci: (konstanta), UCV, MEDN, INDU, VELIKA, MALA

Analiza rezultatov je pokazala, da lahko pojasnimo 28,5 odstotka variabilnosti spremenljivke, ki meri pogostost sodelovanja kadrovskih agencij pri selekciji vodij na nižji ravni.

Tabela 10.47: ANOVA

Model	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
1 Regresija	28,459	5	5,692	6,779	0,000
Ostanek	71,365	85	0,840		
Skupaj	99,824	90			

a Napovedovalci: (konstanta), UCV, MEDN, INDU, VELIKA, MALA

b Odvisna spremenljivka: V8_2 kadrovska agencija (nižja raven)

Analiza rezultatov je pokazala, da je model statistično značilen, saj je signifikantnost manjša od 0,05.

Tabela 10.48: Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (konstanta)	1,687	0,303		5,559	0,000
Mednarodna podjetja	0,823	0,197	0,393	4,166	0,000
Industrijska podjetja	0,310	0,203	0,146	1,527	0,130
Mala podjetja	0,286	0,275	0,133	1,042	0,301
Velika podjetja	-0,685	0,249	-0,299	-2,745	0,007
UCV	-0,127	0,260	-0,055	-0,489	0,626

a Odvisna spremenljivka: V8_2 kadrovska agencija (nižja raven)

V primeru selekcije vodij na nižji ravni pa na odvisno spremenljivko (pogostost sodelovanja kadrovske agencije pri izbiri vodij na nižji ravni) statistično značilno vplivata dve neodvisni spremenljivki, in sicer mednarodno podjetje (0,823) in veliko podjetje (0,685), pri čemer je pri zadnji spremenljivki povezanost negativna, kar pomeni, da se velika podjetja precej manj pogosto odločajo za sodelovanje kadrovske agencije kot pa srednje velika in mala podjetja.

Z regresijsko analizo smo dobili podobne rezultate kot pri prejšnji analizi s testom hi-kvadrat. Regresijska analiza je potrdila, da med izbranimi spremenljivkami na odvisno spremenljivko (pogostost sodelovanja kadrovske agencije pri izbiri vodij na različnih ravneh) statistično značilno v vseh primerih vpliva le ena spremenljivka, in sicer vrsta podjetja (mednarodno podjetje). Izjema je le spremenljivka pogostost uporabe kadrovskih agencij pri izbiri vodij na nižji ravni, saj nanjo vplivata dve neodvisni spremenljivki, poleg mednarodnih podjetij (vrsta podjetja) še velika podjetja (velikost podjetja glede na število zaposlenih).

Hipoteza 4: Organizacije se pri izbiri vodij na vseh ravneh praviloma odločajo za preprostejše (klasične) metode selekcije, in ne zahtevnejše.

Metode selekcije, ki so bile zajete v analizo, lahko razvrstimo v naslednji dve skupini:

- **klasične (tradicionalne) metode:** individualni intervju (strukturiran in nestrukturiran intervju), kadrovski vprašalnik, reference prejšnjih delodajalcev;
- **zahtevnejše metode:** kompetenčni (vedenjski) intervju, intervju pred komisijo (panelni intervju), testi in preizkusi znanja, psihološki testi, ocenjevalni centri.

V nadaljevanju so najprej prikazane povprečne vrednosti, standardni odkloni in standardne napake pri različnih metodah selekcije vodij.

Tabela 10.49: Uporaba metod selekcije vodij na različnih ravneh (povprečna vrednost) – klasične metode

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maksimum
Strukturiran individualni intervju	najvišja raven	95	2,79	1,219	0,125	1	4
	srednja raven	95	2,86	1,097	0,113	1	4
	nižja raven	96	2,81	1,136	0,116	1	4
	skupaj	286	2,82	1,148	0,068	1	4
Nestrukturiran individualni intervju	najvišja raven	93	3,20	1,038	0,108	1	4
	srednja raven	95	3,18	0,989	0,101	1	4
	nižja raven	95	3,20	0,996	0,102	1	4
	skupaj	283	3,19	1,004	0,060	1	4
Kadrovski vprašalnik	najvišja raven	92	2,15	1,213	0,126	1	4
	srednja raven	93	2,29	1,203	0,125	1	4
	nižja raven	93	2,49	1,221	0,127	1	4
	skupaj	278	2,31	1,216	0,073	1	4
Reference preteklih delodajalcev	najvišja raven	93	3,31	0,859	0,089	1	4
	srednja raven	93	3,01	0,827	0,086	1	4
	nižja raven	95	2,84	0,854	0,088	1	4
	skupaj	281	3,05	0,866	0,052	1	4

Podjetja izmed vseh selekcijskih metod najpogosteje uporabljajo nestrukturiran individualni intervju pri izbiri vodij na nižji (3,2) in srednji ravni (3,18), medtem ko pri izbiri top menedžerjev v povprečju največkrat preverjajo reference prejšnjih delodajalcev (3,31). Po drugi strani pa se med klasičnimi (tradicionalnimi) metodami najmanj pogosto uporabljajo kadrovski vprašalniki, ki jih v podjetjih v povprečju pogosteje uporabljajo pri izbiri vodij na nižji ravni (2,49) v primerjavi z izbiro vodij na srednji (2,29) in najvišji ravni (2,49).

Tabela 10.50: Pogostost uporabe različnih metod pri selekciji vodij na različnih ravneh – klasične metode (test One-Way ANOVA – enosmerna analiza variance)

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Strukturiran individualni intervju	med skupinama	0,270	2	0,135	0,102	0,903
	znotraj skupin	375,636	283	1,327		
	skupaj	375,906	285			
Nestrukturiran individualni intervju	med skupinama	0,035	2	0,017	0,017	0,983
	znotraj skupin	284,276	280	1,015		
	skupaj	284,311	282			
	skupaj	377,645	281			
Kadrovski vprašalnik	med skupinama	5,495	2	2,748	1,869	0,156
	znotraj skupin	404,278	275	1,470		
	skupaj	409,773	277			
Reference prejšnjih delodajalcev	med skupinama	10,621	2	5,311	7,398	0,001
	znotraj skupin	199,578	278	0,718		
	skupaj	210,199	280			

Razlike med skupinami pri izbiri vodij glede na raven vodenja so statistično značilne le pri referencah prejšnjih delodajalcev. Pri drugih metodah lahko prav tako opazimo razlike v uporabi metod pri izbiri vodij na različnih ravneh, vendar te razlike niso statistično značilne.

Tabela 10.51: Uporaba metod selekcije vodij na različnih ravneh (povprečna vrednost) – zahtevnejše metode

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maksimum
Kompetenčni (vedenjski) intervju	najvišja raven	96	2,26	1,145	0,117	1	4
	srednja raven	96	2,06	1,084	0,111	1	4
	nižja raven	96	1,99	1,041	0,106	1	4
	skupaj	288	2,10	1,093	0,064	1	4
Panelni intervju	najvišja raven	93	2,49	1,203	0,125	1	4
	srednja raven	94	2,36	1,144	0,118	1	4
	nižja raven	95	2,25	1,130	0,116	1	4
	skupaj	282	2,37	1,159	0,069	1	4
Psihološki testi	najvišja raven	92	2,27	1,232	0,128	1	4
	srednja raven	93	2,03	1,165	0,121	1	4
	nižja raven	94	1,85	1,145	0,118	1	4
	skupaj	279	2,05	1,189	0,071	1	4
Testi in preizkusi znanja	najvišja raven	93	2,16	1,046	0,108	1	4
	srednja raven	95	2,09	1,022	0,105	1	4
	nižja raven	95	2,05	1,004	0,103	1	4
	skupaj	283	2,10	1,021	0,061	1	4
Ocenjevalni center	najvišja raven	93	1,83	1,039	0,108	1	4
	srednja raven	94	1,54	0,863	0,089	1	4
	nižja raven	95	1,56	0,847	0,087	1	4
	skupaj	282	1,64	0,926	0,055	1	4

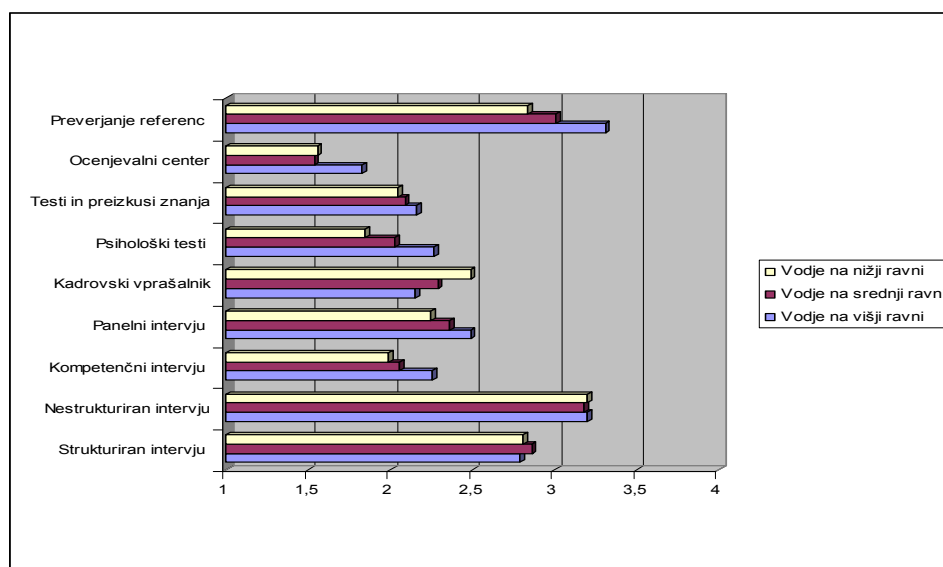
V podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, med zahtevnejšimi metodami najpogosteje uporabljajo panelni oziroma skupinski intervju, najmanj pogosto pa se pri izbiri vodij na vseh ravneh odločajo za ocenjevalni (assessment) center.

Tabela 10.52: Pogostost uporabe različnih metod pri selekciji vodij na različnih ravneh – zahtevnejše metode (test One-Way ANOVA – enosmerna analiza variance)

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Kompetenčni (vedenjski) intervju	med skupinama	3,771	2	1,885	1,585	0,207
	znotraj skupin	339,104	285	1,190		
	skupaj	342,875	287			
Panelni intervju	med skupinama	2,759	2	1,380	1,027	0,360
	znotraj skupin	374,886	279	1,344		
	skupaj	377,645	281			
Psihološki testi	med skupinama	8,273	2	4,136	2,965	0,050
	znotraj skupin	385,025	276	1,395		
	skupaj	393,297	278			
Testi in preizkusi znanja	med skupinama	0,563	2	0,282	0,269	0,765
	znotraj skupin	293,465	280	1,048		
	skupaj	294,028	282			
Ocenjevalni center	med skupinama	4,818	2	2,409	2,848	0,060
	znotraj skupin	236,009	279	0,846		
	skupaj	240,826	281			

Razlike med skupinami glede na raven vodenja so statistično značilne le pri psiholoških testih, pri drugih metodah pa razlike v uporabi metod pri izbiri vodij na različnih ravneh sicer obstajajo, vendar se skupine med seboj ne razlikujejo statistično značilno. V nadaljevanju so prikazane povprečne vrednosti uporabe metod selekcije vodij na različnih ravneh.

Grafikon 10.33: Pogostost uporabe metod selekcije (povprečne vrednosti)



Na podlagi rezultatov analize lahko ugotovimo, da v podjetjih, ki so bila vključena v raziskavo, v povprečju najpogosteje uporabljajo nestrukturiran individualni intervju (3,19), sledita pa preverjanje referenc (3,05) in strukturiran individualni intervju (2,82). Panelni intervju kot ena izmed zahtevnejših metod selekcije (2,37) se je po pogostosti uporabe sicer uvrstil pred kadrovske vprašalnike (2,31), vendar pa so razlike med njima zelo majhne. Precej manj pogosto pa podjetja uporabljajo zahtevnejše metode, in sicer kompetenčni intervju (2,1), teste in preizkuse znanja (2,1) ter psihološke teste (2,05). Najmanj pogosto pa podjetja pri selekciji vodij na vseh treh ravneh uporabljajo ocenjevalne (assessment) centre (1,64).

Hipotezo, ki pravi, da v organizacijah pri izbiri vodij pogosteje uporabljajo preprostejše (klasične) metode selekcije v primerjavi z zahtevnejšimi, lahko na podlagi povprečnih vrednosti sprejmemo, saj podjetja v povprečju na vseh treh ravneh pogosteje uporabljajo najznačilnejše klasične metode selekcije (individualni strukturiran in nestrukturiran intervju ter reference prejšnjih delodajalcev) v primerjavi z najznačilnejšimi zahtevnejšimi metodami (s kompetenčnim intervjujem, testi in preizkusi znanja, psihološkimi testi in z ocenjevalnimi centri). Panelne intervjuje in kadrovske vprašalnike pa podjetja uporabljajo v povprečju približno enako pogosto, vendar pa lahko rečemo, da sta ti dve metodi nekje med klasičnimi in zahtevnejšimi metodami selekcije. Pri tem velja poudariti, da so razlike med skupinami glede na izbiro vodij na različnih ravneh statistično značilne le pri preverjanju referenc prejšnjih delodajalcev in pri psiholoških testih, medtem ko se pri drugih metodah skupine med seboj ne razlikujejo statistično značilno.

Tabela 10.53: Skupni rezultati preverjanja hipotez

HIPOTEZE	PREVERJANJE HIPOTEZ
Hipoteza 1: V organizacijah se pri iskanju ljudi za najvišje vodilne organizacijske vloge najpogosteje odločajo za interno (notranje) kadrovanje.	Zavrnjena.
Hipoteza 2: Manjše in srednje velike organizacije se v primerjavi z velikimi pri pridobivanju in selekciji vodij pogosteje obrnejo na kadrovske agencije.	Delno sprejeta.
Hipoteza 3: Mednarodne organizacije v Sloveniji se pri selekciji vodij pogosteje odločajo za storitve kadrovskih agencij kot pa nacionalne organizacije.	Sprejeta.
Hipoteza 4: Organizacije se pri izbiri vodij na vseh ravneh praviloma odločajo za preprostejše (klasične) metode selekcije, in ne zahtevnejše.	Sprejeta.

10.6 KOMENTAR K REZULTATOM RAZISKAVE

Z raziskavo o pridobivanju in selekciji vodij v Sloveniji smo želeli ugotoviti, kako pogosto slovenska podjetja uporabljajo posamezne metode pridobivanja in selekcije vodij ter kakšne so razlike pri izbiri vodij za najvišje, srednje in nižje ravni.

Analiza rezultatov je pokazala, da je najpogostejši način pridobivanja kandidatov za vodilne vloge na vseh ravneh **notranje kadrovanje**, torej kandidirajo posamezniki, ki so že zaposleni v podjetju.

Pogosto pa se podjetja pri pridobivanju novih vodij odločajo tudi za **osebne, neformalne metode**, kot so poizvedovanje med znanci, prijatelji in poslovnimi kolegi na eni strani ter različna družabna srečanja na drugi.

Med drugimi metodami se podjetja še vedno precej pogosto odločajo za **oglaševanje v tiskanih medijih**, kar je po našem mnenju odraz tradicije, saj je bilo v preteklosti oglaševanje v časopisih eden izmed ključnih virov za pridobivanje novih sodelavcev. Mnoge organizacije pa so tako mišljenje ohranile do danes, saj še vedno tiskanim medijem zaupajo bolj kot pa elektronskim, vsaj na področju izbire vodij.

Rezultati raziskave so pokazali, da se v primerjavi s tiskanimi mediji organizacije pri izbiri vodij v povprečju manj pogosto odločajo za **oglaševanje v elektronskih medijih**, torej na svojih spletnih straneh in komercialnih zaposlitvenih portalih.

Sodelovanje specializiranih **kadrovskih agencij** pri selekciji pa se je uvrstilo med načine, ki jih v podjetjih, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, ne uporabljajo prav pogosto. Vendar opazamo, da se stvari tudi pri nas, podobno kot v tujini, obračajo v prid specializiranih zunanjih izvajalcev, saj se vedno več slovenskih podjetij odloča za tovrstno sodelovanje tudi pri izbiri vodij za vodilne vloge. Po našem mnenju je področje iskanja vodilnih ljudi s sodelovanjem zunanjih izvajalcev specifično, kajti ravno glede vodilnih položajev nekatere organizacije bolj zaupajo zunanjim strokovnjakom, ker gre za pomembne ljudi. Po drugi strani pa nekatere organizacije ravno zaradi pomembnosti vloge, za katero iščejo novega sodelavca, iskanja ne zaupajo zunanjim izvajalcem.

Analiza rezultatov je pokazala, da se podjetja pri izbiri vodij za **oglaševanje na spletni strani zavoda za zaposlovanje** ne odločajo preveč pogosto, čeprav menimo, da je odstotek tistih, ki tak način uporabljajo, še vedno razmeroma visok. Razlog je mogoče iskati v tem, da je omenjeni način oglaševanja brezplačen in zaradi tega za nekatera podjetja zanimiv.

V primerjavi z drugimi metodami pa je presenetljiv podatek, da se podjetja najmanj pogosto odločajo za oglaševanje v **strokovnih revijah**. Razlog bi lahko bila razmeroma visoka cena tovrstnega oglaševanja, ki včasih ne doseže celotne ciljne populacije, ki bi jo delodajalci želeli doseči. Po drugi strani pa je mogoče, da delodajalci pri izbiri vodij bolj zaupajo preverjenemu oglaševanju v časopisu in si ne upajo »tvegati« z objavo oglasa kje drugje. Po našem mnenju je oglaševanje v strokovnih revijah še posebej dober način za pridobivanje vodij za področja, ki jih na trgu dela primanjkuje, saj lahko s tovrstnim oglaševanjem privabimo tudi kandidate, ki zaposlitve ne iščejo aktivno, in tako razširimo krog potencialnih kandidatov.

Glede pogostosti uporabe selekcijskih metod pa so rezultati raziskave pokazali, da podjetja pri izbiri vodij najpogosteje uporabljajo **nestrukturiran in strukturiran individualni intervju** ter **reference prejšnjih delodajalcev**. Razmeroma pogosto pa se odločajo tudi za **panelni** oziroma **skupinski intervju**, predvsem pri izbiri vodij za najvišje ravni. Omenjeni način intervjuja bi v podjetjih lahko uporabljali pogosteje, saj več ocenjevalcev omogoča celovitejšo oceno primernosti kandidata za določeno vlogo v organizaciji.

Rezultati so pokazali, da se za različne **teste in preizkuse znanja** odločajo le v dobri tretjini podjetij pri selekciji vodij, pri čemer ni velikih razlik glede na raven vodenja. V nekoliko večjem obsegu se za tovrstne teste in preizkuse znanja odločajo le v podjetjih pri izbiri vodij na najvišji ravni.

Analiza rezultatov je pokazala, da je **kompetenčni (vedenjski) intervju** v primerjavi z drugimi uporabljen najmanj pogosto, saj po naši oceni mnogi ne poznajo njegove uporabne vrednosti za namene selekcije.

Prav tako pa se v anketiranih podjetjih redko odločajo za **psihološke teste** pri selekciji vodij, predvsem za srednje in nižje ravni. Nekoliko pogosteje pa psihološko testiranje v podjetjih izvedejo pri izbiri top menedžerjev. V podjetjih, ki so bila vključena v raziskavo, se pri iskanju novih vodij za različne ravni najmanj pogosto odločajo za **metodo ocenjevalnega (angl. assessment) centra**. Razlog za to je mogoče iskati v tem, da ocenjevalni centri pri nas še niso dovolj znani in razviti, prav tako pa zahtevajo veliko časa in so povezani s precejšnjimi stroški.

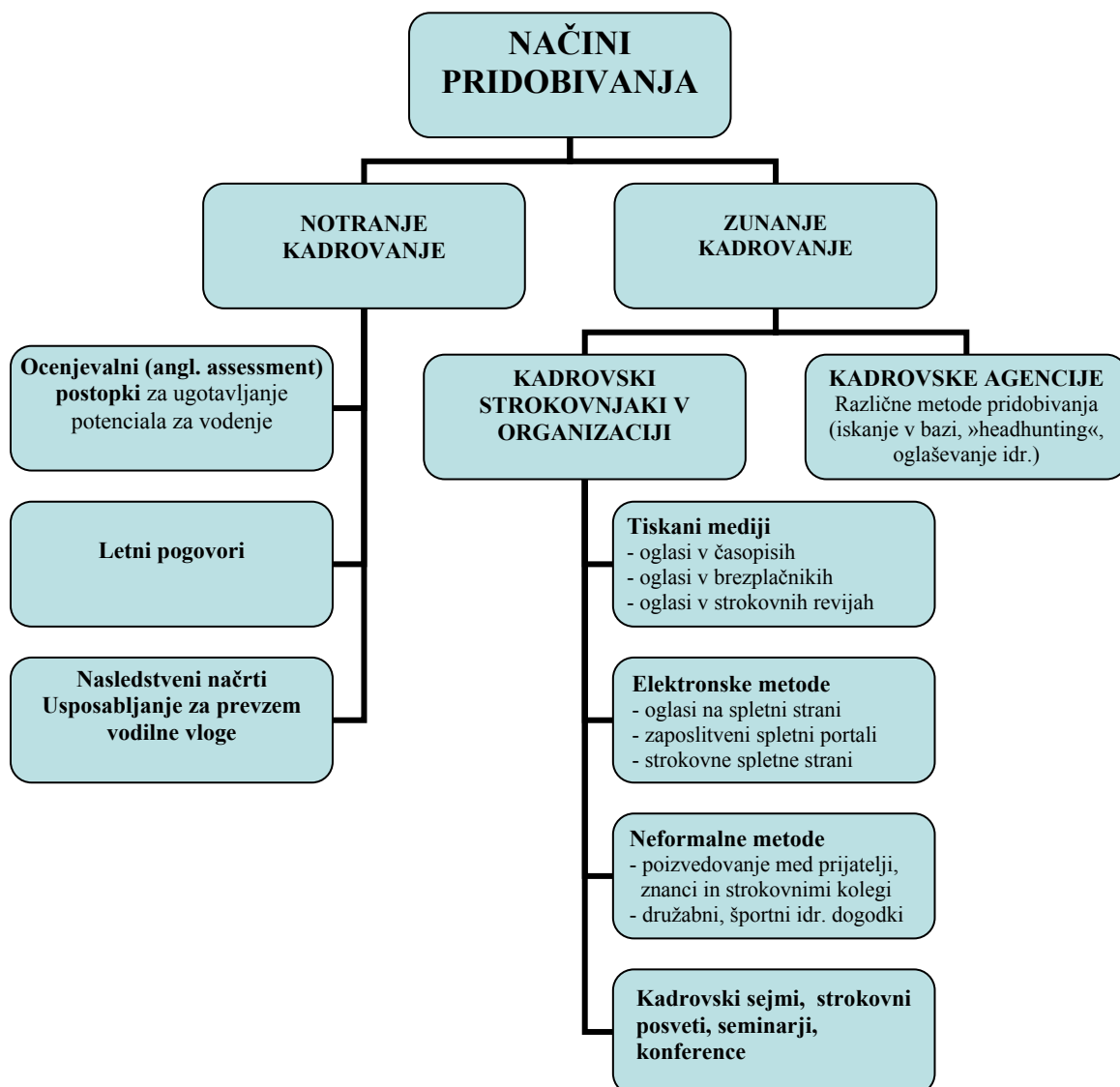
Rezultati raziskave so pokazali, da se v podjetjih, ki so bila vključena v raziskavo, še vedno pogosteje odločajo za klasične, manj zahtevne metode selekcije v primerjavi z zahtevnejšimi metodami, pri katerih je poudarjen daljši, poglobljen in strokovno voden postopek izbire.

11 PRIPOROČILA ZA UČINKOVITO IZBIRO VODIJ PRIHODNOSTI

11.1 PRIPOROČILA ZA UČINKOVITO PRIDOBIVANJE VODIJ

Za izbiro najboljših kandidatov za vodje mora organizacija izoblikovati učinkovit sistem izbora, ki ga mora prilagajati konkretnim potrebam in situaciji. V nadaljevanju so najprej predstavljeni različni načini, ki so primerni za pridobivanje ljudi za prevzem vodilne vloge. Katere bo organizacija izbrala, je odvisno od ravni in zahtevnosti vloge v organizaciji, razpoložljivosti kandidatov na trgu, uspešnosti panoge in drugih specifičnih dejavnikov konkretne situacije.

Slika 11.1: Načini pridobivanja kandidatov za vodilne vloge



Rezultati raziskave so pokazali, da se organizacije najpogosteje odločajo za **notranje kadrovanje** pri pridobivanju vodij za vodilne vloge. Pri tem priporočamo, da organizacije skrbno načrtujejo in spremljajo karierni razvoj svojih zaposlenih in ocenijo njihov potencial za vodenje. Za odkrivanje ljudi, ki so nadarjeni za vodenje ter načrtovanje in razvoj njihovih karier, priporočamo uporabo posebnih **ocenjevalnih (angl. assessment) postopkov**, ki jih razvijajo in ponujajo različne svetovalne organizacije. Dobrodošel način za ugotavljanje potencialno primernih kandidatov za vodje so vsekakor tudi **letni pogovori**, med katerimi lahko ugotavljamo raven zahtevanih kompetenc za uspešno vodenje. Pri tem je treba uskladiti želje, ambicije in potenciale kandidata na eni ter možnosti in potrebe organizacije na drugi. Priporočljivo je, da organizacije oblikujejo **nasledstvene načrte za vodstvene položaje** in »vzgajajo« zaposlene, pri katerih so ugotovili potencial za vodenje. Omenjeno načrtovanje nasledstev je še posebej pomembno pri top menedžmentu, kajti zaposleni, ki jim organizacija ne ponudi možnosti kariernega razvoja in napredovanja, lahko prav kmalu odidejo h konkurenci, s čimer organizacija lahko izgubi pomembne talente.

Če organizacije med že zaposlenimi ne najdejo ustreznega kandidata, ki bi prevzel prosto vodilno vlogo, je treba kandidate poiskati na trgu. Na tem mestu mora organizacija odgovoriti na pomembno vprašanje, ali imajo dovolj znanja in drugih virov, da najdejo ustreznega kandidata. Če nima vseh potrebnih virov, se je najbolje odločiti za **kadrovske agencije**, ki so specializirane za iskanje vodilnih ljudi in imajo veliko bazo podatkov o tovrstnih kandidatih. Rezultati raziskave so pokazali, da slovenske organizacije omenjeni način ne uporabljajo prav pogosto. Vendar pa se zadeve že spreminjajo, saj se vedno več podjetij tudi pri izbiri ljudi za vodilne vloge odloča za sodelovanje z zunanjimi izvajalci, kar velja predvsem za manjše organizacije, ki nimajo zaposlenih kadrovske strokovnjakov, ki bi skrbeli za izbiro novih sodelavcev. Po drugi strani pa je sodelovanje zunanjih izvajalcev primerno tudi v organizacijah, ki sicer imajo svoje oddelke za UČV, vendar pa ali nimajo dovolj strokovnjakov ali pa časa, da bi se posvetili tako zahtevni nalogi, kot je selekcija vodij. Ena izmed možnosti pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci pa je tudi tako imenovano ciljno iskanje strokovnjakov (angl. headhunting), ki je po naši oceni uporabno predvsem, kadar si želimo v organizacijo privabiti točno določene posameznike ali posameznike s specifičnega področja, ki jih na trgu primanjkuje.

Če se organizacija odloči, da bo selekcijo izvajala interno, se mora odločiti za najučinkovitejše načine pridobivanja kandidatov. Poleg načinov, za katere se organizacije

odločajo najpogosteje, pa velja izpostaviti še nekatere, ki so po našem mnenju najustreznejše pri pridobivanju kandidatov za vodilne vloge.

Poleg notranjega kadrovanja se organizacije najpogosteje odločajo za pridobivanje kandidatov na podlagi neformalnih metod. Pri tem je treba poleg **osebnih virov** izpostaviti predvsem pomen, ki ga pri pridobivanju novih sodelavcev lahko imajo **različne družabne, športne in druge prireditve**. Delodajalcem priporočamo, da se udeležujejo različnih dogodkov, ki jih organizirajo za svoje poslovne partnerje ali pa so nanje povabljeni (na primer na predstavitev izdelkov ali storitev, gledališke predstave, koncerte in podobno), kajti ravno ob takih dogodkih se stkejo številne neformalne vezi (mreženje), ki jih lahko pozneje uporabijo tudi v namene zaposlovanja.

Rezultati raziskave so pokazali, da organizacije kljub naraščanju pomena elektronskih medijev še vedno pogosteje zaupajo **oglaševanju v tiskanih medijih** kot enem izmed klasičnih načinov pridobivanja kandidatov za vodilne vloge. Poleg oglaševanja v lokalnih in nacionalnih časopisih predlagamo še **oglaševanje v brezplačnih časopisih in revijah**, kjer so oglasi sicer razmeroma dragi, vendar pa zajamejo širši krog potencialnih kandidatov. Primerni so predvsem pri pridobivanju kandidatov za vodje na področjih, ki jih na trgu dela primanjkuje. V primeru pomanjkanja ustreznih kandidatov na trgu je po našem mnenju priporočljivo oglaševati tudi v **strokovnih revijah**, ki so namenjene posebni ciljni skupini. S tovrstnim oglaševanjem lahko organizacije privabijo kandidate, ki niso aktivni iskalci zaposlitve, in si s tem razširijo krog potencialnih kandidatov.

Na področju elektronskih medijev poleg pridobivanja na zaposlitvenih spletnih portalih priporočamo tudi pridobivanje kandidatov z objavljanjem oglasov na internih **spletnih straneh organizacij**. Pri pridobivanju kandidatov z deficitarnih področij je dobrodošlo tudi oglaševanje na **strokovnih spletnih straneh** (na primer na www.računovodja.com, www.strojništvo.com in drugih), ki so namenjene specifični ciljni skupini posameznikov in so še posebej primerne za pridobivanje kandidatov z deficitarnih področij (na primer za vodje z naravoslovno-tehniškega področja).

Organizacije lahko pridobivajo kandidate tudi s predstavitvijo na **kariernih zaposlitvenih sejmih**, ki so namenjeni srečanju delodajalcev in iskalcev (nove) zaposlitve. Poleg neposrednega pridobivanja kandidatov je pomembna prednost kariernih sejmov tudi v

promociji organizacije oziroma grajenju blagovne znamke ter v navezovanju stikov (mreženju).

Dober način za neposredno ali posredno privabljanje kandidatov je tudi dejavna udeležba na različnih **strokovnih posvetih, seminarjih, konferencah in simpozijih**, na katerih se zberejo številni potencialni kandidati z določenega področja. Na tovrstnih dogodkih lahko delodajalec vzpostavi stike s potencialnimi kandidati in jih povabi v organizacijo.

11.2 PRIPOROČILA ZA UČINKOVITO SELEKCIJO VODIJ

Ocenjevanje primernosti kandidata za vodjo je izjemno zahtevna in odgovorna naloga. Organizacija mora v izbiro najustreznjšega kandidata vložiti veliko časa, sredstev in napora, saj mora biti končna odločitev o izbiri posameznika čim celovitejša. Z različnimi metodami je treba informacije o vsakem posameznem kandidatu zbirati postopno, analitično in čim natančneje.

Organizacije morajo posebno pozornost nameniti že začetni fazi selekcije (tako imenovanim **predseleksijskim dejavnostim**), v kateri priporočamo, da sodeluje skupina ocenjevalcev. Pri izbiri vodij je tovrstno timsko pregledovanje prijav in življenjepisov še posebej priporočljivo, saj omogoča učinkovito vrednotenje ustreznosti posameznih kandidatov. Vključitev večjega števila ocenjevalcev pa zmanjša verjetnost, da bi kakega potencialno ustreznega kandidata »izpustili«.

V nadaljevanju priporočamo, da organizacije pripravijo in uporabijo poseben strukturiran **kompetenčni kadrovski vprašalnik**, ki omogoča preverjanje ravni kompetenc posameznega kandidata (samooceno). Svetujemo, da je vprašalnik oblikovan posebej za vodilne vloge oziroma na podlagi zahtevanih kompetenc in da ga kandidati izpolnijo pred osebnim srečanjem. Tovrsten vprašalnik pa je lahko med intervjujem osnova za preverjanje napisanega z dejanskim stanjem.

Seleksijski intervju je eden izmed najpomembnejših načinov pri prepoznavanju najboljših kandidatov za določeno organizacijsko vlogo, vendar pa ni vsak intervju učinkovit. Raziskava je pokazala, da več organizacij uporablja **nestrukturiran intervju** v primerjavi s

strukturiranim. Nestrukturirana vprašanja po eni strani zagotavljajo veliko informacij, po drugi pa lahko vodja intervjuja hitro izgubi »rdečo nit«, pri čemer namesto ključnih pridobi veliko nepomembnih informacij. Poleg tega pa je ena največjih pomanjkljivosti nestrukturiranih intervjujev v tem, da ne omogočajo primerjave med kandidati. Nekaj pomanjkljivosti pa je značilnih tudi za klasičen strukturiran intervju. Osebe, ki vodijo tovrsten intervju, se običajno preveč usmerjajo na hipotetična vprašanja o tem, kaj bi kandidat naredil, če bi se znašel v neki hipotetični situaciji, vendar pa o konkretnem vedenju posameznika ne pridobimo dovolj informacij.

Z namenom pridobivanja informacij o konkretnem vedenju pa priporočamo uporabo **kompetenčnega (vedenjskega) intervjuja**, ki zagotavlja konsistentnost in primerljivost med kandidati, saj temelji na mnenju, da na podlagi preteklega vedenja lahko predvidevamo, kako se bo posameznik vedel tudi v prihodnje. Kompetenčni intervju mora biti strokovno pripravljen in voden, saj lahko le tako povečamo verjetnost zaposlitve najboljšega kandidata za konkretno organizacijsko vlogo. Pred izvedbo kompetenčnega intervjuja priporočamo pripravo posebnih obrazcev z vprašanji, s katerimi se usmerimo na merjenje ključnih kompetenc za konkretne organizacijske vloge. Pri zastavljanju vprašanj si lahko pomagamo z metodo STAR (situacija, naloga, akcija, rezultati). Omenjeni intervju je dobrodošlo orodje za vse organizacije, v katerih so kompetenčni profili vodij že oblikovani, po drugi strani pa dobra spodbuda za tiste, ki še niso začeli z uvajanjem kompetenčnega pristopa v organizacijo.

Da bi se čim bolj izognili subjektivnosti, je v proces selekcije ključnih ljudi smiselno vključiti več ocenjevalcev, ki so lahko prisotni med intervjujem skupaj (pri **panelnem ali skupinskem intervjuju**) ali pa opravljajo intervjuje ločeno (**individualni intervju**). Priporočamo, da v intervjujih sodeluje skrbno izbran tim, ki ga sestavljajo kadrovski strokovnjak, neposredni vodja ter zaposleni, ki so pomembno povezani z organizacijsko vlogo, za katero se išče novi sodelavec. Pri tem morajo biti vsi člani izbirne komisije ustrezno usposobljeni, zato priporočamo, da jih kadrovski strokovnjaki seznani s potekom intervjujev in z drugimi selekcijskimi postopki ter, kadar je treba, tudi usposobijo za samostojno vodenje intervjujev. Pri tem pa morajo biti kadrovski strokovnjaki tudi sami ustrezno usposobljeni, kar lahko dosežejo z dodatnim izobraževanjem in s spremljanjem aktualnih novosti na tem področju. Pri izbiri vodij za vodilne organizacijske vloge predlagamo uporabo obeh načinov intervjuja, tako individualnega kot skupinskega, saj le tako lahko zberemo informacije, dejstva, komentarje

različnih ocenjevalcev, ki jih na koncu medsebojno primerjamo in ovrednotimo, s čimer zmanjšamo možnost napake pri izbiri.

Intervju je temeljno orodje v postopku selekcije kandidatov, vendar pa je treba uporabiti tudi dodatna orodja za izbiranje sodelavcev, in sicer glede na zahtevnost organizacijske vloge. Pri izbiri vodij na vseh ravneh pa priporočamo izvedbo različnih **testiranj in preizkusov znanja** (testiranje poznavanja tujih jezikov, strokovnega znanja in funkcionalnega znanja), ki je nujno za zasedbo posamezne vloge v organizaciji. Poleg neposrednega preverjanja znanja pa je po našem mnenju priporočljivo uporabiti tudi **delovne preizkuse** oziroma **situacijske teste** (kot so reševanje realnih poslovnih primerov, okrogla miza in podobno), ki vsebujejo naloge, ki so enake ali zelo podobne nalogam konkretne vloge v organizaciji, za katero se išče novi sodelavec. Omenjeno testiranje lahko poteka v konkretni ali eksperimentalni situaciji, voditi pa ga morajo posebej usposobljeni strokovnjaki.

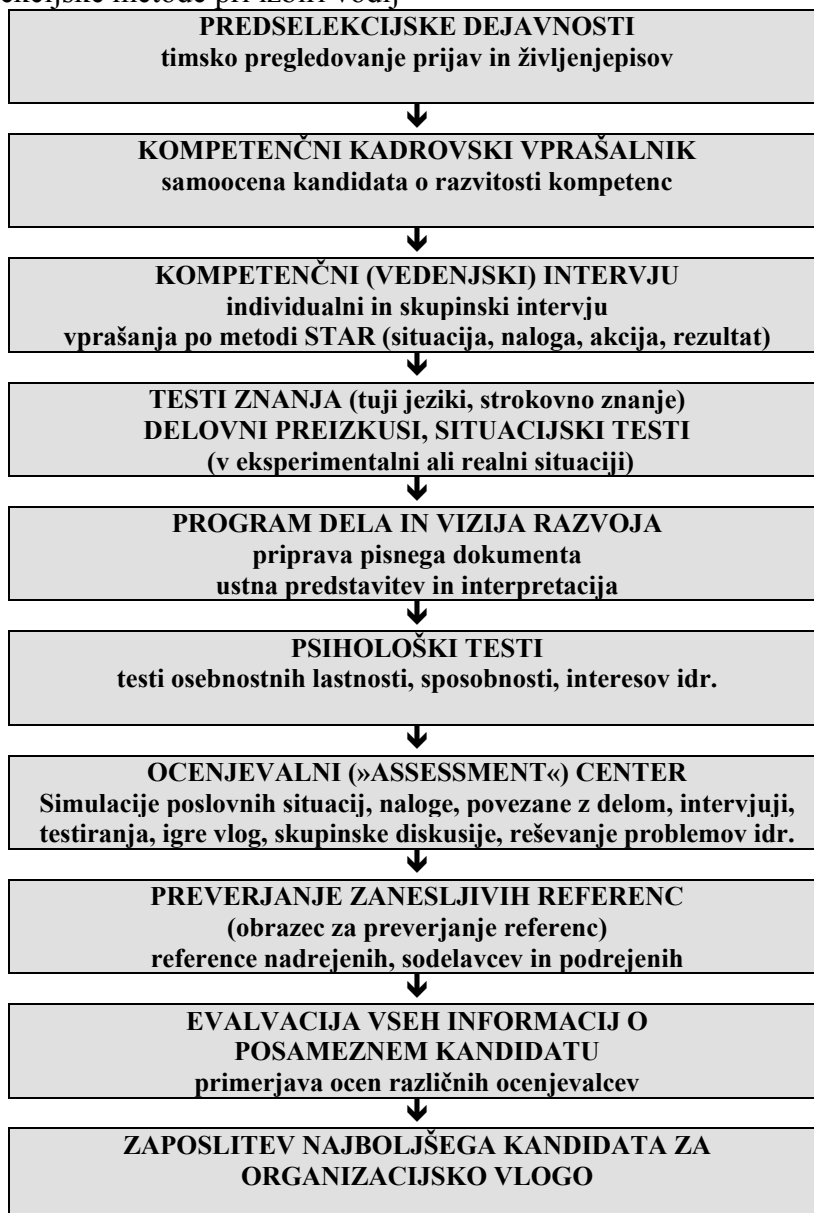
Poleg omenjenih testov pa je pri selekciji vodij priporočljivo uporabiti tudi kombinacijo različnih **psiholoških testov** (testov osebnostnih lastnosti, testov sposobnosti, testov interesov in drugo), ki so dodatna metoda v pomoč pri preverjanju ustreznosti kandidata. Raziskava je pokazala, da organizacije redko uporabljajo omenjene teste pri selekciji, nekoliko več le v primeru izbire vodij za najvišje ravni v organizaciji.

Pri izbiri vodij je dobrodošlo uporabiti tudi druge zahtevnejše dodatne metode selekcije. Ena izmed njih, ki je po naši oceni pri izbiri vodij še posebej primerna, je **priprava programa dela in vizije razvoja**. Priporočamo, da omenjeni pisni dokument kandidati tudi ustno predstavijo, interpretirajo in zagovarjajo pred izbirno komisijo.

Pri selekciji vodij, še posebej za najvišjo raven v organizaciji, je priporočljivo vključiti metodo **ocenjevalnega (angl. assessment) centra**. V okviru metode kandidati sodelujejo pri več dejavnostih, nalogah in vajah (pri skupinskih diskusijah, igri vlog, pogovorih, psihološkem testiranju, simulacijah in predstavitevah), ki omogočajo sistematično in objektivno analizo posameznikovega vedenja. Glede na to, da omenjena metoda ocenjevanja zahteva veliko strokovnega znanja in izkušenj, jo v organizacijah izvajajo le redki. Obstajajo pa številna svetovalna podjetja, ki nudijo tovrstno ocenjevanje in lahko samostojno vodijo omenjen postopek ali pa v sodelovanju s strokovnjaki iz organizacije.

Raziskava je pokazala, da organizacije zelo pogosto **preverjajo reference oziroma priporočila preteklih delodajalcev**, pri tem pa svetujemo, da se organizacije usmerijo predvsem na pridobivanje in preverjanje zanesljivih referenc. Za zanesljivo preverjanje referenc priporočamo, da organizacije pripravijo posebne obrazce z vprašanji, ki jih morajo zastaviti osebam, ki podajo reference. Menimo, da je najbolje, da se reference preverjajo pri več osebah, saj lahko le ena oseba poda preveč subjektivno mnenje. Poleg tega je po naši oceni priporočljivo preverjati priporočila pri osebah, ki so bile s kandidatom v različnih odnosih (nadrejeni, sodelavec, podrejeni), kajti le tako dobimo celovito oceno o kandidatu. Na sliki 11.2 so predstavljene različne selekcijske metode, ki so primerne za pridobivanje ljudi za vodilne vloge na različnih ravneh.

Slika 11.2: Selekcijske metode pri izbiri vodij



Med selekcijskim postopkom je treba pridobiti čim več pomembnih informacij, jih interpretirati glede na zahteve, želje in potrebe organizacije ter trenutne in predvidene okoliščine v okviru organizacijske vloge, ki naj bi jo izbrani kandidat zasedel. Z namenom pridobitve čim celovitejših informacij o posameznem kandidatu, bi morali biti procesi pridobivanja in selekcije vodij v organizaciji do določene mere standardizirani in podprti z ustreznimi obrazci, navodili, internimi priročniki ipd. Obrazci bi morali temeljiti na zahtevanih kompetencah za določeno organizacijsko vlogo in bi morali biti prilagojeni različnim vlogam in ravnom vodenja v organizaciji, kajti v nasprotnem primeru izgubijo najpomembnejši namen, saj z njimi ne pridobimo informacij, ki jih potrebujemo. Poleg tega pa morajo osebe, ki oblikujejo, vodijo ali sodelujejo pri izboru, obvladati določena pravila, ki jim pomagajo pri pridobivanju kakovostnejših informacij o kandidatih. Osebe, ki vodijo selekcijo, morajo biti za to ustrezno usposobljene, pomembno pa je predvsem poznavanje tehnike zastavljanja vprašanj pri kompetenčnih intervjujih.

Rezultati raziskave so pokazali, da organizacije uporabljajo podobne načine in metode pri izbiri vodij, ne glede na to, za katero raven iščejo novega sodelavca (vodje na najvišji, srednji in nižji ravni). Nekoliko izstopa le pogostost uporabe zahtevnejših metod pri selekciji top menedžerjev, vendar menimo, da bi morale organizacije v proces izbire veliko pogosteje vključiti dodatne načine preverjanja in ocenjevanja kandidatov. Največji problem se po našem mnenju pojavlja v manjših organizacijah, ki nimajo posebnih oddelkov za UČV. Glede na to, da je pri izbiri vodij strokovnost na prvem mestu, menimo, da sta zato pomoč in vključitev zunanje strokovnjake v številnih primerih dobra odločitev za organizacijo. Kajti neustrezen in neprofesionalen postopek selekcije lahko poleg neučinkovitosti meče slabo luč na celotno organizacijo.

12 ZAKLJUČEK

V današnjem poslovnem svetu, ki ga zaznamujejo huda konkurenca, negotovost in nenehne spremembe, je iskanje poti do uspešnosti za organizacijo zelo zapleteno. Če želi organizacija postati ali ostati uspešna, mora izbrati in zadržati najboljše ljudi z ustrezno kombinacijo kompetenc za opravljanje določene vloge v organizaciji, kajti prav kompetence posamezniku omogočajo, da lahko vse svoje znanje, izkušnje in potenciale uporabi v novih situacijah dinamičnega poslovnega sveta.

Kot je bilo že večkrat poudarjeno, je izbira ljudi za prevzem vodilne in drugih ključnih vlog v organizaciji izjemno zahteven, zapleten in zamuden proces, ki ga je treba skrbno načrtovati ter prilagoditi konkretni situaciji in razmeram na trgu, pri tem pa upoštevati raven in zahtevnost vloge za novega sodelavca, uspešnost panoge, razpoložljivost kandidatov na trgu in druge specifične lastnosti konkretne situacije. Poleg tega se je na izbirni postopek treba dobro pripraviti in mu nameniti dovolj pozornosti, saj bo le tako z večjo verjetnostjo izbran najustreznejši kandidat za prevzem konkretne vloge v organizaciji. Najboljše organizacije so tiste, ki skrbno izbirajo najboljše sodelavce in v selekcijski postopek vložijo veliko znanja, časa in energije, kajti le dobro premišljene odločitve glede zaposlovanja novih sodelavcev se lahko bogato obrestujejo. Na drugi strani pa lahko napačen izbor organizaciji povzroči visoke stroške, tako materialne kot nematerialne. Vendar pa kljub velikem tveganju, ki ga prinaša izbira napačnega kandidata za napačno organizacijsko vlogo, v številnih slovenskih organizacijah selekcijo žal še vedno opravljajo premalo poglobljeno, kajti pri izbiri vodij se še vedno najpogosteje odločajo za preprostejše načine iskanja in selekcije, kar so potrdili tudi rezultati naše raziskave.

Za pravilno odločitev o izbiri novega sodelavca morajo v organizaciji poleg natančne predstave o tem, kakšnega posameznika potrebujejo, imeti tudi veliko znanja, spretnosti in izkušenj z vodenjem intervjujev. Oseba, ki izbira vodje oziroma, bolje rečeno, skupina oseb, mora imeti ustrezne kompetence, da lahko izbere najkompetentnejše kandidate za določeno organizacijsko vlogo. Poleg tega pa je treba pri zaposlovanju novih sodelavcev izhajati iz objektivnih kriterijev, pri čemer oseba, ki vodi selekcijo, ne sme sprejemati odločitev na podlagi sposobnosti, znanja in lastnosti, ki so ji osebno všeč, in jih odobrava.

Med selekcijskim postopkom je treba največji poudarek nameniti ugotavljanju skladnosti med zahtevanimi kompetencami (zahtevami in pričakovanjem organizacije za uspešno opravljanje organizacijske vloge) ter z dejanskimi kompetencami posameznika (kompetencami, ki jih posameznik ima) in s potencialnimi kompetencami (kompetencami, ki jih lahko posameznik na podlagi svojih potencialov še razvije). Na podlagi pregleda literature in rezultatov različnih raziskav lahko izpostavimo naslednje kompetence vodij, ki so nujne za uspešno vodenje: komuniciranje, ustvarjalnost, vodenje ljudi, motiviranje, timsko delo, fleksibilnost, etičnost oziroma poštenost, karizma, odločnost, ciljna usmerjenost, organiziranost, odgovornost, samokritičnost, obvladovanje sprememb in podobno. Katere so najbolj ključne za posamezno vodilno vlogo v organizaciji in kakšna raven je zahtevana, pa morajo organizacije same natančno določiti, kajti kompetenčni profili vodij so poleg nekaterih skupnih značilnosti odvisni od številnih specifičnih dejavnikov konkretne vloge in organizacije.

Organizacije bi morale pri selekciji in zaposlovanju vodij velik poudarek namenjati ljudem, ki imajo potencial za vodenje, in ki so usposobljeni in motivirani za prevzem vodilne vloge v organizaciji. Organizacije nemalokrat zaposlujejo posameznike, ki so skladni z zahtevami določene organizacijske vloge ali strategije, ki velja med selekcijo. Vendar pa tak pristop ni povsem ustrezen, kajti današnji čas je čas hitrih sprememb, ki se jim je treba vedno znova prilagajati. Prav zato pri selekciji ne smemo biti usmerjeni v trenutno situacijo, temveč v prihodnost. Izbirati je treba ljudi za jutri, in ne le za danes, torej take, ki se bodo dobro znašli in prilagodili hitro spremenljivi organizaciji in različnim situacijam v prihodnosti. Slabša, nestrokovna, selekcija lahko pozneje povzroči dodatne stroške z nadaljnjim usposabljanjem oziroma s ponovnim iskanjem. V današnjem času dinamičnih sprememb bi morale organizacije nenehno spreminjati in prilagajati svoj selekcijski sistem. Pomembno je, da organizacije namesto povprečnih ali celo podpovprečnih kandidatov zaposlujejo najboljše, ki jih v dani situaciji z različnimi aktivnimi metodami lahko poiščejo. Pri tem pa seveda ne smejo pozabiti na že zaposlene s potencialom za vodenje, ki ga je treba čim hitreje odkriti in razvijati.

Vsekakor pa je treba dodati, da na končno odločitev poleg vseh objektivnih informacij in trdnih dokazov vpliva tudi sreča, od katere je na koncu tudi odvisno, ali se bomo odločili za resnično najboljšega kandidata za prevzem določene vloge v organizaciji ali pa bomo izbrali napačnega in bomo morali postopek izbire ponoviti.

Boj za talente je značilen za ves svet, saj gredo talentirani ljudje tja, kjer lahko v največji meri uresničujejo svoje potenciale. Prav zato je še toliko pomembneje, da znajo v organizacijah najprej privabiti in nato obdržati najboljše talente, da ne odidejo h konkurenci. Predvidevamo lahko, da bo prav vedno večja konkurenca v boju za najboljšimi talenti, še posebej za prevzem ključnih organizacijskih vlog, med organizacijami pripeljala do uporabe zahtevnejših in zanesljivejših metod izbire. Vendar pa bodo morale mnoge slovenske organizacije na tem področju še veliko postoriti, med drugim večjo pozornost nameniti izbiri najprimernejših selekcijskih metod, spremljati novosti, iskati nove možnosti in poskrbeti za dober imidž organizacije, v kateri se kandidati želijo zaposliti. Prav tako bodo morale več pozornosti namenjati ugotavljanju skladnosti med kandidatom in organizacijsko vlogo, saj velja, da če se kandidatove kompetence ujemajo z zahtevanimi kompetencami organizacijske vloge, je verjetnost, da je kandidat primeren za opravljanje dela ter da bo pri svojem delu uspešen in zadovoljen, večja. Le organizacije z najboljšimi ljudmi v pravih organizacijskih vlogah si bodo namreč lahko ustvarile prednost pred konkurenti in dosegale nadpovprečne poslovne rezultate.

13 LITERATURA

1. Adecco H. R., d. o. o. Dostopno prek: <http://www.adecco.si> (10. julij 2008).
2. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin, ur. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
3. Adizes, Ichak. 1996. Življenjska pot podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Ichak Adizes, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
4. Armstrong, Michael. 1991. *A Handbook of Personnel Management Practise*. London: Kogan Page.
5. Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Založba moderna organizacija.
6. Biro Praxis, d. o. o. *Modeli kompetenc*. Managerske kompetence. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/> (15. april 2008).
7. Bitenc, Iztok, Janez Mayer in Vladislav Rajkovič. 1999. Ugotavljanje primernosti za vodenje s pomočjo ekspertnega sistema. V *Evropska skupnost in management*. 18. posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, 31. marec, 1. - 2. april 1999, ur. Goran Vukovič, 493–497. Kranj: Moderna organizacija.
8. Bizjak, Franc, Tea Petrin, Janez Hudovernik in Marjan Papež, ur. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Bohlander, George, Arthur Sherman in Scott Snell. 1998. *Managing human resources*. 11th Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
10. Boyatzis, Richard. 1982. *The Competent Manager*. New York: Willey-Interscience.
11. Brumm, Thomas J., Steven K. Mickelson in Patricia N. White. 2006. Integrating Behavioral-Based Interviewing Into the Curricula. Engineering Career Services. Iowa State University. Ames, IA. *NACTA Journal*. Junij 2006. Dostopno prek: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4062/is_200606/ai_n16608742/pg_4 (15. julij 2008).
12. Butina, Vasja. 2002. *Izbiranje kadrov. Štirje najpogostejši načini izbiranja kadrov najuspešnejših podjetij*. Dostopno prek: http://www.advise.si/sl/11_6.asp (15. april 2008).
13. Center za psihodiagnostična sredstva, d. o. o. Dostopno prek: <http://www.center-pds.si/> (15. april 2008).
14. Cheatle, Kevin. 2001. *Human Resource Management*. New York: Polgrave Master Series.
15. Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.

16. Coleman, John L. 1987. *Personnel Selection: Methods: Assessment Centers*. Dostopno prek: <http://www.hr-guide.com/data/G318.htm> (2. maj 2008).
17. Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management*. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
18. Dr. Pendl & Dr. Piswanger d. o. o. Dostopno prek: <http://www.pendl.si> (10. julij 2008).
19. Dubois, David D. 2006. *Competency Assessment and the Individual*. Dostopno prek: <http://www.careertrainer.com/Request.jsp?lView=ViewArticle&Article=OID%3A112405&Page=OID%3A112406> (20. april 2008).
20. Easdown, L. Jane, Peter L. Castro, Erin P. Shinkle, Leah Small in John Algren. 2005. The behavioral interview, a method to evaluate ACGME competencies in resident selection. Nashville: Vanderbilt University. *JEPM*, 7 (1), januar–junij, 2005. Dostopno prek: <http://www.siumed.edu/resaffairs/pdfs/The%20Behavioral%20Interview%20Method.pdf> (29. april 2008).
21. Ellis, Aleksander P. J., Bradley J. West, Ann Marie Ryan in Richard P. DeShon. 2002. Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type? Michigan State UniversityThe. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 1200–1208. Dostopno prek: [http://iopsyh.msu.edu/DeShon/Papers/Ellis%20et%20al%20\(2002\)%20-%20impression%20managment%20in%20interviews.pdf](http://iopsyh.msu.edu/DeShon/Papers/Ellis%20et%20al%20(2002)%20-%20impression%20managment%20in%20interviews.pdf) (2. avgust 2008).
22. Falcone, Paul. 1999. Maximize your recruitment resources. *HR Magazine*, 44 (2): 92–94.
23. Feathers, Theresa. 2000. *Three major selection and assessment techniques: their pouularity in inudstryand their predictive validity*. Dostopno prek: <http://www.worklifeconsulting.com/download/ThreeMajorSelectionAndAssessmentTechniques.pdf> (1. julij 2008).
24. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
26. Franca, Valentina, Monika Karan in Marko Pahor. 2007. *Blagovna znamka delodajalca*. Ljubljana: Moje delo. Zbirka Kariera.
27. Glasser, William. 1998. *Teorija izbire. Nova psihologija osebne svobode*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
28. Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

29. Green, Paul C. 1999. *Building robust Competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
30. Gruban, Brane. 2007. *Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/> (29. marec 2008).
31. Hemingway, John. 1992. *Vodenje tima. Kako sestaviti popoln tim*. Ljubljana: Video center.
32. *Hill International, d. o. o.* Dostopno prek: <http://www.hill-int.si> (10. julij 2008).
33. Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
34. Howard, Ann, Scott Erker in Neal Bruce. 2007. *Selection forecast 2006/2007. Slugging Through the War for Talent*. Pittsburgh, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc., MMVII. Dostopno prek: <http://www.careertrainer.com/Request.jsp?lView=ViewArticle&Article=OID%3A112405&Page=OID%3A112408> (20. april 2008).
35. Ignjatovič, Miroljub in Ivan Svetlik. 2004. Neintenzivno upravljanje človeških virov. V *Razpoke v zgodbi o uspehu. Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 13–35. Ljubljana: Založba Sophia.
36. Ignjatović, Miroljub, ur., Nevenka Černigoj Sadar, Aleksandra Manjuro Mrčela, Andrej Kohont, Anja Kopač, Dana Mesner Andolšek, Jana Nadoh, Samo Pavlin, Miroslav Stanojević, Ivan Svetlik in Martina Trbanc. 2006. *Upravljanje človeških virov, Slovenija 2004: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Arhiv družboslovnih podatkov.
37. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006a. *Osnove poslovedenja*. Študijsko gradivo. Celje: Visoka komercialna šola.
38. --- 2006b. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
39. Jackson, Oscar B. Jr. 2001. *Developing and Administering Structured Interviews*. State of Oklahoma. Office of Personnel Management. Dostopno prek: <http://www.ok.gov/opm/documents/structured%20interview%20manual.pdf> (22. avgust 2008).
40. Kaučič, Primož. 2000. Izberite najboljše sodelavce. *Podjetnik*. Junij: 66–70.
41. Kohont, Andrej. 2005a. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

42. Kohont, Andrej. 2005b. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
43. Kohont, Andrej in Ivan Svetlik. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 49–73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
44. Koopman, Paul L. in Deanne N. Den Hartog. 2002. Leadership in Organizations. V *Industrial Work and Organizational Psychology*, ur. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil in Chockalingam Viswesvaran. Organizational Psychology. New Delhi: Sage Publications. London. Thousand Oaks.
45. Korošak, Andrej in Rajko Novak. 2007. Standardi voditeljstva. Ključne kompetence za odličnost pri vodenju. *Revija HRM*, april 2007, 5 (16): 38–39.
46. Kotter, John P. 2001. What Leaders Really Do. Breakthrough leadership. *Best of Harvard Business Review*. December 2001: 85–97.
47. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
48. Kragelj, Radovan. 1998. *Selekcijski intervju: kako izbrati najprimernejšega sodelavca*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
49. Kragelj, Radovan. 2003. *Zaposleni - strošek ali konkurenčna prednost?* Dostopno prek: http://www.kadrovanje.com/clanek_zaposleni.php (10. april 2008).
50. Ličen, Petra. 2002. *Iskanje in selekcija kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of Competency Models: pinpointing critical success factors in organization*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
53. Maitland, Ian. 1997. *Recruiting: How to do it*. London: Cassell, Wellington House.
54. *Manpower, d. o. o.* Dostopno prek: <http://www.manpower.si> (10. julij 2008).
55. Mayer, Janez. 1991. *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
56. --- 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus. Založba Ikara.
57. --- 2004. Potencial za vodenje. V *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Jure Kovač, Janez Mayer in Manca Jesenko, 52–64. Kranj: Založba Moderna organizacija.
58. --- 2005. *Management kakovosti dela*. Kakovost ugotavljanja in razvoja komplementarnosti. Študijsko gradivo, neobjavljeno.

59. Mayer, Janez, Janez Bečaj, Ana Nuša Kneževič, Manca Košir, Bogomir Kovač, Lea Pisani, Peter Praper, Vladislav Rajkovič, Anton Trstenjak in Marija Velikonja. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Dedalus, Ljubljana.
60. Mayer, Janez, Tomaž Kern, Matjaž Roblek in Benjamin Urh. 2005. Povečevanje konkurenčnosti organizacije s sočasnim generiranjem kadrovskih in procesnih sprememb. V *Sinergija metodologij: Zbornik 24. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, Slovenija, Portorož, 16.-18. marec 2005, ur. Jindřich Kaluža, 783–792. Kranj: Moderna organizacija.
61. McCann, Deiric. 2008. *Vpeljevanje višje produktivnosti*. Gradivo predavanja na HR konferenci, Portorož, 27. maj 2008. Dostopno prek: [http://delo.mojedelo.com/delo/mojehrdelo/\(5. junij 2008\)](http://delo.mojedelo.com/delo/mojehrdelo/(5.junij%202008)).
62. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
63. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
64. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner. Zbirka Intelktualni kapital.
65. *Moja kariera, d. o. o.* Dostopno prek: <http://www.mojakariera.si> (10. julij 2008).
66. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. --- 2002. Vodja in vodenje. V *Management: Nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. Radovljica: Didakta.
68. Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
69. Musek, Janez in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
70. Nastran Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
71. New, George E. 1996. Tree-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8): 44–51.
72. Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart in Patrick M. Wright. 2000. *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. 3th Edition. Boston: Irwin: McGraw-Hill.

73. Palčič, Damjan. 2005. *Nasveti za preverjanje pisnih priporočil*. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/nasveti-za-preverjanje-pisnih-priporocil-515.aspx> (2. maj 2008).
74. Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
75. *Poslovni register Slovenije*. 2008. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=988> (1. julij 2008).
76. *Profil, d. o. o.* Dostopno prek: <http://www.profil.si> (10. julij 2008).
77. Prosnik, Tomi. 2004. *Prihodnost zaposlovanja. Učinkovite strategije in vojna za talente, trendi v EU in Sloveniji*. Ljubljana. Interno gradivo sistema eKariera.
78. Racio razvoj, d. o. o. *Kompetence – Standardi uspešnosti dela*. Dostopno prek: <http://www.racio-razvoj.si/> (10. julij 2008).
79. Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
80. Rozman, Bor. 2006. Zaposlovanje delavcev. V *Učinkovita orodja vodenja*, ur. Breda Vodopija. Maribor: Založba Forum media.
81. Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: Nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina. Radovljica: Didakta.
82. Rus, Andrej. 2005. *Sociološki problemi upravljanja*. Vodenje. Študijsko gradivo, neobjavljeno.
83. Saunders, Mike. 2006. *Competency-based Selection Interviewing*. Dostopno prek: <http://www.tiro.com.sg/> (26. april 2008).
84. Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
85. Simonsen, Peggy in Tom Smith. *Competency-Based Behavioral Interviewing*. Dostopno prek: <http://www.careertrainer.com/Request.jsp?lView=ViewArticle&Article=OID%3A112413&Page=OID%3A112414> (26. april 2008).
86. Standardna klasifikacija dejavnosti – SKD 2008. *Statistični urad Republike Slovenije*. 2008. Dostopno prek: <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4943> (1. julij 2008).
87. Svetlik, Ivan, ur., Nevenka Černigoj Sadar, Meta Gnidovec, Miroljub Ignjatović, Dana Mesner Andolšek, Miroslav Stanojević in Martina Trbanc. 2002. *Upravljanje človeških virov, Slovenija 2001: mednarodna primerjalna študija, Slovenija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Arhiv družboslovnih podatkov.

88. Svetlik, Ivan. 2002a. Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 99–130. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
89. --- 2002b. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131–173. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
90. --- 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 13–27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
91. Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. V *Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet*, ur. Zdravko Mlinar. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. *Teorija in praksa* 41 (1/2): 199–211.
92. Trbanc, Martina. 1992. Poti zaposlovanja. V *Zaposlovanje – perspektive, priložnosti, tveganja*, ur. Branka Preželj in Ivan Svetlik, 50–68. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
93. Trescon, kadrovsko in poslovno svetovanje, d. o. o. Dostopno prek: <http://www.trescon.si/index.php?id=33> (5. julij 2008).
94. Treven, Sonja. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
95. Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
96. Van Clieaf, Mark S. 1991. *In search of competence: structural behavior interviews*. Business Horizons, marec–april 1991. Dostopno prek: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n2_v34/ai_10530213 (22. avgust 2008).
97. Video Arts Limited. 2006. *Selekcijski intervju: s pomočjo vedenjskega profila*. Interno gradivo, Video center, Ljubljana.
98. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Založba moderna organizacija.
99. Zadel, Aleksander. 2002. Osebni slog vodenja za vrhunsko kakovost. V *Znanje za obvladovanje sprememb*. Slovensko združenje za kakovost, 11. letna konferenca, Bernardin, 6. in 7. novembra: 28–30. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
100. Zaletel, Aleš. 2006. *Kako uspešno iskati sodelavce?* Ljubljana: Kariera.
101. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
102. Žunec, Branko. 2006. Delegiranje in vodenje projektov. V *Učinkovita orodja vodenja*, ur. Breda Vodopija. Maribor: Založba Forum media.

14 PRILOGA: Vprašalnik o pridobivanju in selekciji vodij v Sloveniji

Spoštovani!

*Na Vas se obračam s prošnjo za sodelovanje v raziskavi o področju **pridobivanja in selekcije vodij**, ki jo pripravljam v okviru magistrske naloge na Fakulteti za družbene vede. S pomočjo vprašalnika želim pridobiti podatke o načinih izbora vodilnih ljudi v slovenskih podjetjih. Na podlagi rezultatov želim oblikovati konkretne predloge in priporočila za še bolj učinkovito selekcijo vodij.*

Vaša mnenja so ključnega pomena pri pridobitvi celostne slike o obravnavani tematiki, zato mi boste v veliko pomoč, če si vzamete nekaj minut svojega dragocenega časa in izpolnite anketo, ki jo najdete na naslednji povezavi:

<http://www.surveygizmo.com/s/63466/selekcijavodij>

Vprašalnik je sestavljen tako, da omogoča kar se da hitro in enostavno izpolnjevanje, saj večinoma vsebuje vnaprej ponujene odgovore. Anketa je anonimna, vsi podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Vsekakor pa Vam lahko pridobljene rezultate na Vašo željo tudi posredujem.

Prosim Vas, da vprašalnik izpolnite najkasneje do ponedeljka 8. septembra 2008.

Za vsa dodatna vprašanja glede raziskave sem dosegljiva na elektronskem naslovu: andreja.zag@gmail.com.

Za Vaš čas in odgovore se najlepše zahvaljujem ter Vas lepo pozdravljam!

Andreja Žagar

PRIDOBIVANJE IN SELEKCIJA VODIJ

1. PODATKI O PODJETJU

Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj, ki večinoma vsebujejo vnaprej ponujene odgovore. Vaše odgovore označite tako, da izberete enega ali več ustreznih odgovorov. Pri nekaterih vprašanjih pa je potrebno odgovor dopisati v prazen prostor. Prosim vas, da pazljivo preberete vprašanja in poskušate nanje čim bolj natančno odgovoriti. Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov. Prvi sklop vprašanj se nanaša na SPLOŠNE PODATKE O PODJETJU, v katerem ste zaposleni.

1. Glavna dejavnost podjetja (po SKD 2008)

2. Sedež podjetja (regija):

3. Število zaposlenih v vašem podjetju:

4. Vrsta podjetja

- ☐ mednarodno
- ☐ nacionalno

5. Vaša funkcija (naziv delovnega mesta) v podjetju:

2. ORGANIZACIJA PRIDOBIVANJA

Vprašanja, ki sledijo v nadaljevanju, se nanašajo na ORGANIZIRANOST PRIDOBIVANJA IN SELEKCIJE VODIJ v vašem podjetju.

6. Ali ima vaše podjetje oddelek za upravljanje človeških virov (v nadaljevanju UČV) / kadrovski oddelek?

- ☐ da
☐ ne

Na naslednje vprašanje odgovorite v primeru, če ste pri 6. vprašanju odgovorili z da.

7. Koliko ljudi je v vašem podjetju zaposlenih v oddelku za UČV?

8. Ali ima vaše podjetje oblikovano strategijo za področje pridobivanja in selekcije vodij?

- ☐ da, napisano
☐ da, nenapisano
☐ ne

Večina vprašanj v nadaljevanju se nanaša na izbiro vodij za različne ravni vodenja, pri čemer upoštevajte naslednje:

1. Najvišja raven vodenja - predsednik, član uprave, pomočnik direktorja, ipd.
2. Srednja raven vodenja - vodja ali direktor poslovne enote, sektorja, oddelka ali področja (proizvodnje, marketinga, računovodstva,...), ipd.
3. Nižja raven vodenja - vodja nabave, vodja izmene, delovodja, oddelkovodja, ipd.

9. Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede področja pridobivanja in selekcije vodij na različnih ravneh v vašem podjetju?

- za izbiro vodij na najvišji ravni -- izberite --
za izbiro vodij na srednji ravni -- izberite --
za izbiro vodij na nižji ravni -- izberite --

3. PRAKSA PRIDOBIVANJA VODIJ

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na NAČINE PRIDOBIVANJA BODOČIH VODIJ za različne ravni, ki jih uporabljate v vašem podjetju. Pri vprašanih, ki zahtevajo opredelitev ustrezne ocene (nikoli, redko, občasno, pogosto), je pri vsakem načinu možen en odgovor.

10. Navedite približno število vodij, ki ste jih na novo zaposlili (ali premestili na vodilno vlogo) v zadnjih treh letih.

11. Kako pogosto uporabljate spodnje načine pridobivanja vodij na najvišji ravni?
Pri vsakem načinu je možen en odgovor.

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
iz organizacije (notranje kadrovanje)	☐	☐	☐	☐
s pomočjo zunanjih izvajalcev (kadrovske agencije, svetovalci)	☐	☐	☐	☐
s pomočjo Zavoda za zaposlovanje (oglaševanje na spletni strani Zavoda)	☐	☐	☐	☐
z oglaševanjem v časopisih	☐	☐	☐	☐
z oglaševanjem v strokovnih revijah	☐	☐	☐	☐
z zaposlitvenimi oglasi na spletni strani podjetja	☐	☐	☐	☐
z zaposlitvenimi oglasi na komercialnih zaposlitvenih portalih	☐	☐	☐	☐
na podlagi ustnih priporočil (neformalne metode)	☐	☐	☐	☐

12. Kako pogosto uporabljate spodnje načine pridobivanja vodij na srednji ravni?
Pri vsakem načinu je možen en odgovor.

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
iz organizacije (notranje kadrovanje)	☐	☐	☐	☐
s pomočjo zunanjih izvajalcev (kadrovske agencije, svetovalci)	☐	☐	☐	☐
s pomočjo Zavoda za zaposlovanje (oglaševanje na spletni strani Zavoda)	☐	☐	☐	☐
z oglaševanjem v časopisih	☐	☐	☐	☐
z oglaševanjem v strokovnih revijah	☐	☐	☐	☐
z zaposlitvenimi oglasi na spletni strani podjetja	☐	☐	☐	☐
z zaposlitvenimi oglasi na komercialnih zaposlitvenih portalih	☐	☐	☐	☐
na podlagi ustnih priporočil (neformalne metode)	☐	☐	☐	☐

13. Kako pogosto uporabljate spodnje načine pridobivanja vodij na nižji ravni?
Pri vsakem načinu je možen en odgovor.

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
iz organizacije (notranje kadrovanje)	☐	☐	☐	☐
s pomočjo zunanjih izvajalcev (kadrovske agencije, svetovalci)	☐	☐	☐	☐
s pomočjo Zavoda za zaposlovanje (oglaševanje na spletni strani Zavoda)	☐	☐	☐	☐
z oglaševanjem v časopisih	☐	☐	☐	☐
z oglaševanjem v strokovnih revijah	☐	☐	☐	☐
z zaposlitvenimi oglasi na spletni strani podjetja	☐	☐	☐	☐
z zaposlitvenimi oglasi na komercialnih zaposlitvenih portalih	☐	☐	☐	☐
na podlagi ustnih priporočil (neformalne metode)	☐	☐	☐	☐

14. Ali poleg zgoraj naštetih načinov pridobivanja bodočih vodij uporabljate tudi druge? Katere?

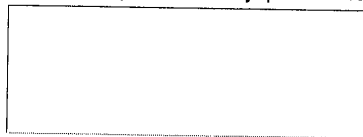
Na naslednje vprašanje odgovorite v primeru, če pri pridobivanju in selekciji uporabljate storitve zunanjih izvajalcev.

15. Koliko se je uporaba storitev zunanjih izvajalcev spremenila v zadnjih treh letih?

- ☐ se je povečala
- ☐ je enaka
- ☐ se je zmanjšala

Na vprašanje 16. in 17. odgovorite ne glede na to, ali pri selekciji sodelujete z zunanjimi izvajalci ali ne.

16. Katere so po vašem mnenju prednosti sodelovanja z zunanjimi izvajalci?



17. Katere so po vašem mnenju slabosti sodelovanja z zunanjimi izvajalci?



4. SELEKCIJSKE METODE

Vprašanja, ki sledijo, se nanašajo na SELEKCIJSKE METODE, ki jih uporabljate pri izbiri vodij v vašem podjetju. Pri vsaki ravni vodenja je možen en odgovor.

18. Kako pogosto pri selekciji vodij uporabljate strukturiran individualni intervju (*strukturiran intervju vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja*)?

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
vodje (najvišja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (srednja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (nižja raven)	☐	☐	☐	☐

19. Kako pogosto pri selekciji vodij uporabljate nestrukturiran individualni intervju (*vprašanja pri nestrukturiranem intervjuju niso vnaprej pripravljena, spraševalec postavlja vprašanja sproti v obliki prostega pogovora*)?

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
vodje (najvišja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (srednja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (nižja raven)	☐	☐	☐	☐

20. Kako pogosto pri selekciji vodij uporabljate kompetenčni (vedenjski) intervju (*intervju, ki temelji na kompetencah in je usmerjen na vedenja, ki so se zgodila v kandidatovi preteklosti*)?

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
vodje (najvišja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (srednja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (nižja raven)	☐	☐	☐	☐

21. Kako pogosto pri selekciji vodij uporabljate panelni intervju (*intervju pred komisijo, pri katerem več ocenjevalcev postavlja vprašanja posameznemu kandidatu*)?

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
vodje (najvišja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (srednja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (nižja raven)	☐	☐	☐	☐

22. Kako pogosto pri selekciji vodij uporabljate kadrovski vprašalnik (*obrazec za prijavo*)?

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
vodje (najvišja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (srednja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (nižja raven)	☐	☐	☐	☐

23. Kako pogosto pri selekciji vodij uporabljate psihološke teste?

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
vodje (najvišja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (srednja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (nižja raven)	☐	☐	☐	☐

24. Kako pogosto pri selekciji vodij uporabljate teste in preizkuse znanja (preverjanje znanja tujih jezikov, strokovnega znanja, ipd.)?

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
vodje (najvišja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (srednja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (nižja raven)	☐	☐	☐	☐

25. Kako pogosto pri selekciji vodij uporabljate ocenjevalni (assessment) center (metoda preverjanja ustreznosti kandidata s pomočjo različnih ocenjevalnih tehnik, kot so simulacije, naloge vezane na delo, intervjuji, vprašalniki, testi, ipd.)?

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
vodje (najvišja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (srednja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (nižja raven)	☐	☐	☐	☐

26. Kako pogosto pri selekciji vodij uporabljate reference (priporočila preteklih delodajalcev)?

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
vodje (najvišja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (srednja raven)	☐	☐	☐	☐
vodje (nižja raven)	☐	☐	☐	☐

27. Katere metode selekcije uporabljate v vašem podjetju poleg zgoraj naštetih?

Na naslednje vprašanje odgovorite le v primeru, če pri izbiri vodij uporabljate kompetenčni (vedenjski) intervju.

28. Katere so po vašem mnenju prednosti uporabe kompetenčnega (vedenjskega) intervjuja?

29. Kateri dejavniki vplivajo na odločitve glede izbire metod pri pridobivanju in selekciji vodij? *Možnih več odgovorov.*

- ☐ pretekle izkušnje glede uporabe selekcijskih metod
- ☐ predviden čas, ki je na voljo za selekcijo
- ☐ razpoložljiva finančna sredstva
- ☐ število in strokovnost oseb, ki vodijo ali sodelujejo pri selekciji
- ☐ raven vodilne vloge, za katero se izbira novega sodelavca
- ☐ drugo

30. V kolikor imate kakšno pripombo, predlog ali komentar glede tematike ali vprašalnika, je zelo dobrodošlo.

31. Če želite prejeti kratko poročilo analize, navedite vaš elektronski naslov: