

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**METODE SELEKCIJE KADROV V
IZBRANEM PODJETJU**

Karin Čok

Koper, 2018

Mentor: prof. dr. Anita Trnavčević

POVZETEK

V projektni nalogi sem preučila postopek zaposlovanja, metode selekcijskega procesa in se osredotočila na obravnavo selekcijskega intervjuja – kot najpogostejše uporabljeni metodi za zaposlovanje. Pri selekcijskem intervjuju sem (poleg teoretičnega prikaza) opravila študijo primera izbranega podjetja. Za zbiranje podatkov za raziskavo sem uporabila vprašanja (intervju), ki sem jih postavila delodajalcu in štirim zaposlenim v podjetju. V raziskavi sem spoznala, da podjetje kot edino metodo preverjanja kandidatov za prosto delovno mesto uporablja selekcijski intervju. Glede na to, da drugih metod za zaposlovanje ne uporabljajo, bi morale podjetje implementirati način intervjuvanja. Delodajalec se mora zavedati pomena poznavanja strukturiranosti intervjuja, tipov intervjujev in tehnik postavljanja vprašanj, da doseže želen rezultat – zaposlitev najprimernejšega kandidata. Da bi podjetje prišlo do dobrega kandidata, bi moralo postopku zaposlovanja posvetiti več časa. Izjemno natančni pa bi morali biti pri pripravljanju ter izvajanju intervjujev.

Ključne besede: zaposlovanje, metode selekcije, kadrovanje, selekcijski intervju, management kadrovanja.

SUMMARY

In the thesis the recruitment process and the selection process methods are explored. The thesis is focused on the job interview, as the most commonly used method for recruitment. After a theoretical overview of the job interview, a case study of the chosen company is presented. As regards the data collection, we developed some questions for the employer and four employees of the company. The data showed that the company adopts the job interview as the only selection method for assessing candidates for the vacant post. Considering that the company does not use other selection methods, the employers need to implement/upgrade the way of interviewing as useful method in the recruitment process. The employer need to be aware of the importance of knowing the interview structure, the types of interview and the questions that could be asked during an interview to achieve a positive result, namely finding the most suitable candidate for the job. In order to find a good candidate, the company should dedicate more time and accuracy to the preparation and conduction of the job interview.

Key words: employment, selection methods, personnel, job interview, human resource management.

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Zaposlovanje	4
2.1 Namen postopka zaposlovanja	4
2.2 Postopek zaposlovanja.....	4
2.3 Pridobivanje kandidatov	5
2.4 Dokumentacija.....	6
2.4.1 Opis dela in delovna specifikacija - delodajalec.....	6
2.4.2 Spremnno pismo, življenjepis, reference - kandidat.....	7
3 Metode selekcije kadrov	8
3.1 Psihometrično testiranje.....	8
3.1.1 Testi znanja in testi sposobnosti	9
3.1.2 Osebnostni testi in motivacijski vprašalniki	9
3.2 Ocenjevalni center	10
4 Seleksijski intervju	14
4.1 Definicija, zanesljivost in funkcije intervjuja	14
4.2 Tipologije intervjuja	16
4.2.1 Strukturiranost	17
4.2.2 Število udeležencev	17
4.2.3 Ostale vrste intervjujev	18
4.3 Postavljanje vprašanj	21
4.3.1 Osnovne vrste vprašanj	21
4.3.2 Poglobitvene vrste vprašanj	21
4.3.3 Oporne točke.....	22
4.4 Napake pri izvajanju intervjuja.....	22
4.4.1 Napake kandidata.....	22
4.4.2 Napake spraševalca.....	22
4.5 Zaključek intervjuja	23
4.6 Dobri seleksijski intervju.....	25
5 Empirični del: analiza študije primera	26
5.1 Opis podjetja.....	26
5.2 Metodologija.....	27
5.2.1 Cilji in namen.....	27

5.2.2 Vzorec	27
5.2.3 Metoda zbiranja podatkov	27
5.2.4 Metoda analize podatkov	28
5.3 Analiza in predstavitev rezultatov	29
5.3.1 Odgovornost za proces zaposlovanja.....	29
5.3.2 Opis dela in oglaševanje	29
5.3.3 Dogajanje po objavi oglasa in ob prijavih.....	30
5.3.4 Preverjanje kandidatov	30
5.3.5 Vprašanja	31
5.3.6 Postopek izbire kandidata (ocenjevalni center)	31
5.3.7 Prvi vtis.....	32
5.3.8 Predlogi za zamenjave/izboljšave	32
5.3.9 Vsakoletne ocene uspešnosti pri delu	33
6 Ugotovitve in zaključek.....	34
7 Predlogi za izboljšave.....	36
Literatura in viri.....	37

SLIKE

Slika 1: Organigram družbe	26
----------------------------------	----

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Primer enodnevnega programa ocenjevalnega centra	11
Preglednica 2: Primer razvrstitve kandidatov in kriterijev (brez upoštevanja nivoja lastnosti)	24
Preglednica 3: Primer razvrstitve kandidatov in kriterijev (z upoštevanjem nivoja lastnosti).	24
Preglednica 4: Vrste intervjujev	25

1 UVOD

Zdi se, da se je včasih bilo lahko zaposliti. Nekdo je drugemu povedal o prostem delovnem mestu, kandidat se je predstavil podjetju in kmalu je izvedel, ali je bil izbran ali ne. Tak preprosti način zaposlovanja je večinoma potekal v manjših podjetjih; pri večjih podjetjih pa je bilo treba že objaviti razpis za iskanje novega zaposlenega.

Do leta 2008 je bila stopnja brezposelnosti v Republiki Sloveniji 4,4 %, kar očitno odraža, da je bilo lažje priti do zaposlitve (Statistični urad Republike Slovenije 2013). Po letu 2008 je pa stopnja brezposelnosti začela naraščati in leta 2017 dosegla 5,8 % (Osvald 2018). V zadnjem desetletju se je stopnja brezposelnosti povečala, prav tako tudi konkurenca v iskanju zaposlitve in posledično se je zaposlitveni proces zapletel.

Zaposlovanje se oblikuje na trgu dela, kjer se delodajalec in delojemalec svobodno srečata, da bi prišla do pogodbe, ki bi bila ugodna za oba. V zaposlitvenem postopku je najpomembnejši oddelek kadrovskega managementa, ki je najprej odgovoren za specifikacijo delovnega mesta, specifikacijo zahtevanih osebnostnih lastnosti kandidata in razpis prostih delovnih mest (Kragelj 1998). Kadrovski oddelek nastopi takoj, ko podjetje zazna potrebo po novih kadrih ter kasneje, ko se kandidati za zaposlitev prijavijo za določeno delovno mesto. Najprej morajo kadrovniki določiti selekcijsko metodo, po kateri bo eden izmed prijavljenih izbran. Seleksijske metode so se v zadnjih letih spremenile in razširile. Raziskovalci so v raznovrstnih študijah oblikovali razne selekcijske metode, kot so na primer psihometrično testiranje, ocenjevalni centri, preizkusne delovne naloge in razne vrste selekcijskih intervjujev. Čeprav se kadrovniki lahko odločajo na podlagi katerekoli metodologije, je dokazano, da je intervju najbolj uporabljena metoda za dokončni izbor pravega kandidata, predvsem v manjših podjetjih, ko predstavlja to najcenejšo pot (Holmes 2000). Pri odločanju za pravo metodologijo mora biti najprej izvedena analiza dela. Treba je zapisati seznam nalog, ki jih bo novi zaposleni opravljal na delovnem mestu. Glede na delovno mesto se tako izbere primeren pristop za izbiranje primerne kandidata (Billsberry 2007).

Za nekatere kandidate predstavlja zaposlitveni proces pravi test, v katerem se počutijo sojeni in pod stresom. Stresnost lahko privede do slabe izvedbe in slabega vtisa, zato je najpomembnejše, da se kandidat pripravi na to, da bodo v zaposlitvenem postopku lahko uporabili katerokoli metodo.

Primerno je, da se kandidat pozanima, katero metodo podjetje po navadi uporablja, da se bo postopek dobro izteklo. Treba se je spomniti, da je intervju priložnost za pridobivanje informacij – tako za podjetje kot za kandidata. Pri zaposlitvenem intervjuju je to zelo pomembno, saj je to poglavje obširno. Obstaja več načinov postavljanja vprašanj delodajalcu in tako tudi več vrst vprašanj glede na informacije kandidata, do katerih se želimo prebiti (Holmes 2000).

Z zaposlitvenim procesom se odloča bodočnost celotne organizacije, njenega delovanja in sinergije med zaposlenimi, bodisi za posamezno kot za timsko delo (Billsberry 2007). Za obravnavanje te teme smo se odločili, ko smo opazili, da imajo ljudje pri vsakdanjem iskanju zaposlitve s tem velike težave, saj so premalo seznanjeni z načinom zaposlovanja v podjetjih – predvsem v današnjem hitro spreminjajočem se okolju. Poleg tega pa se metode stalno razvijajo in spreminjajo. Izziv je torej v tem, da raziščemo vse vrste metodologij selekcijskega procesa, njihov potek, podrobnosti, predvsem pa zaposlitveni intervju, njegove vrste in kako se z njimi soočati.

Izbrali smo si podjetje, ki nam je dostopno in v katerem smo lahko raziskali celoten zaposlitveni proces (z vidika metod selekcije). Pri analizi zaposlovanja izbranega podjetja smo pričakovali, da se za zaposlovanje uporablja intervju, saj je podjetje majhno in je intervju najcenejša izbira. Zanimivo je bilo ugotovljati, kako in kdo izvaja vse funkcije procesa in ali je to zaposlovanje učinkovito.

Namen zaključne projektne naloge je teoretično opredeliti postopek zaposlovanja, vrste metode selekcije in se poglobiti v podrobnosti delovnega intervjuja, njegovo strukturo, temeljne vrste in metode intervjuvanja. Analizirali smo način intervjuvanja kandidatov v izbranem podjetju in posledično sklepali uspešnost podjetja v svojih postopkih selekcije kadrov.

Cilji zaključne projektne naloge so najprej predstaviti metode selekcijskega postopka, preučiti, katera metoda je najbolj uporabljena in jo temeljito opredeliti, ob tem pa analizirati proces selekcije v podjetju in njeno učinkovitost. Obenem je naš cilj predstaviti rezultate analize postopka v podjetju in predlagati izboljšave.

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh delov, iz teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu smo na podlagi strokovne literature podrobno opredelili metode selekcije kandidatov za zaposlitev na razpisano delovno mesto. Poudarili smo intervju kot najpogosteje uporabljeno metodo.

V empiričnem delu smo analizirali potek selekcijskega procesa v izbranem podjetju. Podjetje X, ki smo si ga izbrali za primer, deluje kot baza gradbenih materialov in tako dostavlja drugim gradbenim podjetjem material za gradnjo stavb ali cest. Podjetje, ki smo si ga izbrali, je manjše in zaposluje petnajst ljudi. Pet zaposlenih opravlja delo v uradu, ostali pa so zaposleni na terenu, na primer kot odgovorni za polnjenje tovornjakov in dostavljanje materiala. Zanimalo nas je, kdo v podjetju zaposluje, kdo odloča dokončno, predvsem pa – kako poteka celoten proces izbire. Za analizo smo kot metodo zbiranja podatkov izvedli intervju z lastnikom podjetja in/ali odgovornim kadrovnikom. Intervjuvali smo tudi štiri novozaposlene, da smo lahko primerjali odgovore in dobili obojestranski pogled na potek selekcijskega procesa. Za globlji pogled na uspešnost zaposlenih in ugotovitev, ali so bili kandidati primerno izbrani in če so na delovnem mestu učinkoviti, smo si ogledali njihove

vsakoletne ocene uspešnosti pri delu. Analizirali smo jih zato, da bi s primerom iz prakse preverili teorijo: kako podjetje (kot primer iz prakse) upravlja funkcijo, ki jo preučujemo, njihovo metodologijo in predvsem njeno učinkovitost.

2 ZAPOSLOVANJE

Zaposlovanje je sprejemanje koga v delovno razmerje. Delovno razmerje se oblikuje med dvema stranema, in sicer med delodajalcem in delojemalcem, ki sta takoj na začetku vpletena v zaposlitveni proces.

V tem poglavju bom najprej predstavila namen in postopek zaposlovanja, kako lahko pridemo do pravih kandidatov in dokumentacijo, ki jo je treba izpolniti ali pridobiti, da se celoten postopek lahko začne.

2.1 Namen postopka zaposlovanja

V preteklih letih se je svet začel spreminjati, s tem pa tudi način dela: vse večja je stopnja globalizacije, demografske razlike se poglobljajo in razvoj gospodarstva je vse hitrejši. Spremembe so tako delavce kot managerje privedle do razmišljanja o vseh mogočih oblikah dela, o različnih možnostih izbire kraja zaposlitve in vse bolj odprtih možnostih izbire načina, kako bi z zaposlitvijo izkoristili svoj talent ali talent svojega novega delavca. Pilbeam in Corbridge (2010) trdita, da je talent v vsakem posamezniku in da je torej vsaka oseba lahko vključena v skupino vrhunskih izvajalcev neke delovne naloge. Vsaka organizacija ima lahko lastno opredelitev talentov, ki jih potrebuje za doseganje strategije in zaradi tega skuša zaposliti prave ljudi. 'Pravi' ljudje so tisti, ki zadostujejo pričakovanjem podjetja.

Zaposlovanje ima pomembno vlogo v obstoju vsake organizacije, brez ljudi organizacije ne bi obstajale. Uspešnost organizacije je tako odvisna od uspešnosti dela, ki ga opravljajo 'pravi' zaposleni (Wilkinson 2010).

Človeški viri, s katerimi organizacije razpolagajo, prehajajo skozi štiri pomembne faze: nabor, selekcijo, uvajanje in zadrževanje (Management Study Guide 2017). Nabor in selekcija sta ključni postavki pri izbiri primerne kandidata, ki zadostuje vnaprej postavljenim kriterijem. V teh fazah se skuša nabirati in izbirati ljudi, ki imajo določene lastnosti za opravljanje določenega delovnega mesta (Pilbeam in Corbridge 2010), kar je namen postopka zaposlovanja.

2.2 Postopek zaposlovanja

Potreba po kadrih je prvi korak, da se zaposlitveni proces začne. Po Wilkinsonu (2010) je proces sestavljen iz treh faz: planiranja, nabora in selekcije.

Avtor Wilkinson (2010) trdi, da je v prvi fazi planiranja najodgovornejši (za določitev števila novozaposlenih in za nabor spretnosti, potrebnih za določena dela na določenem delovnem mestu) oddelek za človeške vire. Potem mora podjetje primerjati svoje potrebe s pričakovanim številom kvalificiranih kandidatov na trgu dela.

V drugi fazi postopka zaposlovanja podjetje poskuša doseči skupino kandidatov z objavo delovnega mesta – z oglasi, zaposlitvenimi sejmi in podobno. Kandidati, ki pošljejo prijavo, so kasneje poklicani za podrobnejši razgovor ali ocenjevalni preizkus. Vodje intervjujev ali preizkusov skušajo s tem pridobiti čim več informacij o ozadju mogočih bodočih zaposlenih, o njihovih lastnostih in spretnostih (Zeuch 2016, 29).

Selekcija zaposlenih je postopek, s katerim delodajalec ali kadrovník oceni informacije o prosilcih zaposlitve in jih primerja. Cilj selekcije je zaposliti posameznika, ki bo dobro opravljal svoje delo. Po primerni preveritvi vseh informacij in opravljenih nalog se podjetje odloči za osebo, ki ji bo ponudilo zaposlitev (Wilkinson 2010, 12).

2.3 Pridobivanje kandidatov

Pridobivanje kadrov podjetja je proces, pri katerem si delodajalci prizadevajo, da poiščejo skupino posameznikov, ki se prijavijo na prosto delovno mesto. Njihov namen je, da s pravilnim oglaševanjem delovnega mesta pridobijo čim več prijavitelj. Obširno število kandidatov pomeni več možnosti izbire in posledično dobro izbiro pravega kandidata (Pervanje in Kragelj 2009).

Običajno se za doseganje tega cilja, pridobivanje kandidatov, uporabljajo naslednji zaposlitveni kanali (Bratton in Gold 2017, 250).

Formalni zaposlitveni kanali:

- osebni stik,
- napotitve zaposlenih,
- oglaševanje v časopisih in strokovnih revijah,
- spletne strani,
- zaposlitveni sejmi,
- agencije za zaposlovanje,
- poklicna združenja,
- radijsko in televizijsko oglaševanje,
- izobraževalne institucije.

Neformalni zaposlitveni kanali:

- priporočila zaposlenih,
- ustna propaganda,
- socialna omrežja,
- slepo pošiljanje prošenj.

Podjetje mora najprej odločiti, ali bo oglaševalo prosto delovno mesto znotraj podjetja ali bo razširilo objavo na prosti zunanji trg kadrov. Praviloma se mora kadrovnik najprej ozreti med že zaposlene, saj ta možnost predstavlja najcenejšo in najhitrejšo rešitev. Izbira že zaposlenega predstavlja za organizacijski kolektiv motivacijo za napredovanje. Včasih pa je zaposlitev čisto novega člana nuja, saj nov človek pomeni svežino, spremembo in nov pogled v delovnem okolju (Pervanje in Kragelj 2009, 15).

V zadnjih letih je prišlo do hitre rasti spletnega zaposlovanja (e-zaposlovanje), kar predstavlja velik skok v celotnem obsegu kadrovanja. Danes že približno ena tretjina organizacij sprejema popolnoma izpolnjene prijave s pomočjo spleta. Pri e-zaposlovanju lahko pridejo v poštev tri vrste oglaševanja. Prva možnost so agenti za zaposlovanje, ki po spletu iskalcem zaposlitve ponujajo razne storitve in možnosti, kako priti do raznovrstnih oglasov za delovna mesta. Druga kategorija predvideva, da se agencije, specializirane za zaposlitveni proces, po spletu ukvarjajo s celotnim postopkom nabora kandidatov v imenu organizacije, ki jih najame. Agencije trdijo, da je to najbolj hiter in stroškovno najcenejši sistem za pridobivanje kandidatov. Zadnja vrsta e-zaposlovanja vključuje skupino organizacij, ki si same ustvarijo spletno stran za zaposlovanje. Seveda večina teh sprejema prijave samo s pomočjo domačega spletnega portala, kjer so objavljena vsa njihova prosta delovna mesta (Bratton in Gold 2017, 252).

2.4 Dokumentacija

Že takoj ob začetku zaposlitvenega procesa mora podjetje opraviti formalnosti za raziskavo kandidatov. Posamezniki pa morajo že sami imeti pripravljene določene obrazce za prijavo.

2.4.1 Opis dela in delovna specifikacija – delodajalec

Opis dela je prva zadeva, ki jo podjetje izpolni, ko zazna potrebo po novih zaposlenih. Je natančen popis delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti in obveznosti ter razmer, v katerih poteka delo. To za managerja in kadrovnika predstavlja osnovo za določanje pristopa k procesu selekcije. Poleg tega pa je za kandidata temeljni vir informacij o delovnem mestu.

Večkrat pride do enačenja opisa dela z delovno specifikacijo, kar je popolnoma zgrešeno. Delovna specifikacija je natančen opis psihičnih in fizičnih zahtev za izvajanje razpisanega dela, kot so na primer zahtevane veščine, stopnja izobrazbe in podobno (Heathfield 2017). Opis dela pa je seveda nekaj povsem drugega.

2.4.2 Spremnno pismo, življenjepis, reference – kandidat

Pri pošiljanju prijave na razpisano delovno mesto mora kandidat priložiti spremno pismo in življenjepis. Priporočila niso obvezna priloga, so pa pozitiven dodatek.

Doyle (2018) pravi, da mora spremno pismo obsegati ključne lastnosti posameznika, da kandidat pokaže svojo osebnost in izstopa iz množice. Napisano mora biti tako, da pritegne pozornost naslovnika in da ni samo krajši izpis celotnega življenjepisa. Pri navajanju spretnosti, kompetenc in znanja, ki lahko koristijo podjetju, je treba vsako stvar konkretno podpreti z dokazi. Dobro je paziti, da se ponujajo kvalitete, po katerih podjetje povprašuje, ne pa različnih talentov, ki ne morejo na nikakršen način pripomoči k razvoju podjetja. Spremnno pismo naj bo polno pozitivne energije in naj izraža zanimanje za točno to podjetje.

Življenjepis je prva stvar, s katero se delodajalec sooča v prvem koraku selekcije. V življenjepisni kandidati predstavijo svoje osebne podatke, potek izobrazbe, delovne izkušnje, delovne dosežke in osebna zanimanja, ki so relevantna za razpisano delovno mesto (Oprčkal 2014). Na osnovi tega lahko delodajalec okvirno presodi, ali je kandidat ustrezen za opravljanje določenega delovnega mesta ali ne. Metoda ocenjevanja in izbiranja kandidata samo iz življenjepisa pa ni vedno verodostojna. Avtor besedila je lahko druga oseba, ki je po naročilu pripravila življenjepis za kandidatovo prijavo. V tem primeru se lahko zgodi, da organizacija pride do lažnivih podatkov o izkušnjah in kompetencah kandidata.

Reference (priporočila) radi uporabljajo delodajalci, če jim kandidati to ponujajo. Kandidati velikokrat k prijavnici priložijo priporočila, kadar menijo, da jim bodo ta koristila. Verodostojnost in vloga osebe, ki je priporočila napisala, lahko predstavlja ključni kriterij izbire kandidata. Pismo z referencami lahko predstavlja bodisi pozitivno bodisi negativno plat pri izbiranju kandidata. Treba je zaupati neznancem, ki so napisali pismo, hkrati pa že opravili analizo lastnosti in dela kandidata. Zgodi se lahko, da je priporočilo lažnivo in lahko na tak način oškoduje podjetje. Delodajalec mora presoditi, koliko naj zaupa avtorju priporočila, vsekakor pa ne sme popolnoma odločati samo na osnovi tega.

3 METODE SELEKCIJE KADROV

Metode selekcije kadrov največkrat predstavljajo selekcijski testi. Služijo kot podlaga za napoved kandidatove prihodnje uspešnosti v podjetju. Testi so zasnovani za merjenje intelektualnih sposobnosti posameznika ali pa si prizadevajo za določitev obsega sposobnosti, ki ga ima kandidat za opravljanje določenih vrst dela.

V tem poglavju bomo opisali najbolj razširjene metode selekcije kadrov. Ker je selekcijski intervju najpogosteje uporabljena metoda in cilj bolj poglobljene analize zaključne projektne naloge, se bomo na to osredotočili v naslednjem poglavju.

3.1 Psihometrično testiranje

V dostopni literaturi je več avtorjev, ki pišejo o psihometričnih testih in njihovi vlogi v selekcijskem procesu pri kadrovanju. Ti avtorji so Osborne, Jay, Perinčič, Snoj. Avtorica Osborne (2014) poudarja, da delodajalci s pomočjo psihometričnega testiranja ugotavljajo, kakšne osebe so kandidati. Avtor Perinčič (2012) izpostavlja, da je namen psihometričnih testov ujemanje kandidatovih lastnosti in sposobnosti z delovno specifikacijo. Avtorja Jay (2011) in Snoj (2016) pa menita, da psihometrično testiranje potrjuje kandidatove lastnosti in izkušnje, da se bo dobro vključil v ekipo organizacije, da bo videti, koliko je motiviran za delo in da bo sposoben opravljati naloge, ki jih delo zahteva. Z vidika delodajalca so ti testi uporabni in smiselni, kadar si želijo globlje raziskati, če kandidati imajo specifične veščine, ki so nujne za opravljanje določenega dela.

Delojemalec, kandidat za zaposlitev, še posebej, če se prvič srečuje s psihometričnimi testi, je lahko nekoliko prestrašen. Cilj psihometričnih testov v selekcijskem procesu je ugotoviti, ali ima kandidat prave osebnostne lastnosti za delovno mesto. Če razumemo njihov cilj in njihov potek, se testiranja zlahka udeležimo. Namen testiranja ni označiti osebo z oznakami 'nesposoben' ipd. pač pa identificirati moč tistih značilnosti, ki so potrebne za kakovostno opravljanje dela na delovnem mestu, ki je razpisano. Če je kandidat 'prava' oseba za razpisano delovno mesto, bo takšen test samo okreplil njegov položaj (The Economist 2013).

Psihometrično testiranje se deli na štiri glavne skupine testov:

- Testi znanja, ki preverjajo kandidatove splošne spretnosti, kot je na primer računanje. Tudi Intelligence Quotient-testi spadajo v to skupino.
- Testi sposobnosti, ki merijo in se nanašajo na spretnosti, specifične za delovno mesto, kot sta prodaja ali upravljanje.
- Osebnostni testi, ki ocenjujejo kandidatov osebnostni tip.
- Motivacijski vprašalniki, ki prikažejo, kaj osebo motivira in kakšen ima odnos do dela.

Čeprav so to testi, pri katerih večkrat ni pravih in napačnih odgovorov, so ti pripravljeni za prikaz kandidatove osebnosti in sposobnosti (Jay 2011, 147).

3.1.1 Testi znanja in testi sposobnosti

Ti testi merijo specifične veščine in na podlagi točkovanja vašemu potencialnemu delodajalcu dajejo sliko, kakšna je vaša stopnja sposobnosti ali kakšen je vaš potencial za učenje novih spretnosti. Raziskave so pokazale (Argentero, Cortese in Piccardo 2010), da so testi znanja in sposobnosti odličen vodnik za prihodno uspešnost pri delu, zato ni presenetljivo, da jih delodajalci vedno pogosteje uporabljajo.

To niso testi splošnega znanja in kulture, temveč so namenjeni ocenjevanju posameznikove zmožnosti razumevanja in logičnega razmišljanja. Nekaj testov, kot je npr. analiza besedila, je vezanih na širša področja, vendar se mnogi osredotočajo na specifične kompetence, kot so verbalne spretnosti, računanje, interpretacija podatkov itn. Najbolj pogosti in verodostojni so verbalni in numerični testi, ker so največkrat izvedeni s pomočjo računalnika in je tako končno poročilo izdelano preko matematične funkcije računalnika (Barrett 2008).

Večkrat se take vrste testov zdijo pravi izpiti, ker so časovno omejeni. Izbira se med več odgovori in pogosto se zgodi, da vprašanja postajajo težja pri napredovanju skozi test. Lahko pride tudi do primera, ko je v testu veliko več vprašanj kot časa za izpolnjevanje vseh, pri tem pa ni treba reagirati panično, saj je delež dobrih odgovorov pomembnejši od števila odgovorjenih vprašanj (Jay 2011, 151).

3.1.2 Osebnostni testi in motivacijski vprašalniki

Osebnostni testi in motivacijski vprašalniki so zelo različni od testov znanja in sposobnosti, ker v tem primeru ni pravih in napačnih odgovorov in običajno niso časovno omejeni. To predstavlja za tiste, ki se testov bojijo, olajšanje. Preprosto si prizadevajo oceniti, kako dobro prijavljena oseba ustreza zahtevam za opravljanje delovnega mesta. Poleg tega je namen takih testov pokazati, ali je kandidat kompatibilen s kulturo podjetja in kako bi se povezal z ekipo, katere del bi bil.

Dobro je, da kandidat odgovarja resnicoljubno, saj samo tako lahko ugotovi, ali je primeren za določene delovne naloge. Če se izkaže, da kandidat ni primeren, to lahko zanj predstavlja tudi nekaj pozitivnega, saj si nihče ne želi delati v delovnem okolju, ki mu ne ustreza (Cook 2016).

Osebnostni testi najpogosteje prepoznavajo naslednje veščine:

- kaj kandidata motivira,
- odnos do življenja in dela,
- način povezovanja z drugimi ljudmi,
- ravnanje s čustvi,
- reševanje problemov.

Motivacijski vprašalniki so podobni osebnostnim testom, ampak se veliko več poglobljajo v stvari, ki osebo motivirajo pri delu, koliko energije nekdo porabi za opravljanje določene naloge, katere situacije spodbujajo interes kandidata in podobno. Bolj so uporabni za razvijanje že obstoječih kadrov, lahko pa jih uporabljajo tudi pri selekcijskem procesu (Jay 2011, 155).

3.2 Ocenjevalni center

Ocenjevalni center ni neki prostor, v katerem bi izvajali selekcijski proces, temveč je skupek nalog, ki jih mora kandidat opraviti (Čuček Schmalzer 2010). Kdor se udeleži ocenjevalnega centra, po navadi s povabilom organizacije, se znajde v prostoru skupaj s skupino ljudi, ki naj bi bili prijavljeni za delovno mesto. Skupina kandidatov bo morala opraviti vrsto nalog, ki so bile oblikovane tako, da ocenjevalcem razkrijejo, ali zainteresirani imajo sposobnosti in osebne lastnosti, ki so jim potrebne za učinkovito delovanje na ustreznem delovnem mestu. Ocenjevalni center lahko traja vse od nekaj ur do nekaj dni – odvisno od programa. Ni presenetljivo, da nekateri kandidati menijo, da je tak postopek precej stresna situacija. Treba pa je pomisliti, da organizacije zaradi visokih stroškov povabijo samo tiste kandidate, za katere je vreden natančnejši nadzor. Kdor je eden izmed izbranih za udeležbo ocenjevanega centra, je najverjetneje eden najboljših, izmed katerih bo izbran novozaposleni (Tolley in Wood 2011, 7).

Struktura ocenjevalnega centra je po navadi sestavljena iz večjega števila nalog. Tak način lahko kandidatu koristi, saj končna ocena in torej odločitev ne bo ustvarjena na temelju samo ene naloge. Npr. če se kandidat v prvem preizkusu izkaže slab, se lahko v naslednjem izboljša in pokaže večjo kompetentnost (Bratton in Gold 2017).

Ob povabilu kandidat prejme podrobnosti o kraju dogajanja selekcijskega procesa – naslov, lokacijo in kako sploh priti do tja. Priložene naj bi bile tudi informacije o tem, kaj naj pričakuje, vključno s pregledom programa in približnim časovnim razporedom, kot je prikazan v preglednici 1. Nekateri organizacije pošljejo tudi vzorce testov kot pomoč za pripravo na dogodek.

Preglednica 1: Primer enodnevnega programa ocenjevalnega centra

ura:	program:
10.00	prihod, prijava, kava
10.15	pozdrav in uvodne informacije
10.30	testi znanja in osebnostni testi
12.30	kosilo z uslužbenci oddelka
13.30	intervjuji
15.00	odmor
15.15	skupinska diskusija
16.30	razprava o dogodku
17.00	odhod

Pri določanju programa ni določena formula, koliko vaj ali katere kombinacije dejavnosti je treba vključiti v ocenjevalni center. To je zato, ker bodo naloge, testi in vaje izbrani tako, da bodo ocenjevalcem zagotovili dokaze o tem, v kolikšni meri kandidati obravnavajo te kompetence, ki so ocenjene kot pomembne za določeno delovno mesto.

Vendar ugotovitve raziskav (Tolley in Wood 2011, 12) kažejo, da se v različnih ocenjevalnih centrih bolj verjetno izvajajo nekatere vrste preizkusov ne glede na velikost organizacije, ki zaposluje. To pomeni, da v vsakem ocenjevalnem programu lahko pričakujemo, da se bo kandidat srečal s kombinacijo nekaterih naslednjih nalog ocenjevanja:

- intervju,
- psihometrični testi,
- študija primera,
- skupinska diskusija ali skupinska naloga,
- simulacija delovnih nalog,
- predstavitev.

INTERVJU: V tem primeru je po navadi izveden panelni intervju, to se pravi: več je ljudi, ki kandidata sprašujejo in ocenjujejo. Velikokrat se vprašanja navezujejo na ostale naloge in teste, ki jih je posameznik že izpolnil v prvi polovici programa ali na globlji razgovor o raznih področjih, s katerimi se je kandidat soočal že – na primer – v predhodnem prvem intervjuju.

PSIHOMETRIČNI TESTI: V tej nalogi so lahko skriti testi znanja, testi sposobnosti, osebnostni testi ali motivacijski vprašalniki. Vse je odvisno od tega, katere informacije o kandidatih si želijo pridobiti ocenjevalci.

ŠTUDIJA PRIMERA: Kandidatu so na voljo informacije o poslovnem problemu. Včasih so nejasne; ne glede na to pa mora kandidat sprejeti odločitev, kako bo razpletel problem. Odločitev je treba predstaviti ocenjevalcem v obliki kratkega pisnega poročila ali v obliki kratke predstavitve. Čeprav je odločitev zelo pomembna za ocenjevanje, ima pristop k prihodu do določitve prav tako pomembno težo pri oceni (Jay 2011, 162).

SKUPINSKA DISKUSIJA ALI SKUPINSKA NALOGA: Tukaj gre za podobno reševanje kot pri študiji primera. Razlika je le v tem, da se nalogo opravi v skupini, torej se določitev ali priporočilo zgradi s skupinskim delom. Včasih vsak kandidat dobi različno vlogo v skupini, začetne informacije pa so za vse enake (Tolley in Wood 2011, 17).

SIMULACIJA DELOVNIH NALOG: V tem primeru kandidat hipotetično izvaja naloge na delovnem mestu, za katero se je prijavil. Posnemati mora naloge, ki udeleženca čakajo na delovnem mestu, in opisati, kako bi se s temi soočal, kaj natančneje bi naredil in kako bi se obnašal na tem mestu. Nadzorniki testa – torej ocenjevalci – bodo natančno prebrali vse pripombe, zato mora kandidat paziti, da ne izpusti pomembnih komentarjev, pri katerih se lahko izkaže (Boštjančič 2011, 53).

PREDSTAVITEV: Kandidatu morda naročijo, da izvede predstavitev. Po večini vodje ocenjevalnega centra določijo temo, o kateri naj bi posameznik spregovoril; lahko se pa zgodi, da si sam kandidat izbere temo, ki ga najbolj zanima. Taka naloga lahko predstavlja res stresno situacijo, saj vsakomur ne leži govorni nastop pred občinstvom; poleg tega pa so večkrat ocenjeni tudi drža, način govorjenja in celotno obnašanje (Fetzer in Tuzinski 2013).

Kot metode selekcije kadrov se največkrat uporabljajo selekcijski testi. Kot smo že prej omenili, so prva metoda selekcije psihometrični testi, ki merijo, ali ima posameznik prave osebne lastnosti za opravljanje nalog razpisanega delovnega mesta. Psihometrični testi se delijo na teste znanja in teste sposobnosti ter na osebnostne teste in motivacijske vprašalnike. Pri vsakršnem testiranju pa ni pravih in napačnih odgovorov, saj so izdelani prav zato, da pokažejo posameznikovo osebnost in njegove sposobnosti. Druga glavna skupina metod selekcije kadrov pa so ocenjevalni centri. Glede na ime se lahko dozdeva, da je to prostor, kar

pa ni. Ocenjevalni center je skupek nalog in preverjanj, ki jih mora kandidat opraviti. V ocenjevalnih centrih se kandidati srečujejo z večjim številom nalog. Te so največkrat intervju, psihometrični testi, študija primera, skupinska diskusija ali naloga, simulacija delovnih nalog ali predstavitev. Končna ocena kandidata je tako verodostojna, saj ni ustvarjena na podlagi samo enega preverjanja.

Del ocenjevalnega centra je lahko selekcijski intervju. Slednji je najpogosteje uporabljena metoda za selekcijo kadrov. Ker je tema zelo obsežna in zanimiva za globljo analizo, se bomo temu posvetili v naslednjem poglavju.

4 SELEKCIJSKI INTERVJU

Vsebina tega poglavja zadeva predstavitev funkcije intervjuja ter vrste intervjujev glede na njihovo strukturo, število udeležencev in namen. Opisali bomo, kaj je intervju in čemu služi. Navedli bomo osnovne vrste vprašanj pri intervjuvanju in napake, na katere lahko naleti tako spraševalec kot tudi kandidat. Vse te postavke bodo bistvenega pomena za raziskavo selekcijskega procesa v izbranem podjetju.

Intervju se pojavi v fazi selekcije. Je ena najbolj kritičnih točk v procesu iskanja zaposlitve. Čeprav morda kandidat z življenjepisom (na papirju) naredi dober vtis, mora to še dokazati pred ocenjevalci; ti bodo natančno pregledali še vse drugo, kar ni neposredno povezano z zmožnostjo opravljanja dela. Kandidat mora jasno predstaviti še svoje posebne veščine, da bo kadrovnik vedel, ali je pravi in ali se bo – na primer – dobro ujemal z novimi sodelavci. To je za posameznika dragocena priložnost, ki jo ljudje večkrat sabotirajo zaradi nepripravljenosti (Innes 2012, 6). V povprečju so vsaj še štirje drugi kandidati poklicani za razgovor za isto prosto delovno mesto. To pomeni, da ima vsak izmed petih dvajset odstotkov možnosti za zaposlitev. Vsakdo pa lahko veliko naredi, da izboljša svoje možnosti – da na primer dobro razišče prosto delovno mesto, strukturo in kulturo organizacije, kdo bo vodja intervjuja ter planira pot do intervjuja tako, da bo pravočasen.

Intervju v družboslovnih raziskavah in selekcijski intervju

Intervju je pogosto uporabljena metoda v družboslovnih raziskavah kot metoda zbiranja podatkov. Pogosto se domneva, da lahko kakovostni razgovori omogočajo približevanje do sogovornikovega sveta, ki se razkrije in prispeva k področju raziskave. Avtorji kot npr. Kvale (2006) so trdili, da so intervjuji pri družboslovnih raziskavah, ki temeljijo samo na etičnem pogovoru in uporabljajo čustveno inteligenco, manj verodostojni in zanesljivi. Intervjuji v raziskavah se morajo osredotočiti na nesoglasja, konflikte in pogajanja, da zajamejo več misli, ki se ustvarijo med spraševalcem in intervjuvancem, in ustvarijo neko znanje, ki je potem bistvo raziskave (Tanggaard 2007).

Iz intervjuja v družboslovnih raziskavah se je razvil selekcijski intervju. Slednji ne upošteva sočutja do kandidata ter v ospredje postavlja višjo pozicijo spraševalca. Kandidat mora vedeti, da je delodajalec glavni in da ima moč o odločanju. Podrobnosti selekcijskega intervjuja bodo opisane v nadaljevanju.

4.1 Definicija, zanesljivost in funkcije intervjuja

Definicija intervjuja pravi, da je to osebno srečanje, namen pa je posvetovanje (Costa in Gianecchini 2013). Z drugimi besedami: to je pogovor med dvema ali več ljudmi zaradi enega ali drugega razloga. Organizacije, podjetja in ustanove uporabljajo to metodo srečanja, da jim pomaga pri izbiri najboljšega kandidata za zaposlitev.

Daleč največji strošek za delodajalca predstavlja osebje ali delovna sila. Plače pogosto predstavljajo sedemdeset ali več odstotkov skupnih stroškov podjetja, poleg tega pa je visoka še cena za oglaševanje prostega delovnega mesta. Tudi napake pri zaposlovanju lahko povzročijo še mnoge velike težave. Če je zaposleni na primer nezadovoljen z delom, delovnim mestom in nesposoben za izpolnjevanje delovnih nalog, postane za organizacijo veliko breme. Lahko spravi v težave celoten kolektiv. Očitno je, da je treba zelo resno sprejemati odločitve o tem, koga zaposliti (Corfield 2013, 7).

Spraševalci so največkrat popolni tujci, razen če se kandidat ne prijavi za interno razpisano delovno mesto. Veliko ljudi se raje sooča z neznanimi ljudmi, saj se tako lahko opišejo sproščeno in lažje poudarijo svoje prednosti. Običajno kandidata intervjuvata vsaj dve osebi, preden si zasluži delovno mesto. Spraševalec je navadno kadrovnik ali vodja sektorja, kjer naj bi kandidat bil zaposlen (vodja prodaje, finančni vodja). Lahko pa intervju vodita skupaj.

Zanesljivost intervjuja naj bi se merila po tem, koliko se ujemajo ocene spraševalcev o istem kandidatu. Spraševalca naj bi bila vsaj dva, še vedno pa je rezultat lahko nekoliko šibek. Ocenjevalca se največkrat strinjata o objektivnih lastnostih kandidata, kot sta na primer pozitivnost in idealnost kandidata glede na njegove predhodne izkušnje. Problem pa predstavljajo subjektivna mnenja ocenjevalcev, kot sta na primer dovoljšnja kreativnost prijavitelja ali samostojnost pri delu. Ocenjevalca lahko imata različen pogled nad lastnostmi kandidatov. Če gre za dva kandidata, ki imata vse kompetence za delovno mesto, lahko igra subjektivno mnenje ocenjevalcev veliko vlogo. Lahko se oba strinjata za enega. V tem primeru je intervju zanesljiv. Problem pa se pojavi, ko vsak ima različno mnenje o kandidatih in se ne moreta zmeniti za eno izbiro. V zadnjem primeru je zanesljivost intervjuja precej nizka (Costa in Gianecchini 2013). Če pa je intervju primerno pripravljen in izveden, je lahko zelo učinkovit in ocenjevalce privede do istih zaključkov (Innes 2012).

Funkcija: Zaposlitveni intervju s kandidati je za delodajalca sredstvo, da z njimi vzpostavi osebni stik ter da preveri, ali so podatki o kandidatu, navedeni v prijavnici, resnični. Cilj intervjuja je globlje spoznati kandidata. Delodajalec si mora ustvariti sliko o načinu razmišljanja kandidata, o njegovem odnosu do dela, ugotoviti mora njegove prednosti, pomanjkljivosti in celotno osebno urejenost. Kot druge metode selekcije kadrov je tudi ocena mentalnih spretnosti posameznika, ki je pomembna za določanje lastnosti, ta bo kandidata privedla do dobrega dolgoročnega delovanja v podjetju. Vsaka oseba ima seveda kakšno negativno lastnost, kar pa se mora v intervjuju tudi pokazati. Intervju, ki ne najde pomanjkljivosti, se povečini izkaže za slabega.

Glavne funkcije intervjuja so:

- ugotoviti primernost kandidata glede na zahteve delovnega mesta;
- oceniti osebnost kandidata, njegovo motivacijo za zaposlitev ter njegov način reševanja raznih situacij;
- poudariti kandidatove sposobnosti;
- ovrednotiti prednosti kandidata in ugotoviti njegove slabosti;
- opredeliti, kako se bo kandidat ujema z ostalimi člani oddelka, v katerem naj bi deloval.

Tako kot ostale metode selekcije kadrov je lahko tudi intervju sredstvo za kandidata, da izve pomembnejše informacije o podjetju, razpisnem delovnem mestu, o pogojih službe in podobno. Vsakemu kandidatu mora biti dana možnost, da postavi vprašanja, ali pride do nejasnosti (Bratton 2013).

4.2 Tipologije intervjuja

Tako kot vse ostalo v spletu intervjuvanja obstaja veliko vrst intervjujev in tehnik postavljanja vprašanj. Poznamo osnovne tipologije intervjujev, ki se delijo glede na strukturiranost vprašanj, število udeležencev in način izvedbe intervjuja. Za namen zaposlovanja se razvijajo nove oblike izvedbe intervjuja, kot na primer po skypu in drugih medijih.

Corfield (2013) pravi, da mora intervju zajemati naslednja glavna področja:

- izobraževanje in usposabljanje,
- zaposlitvena preteklost,
- interesi,
- splošna vprašanja,
- informacije o prostem delovnem mestu.

Vsako področje mora biti podrobno obdelano, saj je treba paziti, da se tudi nehote ne izpusti nobena pomembna informacija iz vsakega področja. Dobro je, da si kadrovnik vnaprej oblikuje shemo vprašanj. Najbolje je, da tem vprašanjem sledimo brez preskakovanj, da ohranimo rdečo nit in logično zgradbo intervjuja; poleg tega pa z nejasnim redom vprašanj zmedemo tudi kandidata, kar povzroči nejasnost odgovorov in izgubljanje informacij. Včasih pa se lahko zgodi, da spraševalci namenoma mešajo vprašanja in področja, da je posameznik pod pritiskom in da preverijo njegovo reakcijo v takšni situaciji.

4.2.1 Strukturiranost

Intervjuji so lahko različni glede na vnaprejšnjo pripravljenost vprašanj. Po strukturiranosti vprašanj ločimo tri oblike: strukturiran, polstrukturiran in nestrukturiran intervju.

Strukturiran intervju

Ko kandidat sedi v sobi in pričakuje začetek spraševanja, najverjetneje razmišlja o strukturiranem intervjuju, ko ima spraševalec že vnaprej pripravljena vprašanja, ista za vse kandidate in tudi možne odgovore. Tak intervju ima značilnosti osebnega anketiranja. Vprašanja so običajno vprašanja zaprtega tipa. Intervju se tako od kandidata do kandidata lahko razlikuje samo v malih podvprašanjih. Strukturiran intervju je najbolj zanesljiv način intervjuvanja kandidatov, saj je, poleg istih vprašanj, v tem primeru tudi ocenjevalna lestvica ista za vse. Samo na tak način lahko kadrovik pride do objektivne slike o vseh kandidatih (Grensing-Pophal 2012, 98).

Polstrukturiran intervju

Pri polstrukturiranem intervjuju so vprašanja le delno pripravljena vnaprej. To omogoča prostost pri podvprašanjih (odvisno od odgovorov kandidata). Večinoma se polstrukturirane intervjuje uporablja za presojanje kandidatov, ki so prej že opravili krajši selekcijski proces, kot na primer ocenjevalni center, test znanja, osebnostni test in podobno. Dokazano pa je (Grensing-Pophal 2012, 98), da so polstrukturirani intervjuji manj zanesljivi kot strukturirani, saj je – zaradi delne svobode pri postavljanju vprašanj – težko primerjati odgovore kandidatov med sabo.

Nestrukturiran intervju

Nestrukturiran intervju je na žalost najpogostejši, čeprav zaradi nepripravljenosti vprašanj ni zanesljiv. Tokrat vprašanja niso vnaprej pripravljena, kar kadrovniku omogoča popolno prostost pri spraševanju (Perinčič 2012). Spraševalčeva vprašanja se nanašajo na vsa glavna področja, toda ne po vrsti, kar največkrat privede do zmede in izpustov glavnih informacij. Vsak kandidat lahko poda različne odgovore, kar je kasneje nemogoče primerjati (Grensing-Pophal 2012, 98).

4.2.2 Število udeležencev

Vsako podjetje lahko uporablja različen tip intervjuja. Čeprav lahko vse vrste intervjujev izgledajo podobno, se med seboj le razlikujejo; kot smo že omenili – po strukturi, potem pa še glede na število udeležencev, na namen, na trajanje in tako naprej.

V nadaljevanju bomo opisali individualni in panelni intervju, ki se ločita po številu udeležencev.

Individualni intervju

Avtor Lees (2013) predstavi individualni intervju kot najbolj razširjeno vrsto intervjuvanja. V individualnem intervjuju sodelujeta samo kandidat in spraševalec. Pri takem tipu intervjuja se kandidat počuti bolj sproščeno, saj ga pri pogovoru ocenjuje samo ena oseba. Pri tem ne čuti napetosti zaradi večjega števila spraševalcev in ostalih kandidatov, kar pa je pri drugih oblikah selekcijskega procesa drugače. Kandidat se lažje predstavi in opiše svoje lastnosti, lažje pa tudi sam postavlja vprašanja o prostem delovnem mestu. Takšen intervju je za kandidate ustrezen, saj omogoča veliko možnosti za pogovor, torej za dajanje in pridobivanje informacij.

Lees (2013) in Kauzar (2009) opredeljujeta še skupni individualni intervju, ki pa je različica prvega, saj sprašujemo večje število kandidatov skupaj, vendar individualno, samo z enim spraševalcem. Pritisk je za kandidate seveda močnejši, ampak namen te vrste preverjanja je ravno v tem, da se kandidati sami med seboj izločujejo. Pogosto se tak tip intervjuja uporablja pri iskanju kadra, ki bo zaposlen v prodajni sekciji.

Panelni intervju

Panelni intervju je široko uporabljan, predvsem v javnem sektorju, predvsem takrat, ko želimo, da se objektivnost izboljša tako, da je prisotnih več spraševalcev. Komisija je lahko sestavljena iz delodajalca, vodje kadrovanja in vodje oddelka, v katerem naj bi se posameznik zaposlil. Včasih je lahko prisoten tudi najbistrejši sodelavec ciljnega oddelka, da tudi sam presodi, ali bo kandidat sposoben delovati v že obstoječem timu. Panelni intervju predstavlja za mnoge kandidate še bolj stresno situacijo, saj morajo biti neprestano pozorni, kdo izmed članov komisije bo vskočil z novim vprašanjem. Dobro je, da kandidat vzpostavi ustrezen očesni stik z vsakim govorečim. Pri tem seveda ocenjujejo tudi komuniciranje kandidata.

Panelni intervju je koristen, ker komisija lahko ob koncu razpravlja o minulem pogovoru in išče skupne točke in mnenja. Vsi lahko dobijo sliko o načinu vedenja kandidata in o njegovih značilnostih.

Skupni panelni intervju pa je najbolj zapletena vrsta intervjuja. Pri tem je komisija sestavljena in več članov, kandidati pa so izprašani istočasno. Za tak tip intervjuja veljajo lastnosti skupnega individualnega intervjuja ter osnovnega panelnega intervjuja (Lees 2013, 120).

4.2.3 Ostale vrste intervjujev

Ostale vrste intervjujev, ki jih bomo v nadaljevanju opisali, so vezane na namen njihove uporabe.

Primarni in sekundarni intervju

Primarni ali spoznavni intervju je prvi stik med kandidatom in delodajalcem. Velikokrat se celoten proces zaustavi kar s tem, da se odgovorni odloča samo na osnovi primarnega intervjuja. Strokovnjaki pravijo, da je primarni intervju tisti, ki potrjuje, da kandidat lahko opravi določeno delo; pri drugem, torej sekundarnem intervjuju, pa se preveri, ali bo kandidat ustrezal delovnim zahtevam in okoliščinam. Po navadi vodja kadrovskega oddelka vodi primarni intervju, pri tem skuša spoznati glavne lastnosti prijavitelca. *Sekundarni intervju* pa ima kot ocenjevalca vodjo oddelka, v katerem je prosto delovno mesto, tako da so pri takem intervjuju vprašanja bolj specifična glede na delovne naloge. Sekundarni intervju je lahko preprosto samo še končni pogovor, da nadrejeni oziroma zadolženi postavi odločilni pečat za zaposlitveno pogodbo (Lees 2013, 119).

Stresni intervju

Je vrsta pogovora med delodajalcem in kandidatom; po navadi ga uporabimo, da vidimo, kako se kandidat odziva na stres. Lahko so stresna vprašanja delodajalca, lahko pa so opisane stresne situacije pri delu, o katerih mora kandidat razpravljati: kako bi se sam obnašal, da bi rešil problem. Priporočeno je, da tak način pogovora izpeljemo v sklopu – na primer – strukturiranega intervjuja, saj sam po sebi ne pokaže čisto jasno vseh lastnosti posamezne osebe.

Običajno je vsaka oseba vsaj malenkost pod stresom, tak intervju pa skuša preizkusiti posameznike, do katere meje lahko stres kontrolirajo, preden prestopijo mejo dovoljenega (Boxall in Purcell 2016, 120).

Situacijski in vedenjski intervju

Mnoge organizacije imajo določen niz kompetenc, ki jih cenijo in so vkopane v kulturo organizacije. Njihovi vodje in zaposlovalci se usposobijo za posebno izvedbo razgovorov, ki temeljijo na kompetencah. Ti intervjuji so strukturirani, da ugotovijo, ali kandidati imajo določene lastnosti, ki jim bodo omogočile, da bodo uspešni v kulturi podjetja. Spretnosti, ki naj bi jih pravi kandidat imel, so tesno povezane z rezultati analize delovnega mesta in bistvene za razpisano delovno mesto (Brennan 2017).

Situacijski intervju obdeluje hipotetične prihodnje situacije, pri katerih se proučuje obnašanje kandidata, ko se sooča s problemom na delovnem mestu. Situacije niso povsem izmišljene, večkrat so povzete po preteklih dogodkih: lahko je to pretekli dogodek organizacije, pri katerem kandidat opiše, kako bi se vedel; lahko pa kandidata povprašamo za kakšen primer iz njegovih izkušenj, da ga opiše in obrazloži, kako je ravnal v taki situaciji (Perinčič 2012; Brennan 2017). Vprašanja so torej postavljena tako, da se na primer začenjajo s sledečimi besedami: »Kaj bi vi naredil/a, če ...«. Vsako vprašanje ima vnaprej predvidljiv odgovor, tako

da je tudi ocenjevanje lažje, saj spraševalci dobro vedo, kaj želijo slišati v odgovoru. Ocenjevalna lestvica je tako lahko sestavljena in primerljiva med vsemi kandidati.

Vedenjski intervju temelji na predpostavki, da je učinkovitost kandidata na prihodnjem delovnem mestu odvisna od njegove preteklosti na podobnem delovnem mestu. Spraševalci se na osnovi opisa dela in delovne specifikacije pripravijo tako, da točno vedo, katere primere iz kandidatovih izkušenj iščejo. Dobro je, da kandidat natančno in podrobno opiše, kako se je v prejšnji organizaciji obnašal (pri izvajanju določene delovne naloge ali reševanju problema). Ob poročanju lahko navdušenost spraševalca oslabi, ko gre za slab primer in nekoristno vedenje posameznika, če si spraševalec največkrat predstavlja pozitiven odgovor in torej dobro vedenje ob opravljanju dela. Vedenjski intervju kaže, na kakšen način bi se novozaposleni obnašal na razpisanem delovnem mestu.

Telefonski intervju in intervju med kosilom

Ker se trg dela spreminja, se z njim spreminjajo tudi metode zaposlitve in torej metode intervjuvanja. Vse bolj začenjajo izstopati nenavadni intervjuji, ki so velikokrat samo v prvo pomoč pri zmanjševanju števila prijavitelcev ali želji, da se kandidata spozna v ožjem okolju.

Telefonski intervju postaja vse bolj priljubljen način intervjuvanja, saj predstavlja velik prihranek časa. Velikokrat je to predhoden stik s kandidatom, ko poteka še selekcija oseb, ki bodo dobile povabilo k osebnemu srečanju (Perinčič 2012). Tak tip intervjuja je lahko sestavljen iz vseh vrst vprašanj iz vseh področij, prav tako kot pri navadnem osnovnem intervjuju. Razlika je le ta, da se kandidat in spraševalec ne vidita. Ker očesnega stika ni, mora kandidat govoriti jasno, pri tem pa mora na slepo poudarjati svoje lastnosti, da prepriča selektorja za kasnejše povabilo h globljemu razgovoru. Ne vidi namreč obrazne mimike in telesne drže sogovornika, da bi temu prilagodil naslednji odgovor.

Intervju med kosilom pa je druga nenavadna vrsta intervjuja, ki se vse bolj pojavlja na trgu dela. Predstavlja težavno situacijo za kandidata, saj traja dlje časa in vsak njegov gib ter obnašanje so neprestano pod nadzorom. Čeprav je pogovor malenkost bolj neformalen, se ne sme kandidat prepustiti situaciji in se popolnoma sprostiti, saj je vendar to selekcijski intervju. Najbolje je, da se pri pogovoru izogne družinskim zadevam in hobijem ter se osredotoči na podjetje in vprašanja v zvezi z delovnim mestom (Penning 2015).

Delovni preizkus

Je podoben vedenjskemu in situacijskemu intervjuju, je pa to konkreten preizkus kandidata z izvajanjem določenih delovnih nalog. Posameznika lahko postavijo v urad in ga opazujejo pri izvajanju osnovnih del, lahko pa kandidat samo ustno opiše, kaj bi naredil. Izvajanja delovnega preizkusa se pa največkrat izvaja, ko podjetje uporablja ocenjevalni center za

selekcijo kandidatov (Grensing-Pophal 2012, 98). Podrobnejši opis take situacije smo že predstavili v poglavju o ocenjevalnem centru.

4.3 Postavljanje vprašanj

Ko pride do selekcijskega intervjuja, se mora kadrovik ali druga odgovorna oseba dobro pripraviti. Paziti mora, kaj si želi izvedeti. Dobro se je izogibati zaprtim vprašanjem, ki predvidevajo omejen odgovor z »da« ali »ne«. Taka vprašanja omejujejo pridobivanje informacij. Pri zbiranju podatkov je treba razumeti, v kolikšni meri so bili posameznikovi dosežki in lastnosti izražene. Zato kadrovik potrebuje daljše in jasnejše odgovore.

4.3.1 Osnovne vrste vprašanj

Takoj na začetku intervjuja moramo postaviti *razbremenilna vprašanja*, ko so kandidati še napeti. S pomočjo takega lahkotnega vprašanja se lahko kandidat sprosti, zmanjša se napetost. To je tudi cilj spraševalca – da lahko kasneje intervju poteka brez motenj. Razbremenilna vprašanja so po navadi taka, da kandidat nanje odgovarja dlje časa, da razume, da bo celoten pogovor osredotočen nanj.

Da se kandidat privadi daljšemu odgovarjanju, so druga na vrsti *začetna obširna vprašanja*. Najpogostejša obširna vprašanja zadevajo področja šolanja, uvajanja in delovne zgodovine. Kadrovik želi na tak način seznaniti posameznika z dejstvom, da mora sam predstaviti vse relevantne informacije, ki so lahko odločilne pri selekcijskem procesu (Innes 2015, 3).

4.3.2 Poglobitvene vrste vprašanj

Lahko se zgodi, da nekateri kandidati ne razumejo celotnega vprašanja ali ne vedo, kako bi nanje odgovorili. Pri tem jim lahko kadrovnik pomaga s seznamom možnih odgovorov. *Vprašanja s seznamom možnosti* lahko pomagajo tudi, če je spraševalec prepričan, da ima kandidat neko kompetenco, ki pa jo je pozabil omeniti. S takim tipom vprašanj se zelo učinkovito pridobijo natančni odgovori, to se zgodi najpogosteje, ko kandidat govori preveč splošno, nerelevantno za delovno mesto.

Druga poglobitvena vprašanja so *dvostranska vprašanja (ali – ali)*, ki kandidatu dajejo možnost, da se odloča med dvema izbirama. Običajno sledijo seznamom možnih odgovorov, kot neko njihovo dopolnilo.

Tretja, ampak najbolj važna vrsta, so *prebojna vprašanja (zakaj vprašanja)*. Ta ciljajo na še globlje informacije, ki zadevajo motivacijo, sposobnost presojanja in druge lastnosti kandidata. S pomočjo takih vprašanj se lahko odkrije nadarjenost posameznika in specifične lastnosti, ki so bistvene za izpolnjevanje nalog na delovnem mestu (Corfield 2013, 81–83).

4.3.3 Oporne točke

Spraševalec lahko ima oporne točke, da si zraven njih beleži odgovore posameznikov. Pomembne so, ker ima tako pred seboj vnaprej pripravljena vprašanja in pazi, da ne izpusti pomembnih, saj bi tako izgubil informacije. Voditelji intervjujev, ki se poslužujejo opornih točk, so največkrat novi in neizkušeni.

4.4 Napake pri izvajanju intervjuja

Selekcijski intervju je najbolj razširjena metoda pri zaposlovanju novega uslužbenca. Pri intervjuvanju je treba seveda paziti, da ne naredimo nekaterih napak; tako spraševalec kot tudi kandidat. Da lahko intervju poteka nemoteno, morata biti oba dobro pripravljena. Ko pride do napake, je vrednotenje oslabiljeno, tako da končni rezultat ni zanesljiv in veljaven.

4.4.1 Napake kandidata

Kandidat lahko naredi napake, še preden se predstavi ali že takoj ob vstopu v sobo, kjer bo intervju potekal. Najpogosteje se samo moralno-psihično pripravljajo na srečanje, ne zavedajo pa se, da mora tudi zunanji videz biti urejen, da je prvi vtis dober. Čeprav je to nepravilno, bo komisija intervjuja takoj opazila, ali je posameznik prišel urejeno in primerno oblečen ali ne. Včasih je bilo to lažje, saj si je posameznik nadel najboljšo obleko in se odpravil na intervju. Danes, ko se je svet razvil, v nekaterih organizacijah poslujejo v neformalnih oblačilih. Dobro je, da se kandidat pozanima o kulturi oblačenja v tisti organizaciji, da se prilagodi (Jay 2011, 33–34).

Druga možna napaka je rokovanje. Biti mora močno, da dokazuje odločnost. V primeru slabega rokovanja lahko izpraševalec takoj opredeli kandidata kot boječo osebo, brez odločnega namena, da bi se dobro predstavil. Tudi glas ne sme biti mehek in neodločen, tako tudi pri kasnejšem odgovarjanju na vprašanja. Napačno je misliti, da so odgovori vrednoteni sami po sebi; odgovarjati je treba odločno, da izstopata navdušenje in zanimanje za prosto delovno mesto. Seveda moramo vedeti, kdo prvi ponudi roko.

Neverbalni dejavniki so lahko med pogovorom v veliko pomoč. Nasmeh in očesni stik izražata pozitivni učinek na spraševalca, pogovor je tekoč in prijeten (Jay 2011, 38). Ko se predstavi kandidat brez nasmeha, v strahu, brez energije in volje do dela, ga kadrovník takoj doživi kot negativno osebo za kolektiv, kar posledično pomeni nizko verjetnost za zaposlitev (Žirovnik Bocelli 2010).

4.4.2 Napake spraševalca

Kot smo že prej omenili, so spraševalci velikokrat pod vplivom prvega vtisa. Ta ne bi smel negativno vplivati na kasnejšo odločitev o zaposlitvi kandidata; veliko kadrovníkov pa vodi intervju drugače, če imajo pred seboj neurejenega prosilca za zaposlitev. Namesto da bi

delodajalci ocenjevali, ali kandidat ustreza zahtevam delovnega mesta, ga ocenjujejo po všečnosti (Kragelj 2015). Ob tem, čeprav nepravilno, se nekateri spraševalci vedejo različno glede na kandidatovo narodnost ali spol (Lim, Winter in Chan 2006). Prvi vtis je napaka, ki lahko spraševalca vodi k slabi izbiri kandidata. Poleg slabega prvega vtisa lahko tudi dober prvi vtis privede do slabe izbire, saj je lahko nekdo urejen, ni pa primeren za delovno mesto – na primer zaradi pomanjkljivih kompetenc.

S tem je seveda povezano črno-belo ocenjevanje, ko razvrščajo kandidate v samo dve skupini, na osnovi kategorij, kot so: ženske – moški ali dobro – slabo. Rezultat takega razvrščanja sta samo dve skupini: dobri in slabi kandidati; v tem primeru ne upoštevamo vmesnih ocen. Intervju, ki na tak način poudarja samo dobre lastnosti ali samo slabosti, je zanesljivo neuporaben.

Lahko se zgodi, da so spraševalcu bolj všeč kandidati, ki so si bolj ali manj podobni in vsi sodijo v isto kategorijo ljudi s podobnimi lastnostmi; v obratnem primeru pa mogoče ni naklonjen osebam, ki ne odražajo nikakršne podobnosti, ne v interesih, gibih, hoji ali preteklih izkušnjah. Temu sledi subjektivna, ne pa objektivna ocena (in mogoče tudi izbira) kandidata.

Napaka ali celo pomanjkljivost spraševalca je, če je slab poslušalec in če nima dobrega spomina. Ko je spraševalec napet in koncentriran na naslednje vprašanje, bolj površno poslušajo odgovore in lahko na tak način izgubi pomembne informacije. Poleg tega pa je dobro, da si vsak podatek zapiše, sicer lahko ob koncu intervjuja pozabi važnejše stvari, ki jih je kandidat povedal. Ko si spraševalec redno zapisuje odgovore, jih lahko pred odločitvijo za novo zaposlenega še enkrat preveri (Kauzar 2009).

4.5 Zaključek intervjuja

Po koncu spraševanja voditelj ali komisija napiše končno poročilo o kandidatu. To morajo storiti takoj po odhodu kandidata, da glavne informacije ne gredo v pozabo in da se prepreči pomešanje podatkov s podatki koga drugega.

Torrington in drugi (2014, 147) pravijo, da je pri končnem odločanju dobro ustvariti preglednico z vsemi ocenami intervjujev, določenimi kriteriji za prosto delovno mesto in imeni kandidatov. Preglednica naj bi bila urejena tako, da so na levi strani – torej v prvem stolpcu – razvrščeni posamezniki, v prvi vrstici pa kriteriji ocenjevanja. V vsako polje se potem vpiše ali poda znak, če kandidat ima določeno lastnost ali ne. Na podlagi preglednice se tako končno lahko vidi, kdo zadošča največjemu številu lastnosti, ki so pomembne za opravljanje dela.

Preglednica 2: Primer razvrstitve kandidatov in kriterijev (brez upoštevanja nivoja lastnosti)

	kriterij 1	kriterij 2	kriterij 3	kriterij 4
kandidat A	X			X
kandidat B		X		X
kandidat C		X		
kandidat D		X	X	X
kandidat E	X		X	

V takem primeru bi se organizacija odločila za kandidata D, ker ima največ lastnosti, ki so nujne za izvajanje delovnih nalog na razpisanem prostem delovnem mestu.

Tak primer preglednice je primernejši, ko je spraševalec samo ena oseba, ne pa celotna komisija. Ko se izvede npr. panelni intervju, se morajo pred izdelavo preglednice vsi sestati in preveriti, katere lastnosti je posameznik imel, ni pa nujno, da se vsi strinjajo. Lahko se preglednico dogradi tako, da se poda v vsako polje več znakov, ki lahko pomenijo količino določene lastnosti (nizek, srednji, visok nivo).

Preglednica 3: Primer razvrstitve kandidatov in kriterijev (z upoštevanjem nivoja lastnosti)

	kriterij 1	kriterij 2	kriterij 3	kriterij 4
kandidat A	X	X		X
kandidat B		XXX	XX	XX
kandidat C		X		
kandidat D		X	XX	X
kandidat E	XX	XX	X	

V takem primeru bi se organizacija odločila za kandidata B, ker ima največ lastnosti in najvišji nivo tistih, ki so nujne za izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu.

V nobenem primeru spraševalec ali komisija nimata pooblastil, da se dokončno odločita za kandidata. Končno odločitev vedno izvrši nadrejeni. Ko je kandidat sprejet, ga je potrebno

pisno obvestiti. Podjetje mora obvezno pisno obvestiti tudi ostale kandidate, ki niso bili sprejeti. Vsakomur je treba napisati razlog, zakaj ni bil sprejet.

4.6 Dobri selekcijski intervju

Selekcijski intervju je lahko dobra možnost in dober del procesa izbiranja kandidatov, če je izveden primerno in brez napak. Da je uporaben, moramo z njim (in ob njem) zahtevati:

- globljo analizo delovnega mesta,
- strukturiran tipa intervjuja,
- vsebovana prebojna vprašanja,
- pripravljene spreševalca, ki se izogiba vsakovrstnim napakam.

V selekcijskem postopku mora kandidat pridobiti vtis, da je bilo vse izvedeno po pravilih, na osnovi dobrih spreševalcev in da je končna ocena korektna. Slab vtis posameznika lahko povzroči slab ugled podjetja. Med intervjujem mora imeti občutek, da ga spreševalec posluša, da je zainteresiran glede podatkov, ki mu jih podaja in da se je predstavnik podjetja skozi celoten razgovor obnašal primerno.

Če je intervju dobro izveden, je lahko uporaben tudi kasneje. Ko se organizacija odloči za kandidata, so ostali zavrženi, ne pa izbrisani. Vsakega posameznika se vpiše v seznam (skupaj z dokončno oceno). Če bo organizacija potrebovala dodatnega novega zaposlenega, bo lahko uporabljala informacije iz že izvedenih intervjujev. Če je profil iskanega kandidata enak kot pri nekom v seznamu, se mu bo gotovo pojavila nova možnost za službo, organizacija pa bo verjetno dobila novega dobrega delavca.

Naj ob koncu teoretičnega dela predstavimo vrste intervjujev s pomočjo preglednice (preglednica 4), da bomo imeli jasen pregled delitve glede na strukturiranost, število udeležencev in namen.

Preglednica 4: Vrste intervjujev

delitev glede na:	vrste intervjujev:
Strukturiranost	- strukturiran intervju - polstrukturiran intervju - nestrukturiran intervju
Št. udeležencev	- individualni intervju - panelni intervju
Namen	- primarni in sekundarni intervju - stresni intervju - situacijski in vedenjski intervju
Način	- telefonski intervju in intervju med kosilom - delovni preizkus

5 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate analize študije primera. Opisali bomo selekcijski proces v izbranem podjetju, ki se izvede ob nastanku potrebe po novih zaposlenih. Analizo bomo predstavili na podlagi teorije, ki smo jo preučili v prvem delu naloge, in na podlagi odgovorov na vprašanja, ki smo jih pripravili za lastnika in novozaposlene, ter vsakoletne ocene uspešnosti zaposlenih.

5.1 Opis podjetja

Podjetje, ki smo si ga izbrali kot študijo primera, deluje večinoma na tržaškem območju, včasih pa tudi v Primorski regiji. Podjetje nastopa kot baza gradbenih materialov, kar pomeni, da drugim gradbenim podjetjem dostavlja material za gradnjo objektov ali cest. Ostala podjetja ali zasebne stranke lahko tudi same pridejo prevzet material na sedež podjetja.

Podjetje je manjše, saj zaposluje samo petnajst ljudi. Pet je zaposlenih v uradu, ostali pa so odgovorni za delo na terenu – dostavljajo material drugim podjetjem ali polnijo tovornjake, ko stranke pridejo same ponje.

Ker je podjetje manjše, delo zaposlenih ni tako zelo ločeno po področjih: lastnik je tudi glavni vodja in odloča o vseh večjih izbirah ali zamenjavah. Manjše odločitve sprejemata tudi vodja urada in vodja dela na terenu, da ne bi bil lastnik preveč obremenjen. Zaposleni se za vprašanja obrnejo na vodjo oddelka, ki presoja, ali bo sam rešil situacijo ali bo odločitev posredoval naprej lastniku.



Slika 1: Organigram družbe

5.2 Metodologija

V tem poglavju bomo opisali, kaj vse upoštevamo v študiji primera, njene cilje in namene ter vzorec, na katerem smo izvedli analizo.

5.2.1 Cilji in namen

Empirični del smo zasnovali kot študijo primera. Študija primera je kvalitativne narave, za kar je značilno, da raziskava poudarja subjektivna doživetja posameznika in ugotavljanje pomena, ki ga posameznik pripisuje posameznemu dogodku. Poleg tega pa ne smemo zanemarjati subjektivnega razmišljanja raziskovalca (ob obravnavani situaciji) (Starman, 2013).

Cilji zaključne projektne naloge so bili:

- teoretično predstaviti metode selekcijskega procesa
- preučiti katera metoda je najbolj uporabljena ter jo opredeliti
- analizirati proces selekcije v izbranem podjetju in njegovo učinkovitost
- predstaviti rezultate analize postopka zaposlovanja v podjetju in podati predloge za mogoče izboljšave.

5.2.2 Vzorec

Kot vzorec smo vzeli lastnika (ker sam pregleduje dokumentacijo in izvaja intervjuje) ter štiri zaposlene. Zaposlene nismo izbirali naključno, spraševali smo tiste, ki so se v podjetju zaposlili v zadnjih treh letih. Namen take izbire je bilo prepričanje, da se novozaposleni največ spomnijo postopka zaposlovanja in so zato natančni pri opisovanju. Hkrati pa smo predvidevali, da se v zadnjih treh letih način selekcije kadrov ni spreminjal, pred tem pa je možno, da je bilo nekoliko drugače.

Vzorec je torej sestavljen iz petih oseb: lastnika in štirih zaposlenih. Zaposleni so prisotni v podjetju največ tri leta, in sicer: ena oseba dela na terenu dve leti in pol, druga pa eno leto. Drugi dve osebi delata v uradu skoraj dve leti. Naj povemo še, da sta na terenu zaposleni osebi približno enake starosti (med 35 in 45 leti), v uradu pa je ena oseba starejša (približno 55 let), druga pa znatno mlajša (približno 30 let).

5.2.3 Metoda zbiranja podatkov

Kot metodo zbiranja podatkov v empiričnem delu zaključne projektne naloge smo uporabili polstrukturiran intervju. Ob koncu smo pregledali še vsakoletne ocene uspešnosti pri delu. Pred sestavo intervjuja smo pregledali in preučili literaturo kadrovskega managementa, zaposlovanja in vseh metod selekcijskega procesa. Ob pripravi vprašanj smo se osredotočili na začetna dogajanja ob zaznavi potrebe po novih kadrih v podjetju, na dogajanje ob prijavi na prosto delovno mesto, način preverjanja kandidatov in na tipe vprašanj med preverjanjem. Vprašanja, ki smo jih postavili lastniku in zaposlenim, so bila delno odprtega tipa. Zasnovana so bila tako, da so prepuščala možna podvprašanja, če je bil odgovor kratek ali ne dovolj

natančen. Skušali smo pripraviti jasna vprašanja, in sicer na način, da jih vsakdo brez težav razume.

Vprašanja lastniku:

- 1) Kdo je odgovoren za proces zaposlovanja v podjetju, samo vi ali tudi drugi zaposleni?
- 2) Natančno opišite, kako poteka opis dela in oglaševanje delovnega mesta.
- 3) Kaj se dogaja takoj po prejemu prijavnih kandidatov?
- 4) Kako preverjate kandidate?
- 5) Kakšna vprašanja postavljate kandidatom?
- 6) Natančno opišite izvedbo postopka izbire kandidata.
- 7) Kaj menite o prvem vtisu?
- 8) Kako vi izvedete ocenjevalni proces?
- 9) Ali bi spremenili zaposlitveni proces organizacije, zakaj in katere predloge imate za mogoče izboljšave?

Vprašanja zaposlenim:

- 1) Kje ste zasledili oglas o prostem delovnem mestu?
- 2) Kakšen je bil ta oglas?
- 3) Kaj se je dogajalo od trenutka, ko ste oglas zasledili?
- 4) Kako vas je podjetje preverilo?
- 5) Kaj so vas spraševali?
- 6) Čim natančneje opišite postopek izbire, ki ste ga bili deležni.
- 7) Kaj menite o prvem vtisu?
 - 1) Ali bi spremenili zaposlitveni proces organizacije, zakaj in katere predloge imate za mogoče izboljšave?

5.2.4 Metoda analize podatkov

Za izvedbo analize selekcijskega procesa v izbranem podjetju smo sledili metodi analize vsebine kvalitativne raziskave, ki kot analitično orodje uporablja tematsko mrežo. Tematska mreža uporablja kot predhodno fazo kodiranje pridobljenih podatkov. Podatke (v našem primeru vprašanja in odgovore) je treba kodirati in tako preoblikovati v razne vrste tem. Celoten proces analize lahko razdelimo v tri obširne skupine: skrčenje besedila, ugotavljanje pomena besedila in povezovanje ter dopolnjevanje odkritij (Roblek, 2009).

Besedilo in odgovore na vprašanja smo skrčili in razdelili po osnovnih temah, v našem primeru po vprašanjih iz intervjuja. V nadaljevanju bomo predstavili opis tematske mreže, in sicer vsake teme posebej, ter raziskavo mreže.

5.3 Analiza in predstavitev rezultatov

V nadaljevanju bomo najprej predstavili odgovore na vprašanja, njihovo analizo ter ugotovitve analize vsakoletnih ocen uspešnosti pri delu. Ob koncu poglavja pa bomo prikazali končne rezultate in podali mogoče predloge za izboljšave.

5.3.1 Odgovornost za proces zaposlovanja

Kot je povedal lastnik, je on edina oseba, odgovorna za celoten proces zaposlovanja od oglaševanja do preverjanja pa vse do izbire pravega kandidata.

Lastnik na tak način izraža svojo premoč v vseh odločitvah, posebno pa pri novozaposlenih. Sam ni ustrezno izobražen za postavljanje vprašanj in se tako lahko zmoti, izpusti pomembne podatke ter izbere slabega kandidata. Čeprav ima novozaposleni najprej pogodbo za poskusne tri mesece – če se ta izkaže za slabega, mora lastnik celoten proces ponoviti, kar pomeni ponovni strošek za podjetje. Kot poudarja Lees (2013), je panelni intervju primernejša opcija intervjuvanja, saj se ob koncu intervjuja spraševalci pogovorijo o skupnih točkah in mnenjih o kandidatu. Lastnik bi se lahko odločil za pomoč zaposlitvene agencije ali druge osebe v podjetju (npr. vodje oddelka), da bi odločali vsaj dve osebi in prišli do boljšega končnega rezultata.

5.3.2 Opis dela in oglaševanje

Lastnik se odloča za oglaševanje prostega delovnega mesta v lokalnih časopisih v italijanskem ali slovenskem jeziku, saj podjetje deluje na dvojezičnem območju. Vsi štirje zaposleni so z odgovorom potrdili, da so oglas zasledili v časopisu (dva v slovenskem, dva v italijanskem). Oglas je bil preprost, brez kakršnegakoli opisa dela. Eden izmed zaposlenih je povedal, da se je oglas preprosto glasil: »Iščemo novega uradnika, za več informacij pišite na naslov primer@naslova.com ali pokličite na številko 040-333444«. Zaposleni so tako informacije o nalogah, ki naj bi jih izvajali na takem delovnem mestu, pa če je šlo za uradnika ali za delavca na terenu, pridobili s pomočjo spleta. Lastnikov odgovor na vprašanje o opisu dela je potrdil, da opisa dela ne pripravlja. Meni, da delovne naloge razloži najboljše, ko se osebno sooča s kandidatom; poleg tega v časopisih ne dopuščajo veliko prostora za oglase, da bi lahko opisal vse naloge.

Dejstvo, da lastnik ne pripravlja opisa dela in da ga ne objavlja, seveda negativno vpliva na kandidate, ki se želijo prijaviti na prosto delovno mesto. Brez opisa dela ne morejo vedeti, katere naloge v podjetju izvajajo, ne morejo se primerno pripraviti na kakršnokoli preverjanje, sploh pa ne poznajo minimalnih kriterijev in specifikacij, potrebnih za opravljanje dela. Skratka: kandidati o delovnem mestu ne vedo ničesar. Pomen opisa dela poudarja tudi Heathfield (2017), ko podčrtuje, da predstavlja kandidatom opis dela primarni vir informacij o delovnem mestu. Ker je pomanjkanje opisa slabo za kandidate, nosi posledice tudi lastnik: ker ni opisal dela, se prijavljajo povsem neustrezni kandidati, ki se sicer ne bi, tako se njegova

odločitev časovno podaljša, saj mora dlje časa pregledovati veliko število prijavnih in razmisliti, koga lahko sploh povabi za nadaljnje preverjanje.

Oglaševanje je za tako malo podjetje primerno. Učinkuje na relativno malem območju, kar je dovolj, da se na delovno mesto prijavi kar nekaj kandidatov, med katerimi se lahko izbira. Podjetje uporablja oglaševanje v časopisih, kar je klasificirano kot formalni kanal oglaševanja (Bratton in Gold 2017). Poleg tega je pozitivno, da podjetje oglašuje v dvojezičnih časopisih, tako oglas prebere večje število potencialnih kandidatov; dvojezičnost je tudi sicer zelo pomembno za podjetje, ki se ukvarja s strankami na obeh straneh meje. Pervaje in Kragelj (2009) trdita, da dobro oglaševanje doprinese veliko kandidatov; večje število kandidatov pa pomeni večjo možnost izbire in posledično izbiro pravega kandidata za podjetje.

5.3.3 Dogajanje po objavi oglasa in ob prijavah

Po objavi oglasa lastnik pričakuje prijave kandidatov oziroma njihove življenjepise. Izjavil je, da: »Življenjepise pošiljajo po pošti, e-mailu, v zadnjih letih pa opažam, da veliko kandidatov raje prinese življenjepis v urad osebno, da se še na tak način nekako predstavijo«. Točno to so povedali tudi zaposleni, ko smo jih o tem spraševali. Tri osebe (od štirih) so omenile, da so življenjepis izročili v uradu osebno, ena oseba pa ga je poslala po pošti, ko je po telefonu povprašala za naslov podjetja. Po prejetih življenjepisih in mogočih priporočilih začenja lastnik s prvo selekcijo kandidatov. Na podlagi kriterijev, za katere je sam prepričan, da so nujni za opravljanje dela, izloči nekaj ljudi. Ostale kandidate, za katere meni, da bi lahko bili pravi za delovno mesto, povabi na nadaljnje preverjanje. Kandidate, ki so bili izbrani za nadaljevanje selekcijskega procesa, po telefonu obvesti o datumu in kraju srečanja, neprimerni kandidati pa niso obveščeni. Vsi štirje zaposleni so pritrdili, da so sporočilo o nadaljevanju selekcijskega procesa dobili po telefonu.

Dogajanje po objavi oglasa torej v glavnem poteka na logičen način in v skladu s teorijo iz prvega dela naloge. Proces pridobivanja dokumentacije, prvotna selekcija in obveščanje o selekciji poteka pravilno. Treba pa je opozoriti na dejstvo, da bi morali kandidate, ki niso bili sprejeti, pisno obvestiti in navesti razlog izločitve iz nadaljnjega preverjanja. Lastnik mora biti pozoren na to, saj je vsak slab vtis o podjetju povsem nepotreben. O tem so pisali Torrington in drugi (2014), ki so bili mnenja, da morajo biti vsi kandidati, sprejeti in nesprejeti, pisno obveščeni.

5.3.4 Preverjanje kandidatov

»Za preverjanje kandidatov uporabljam selekcijski intervju, ker predstavlja najcenejšo in najhitrejšo metodo izbiranja kadrov«, je pojasnil lastnik. Dodal je še, da je to metoda, ki jo pač pozna; raznih drugih testiranj, za katera je slišal, še ni preizkusil. Vsak posameznik je pri odgovarjanju pojasnil, da je v selekcijskem procesu naletel samo na intervju in na nič drugega.

Selekcijski intervju je za malo podjetje dobra rešitev in učinkovita izbira za iskanje pravega kandidata. Tako kot je povedal sam lastnik, je tudi Holmes (2000) zapisal, da predstavlja intervju najcenejšo izbiro. Osebni stik takoj pomaga, da lastnik vidi, ali se lahko posameznik vključi v kolektiv, ali je sproščen in navdušen nad delom. Poleg tega pa lahko opaža mišljenje kandidata, njegov odnos do dela ter sproti ugotavlja spretnosti in slabosti osebe (Innes 2012).

5.3.5 Vprašanja

Spraševalec med intervjujem postavlja vprašanja, ki so vezana na prejeti življenjepis. Večinoma skuša od kandidata pridobiti odgovore, ki dopolnjujejo manjkajoče podatke: o izobrazbi, prejšnje delovne izkušnje, kompetence in prednosti ter slabosti, ki jih kandidat ima. Včasih sprašuje tudi, ali je kandidat več časa brezposeln ali če je pred kratkim zaključil neko delovno razmerje in zakaj. Lastnik pravi, da mu tako vprašanje pove veliko o osebi, kako razmišlja in če se na delovnem mestu vede korektno. Vprašanj nima predhodno zapisanih. Vsi štirje zaposleni so temu pritrdili: da jih je lastnik spraševal o šolanju, prejšnji zaposlitvi in spretnostih, ki jih imajo.

Lastnik je povedal, da pred spraševanjem kandidatov predstavi delovno mesto, vse delovne naloge, ki jih je treba izvajati, ter dinamike delovnega sektorja, v katerem podjetje posluje. Skratka: poda jim opis dela. Samo dve osebi sta pritrdili, da sta bili deležni opisa delovnega mesta, ostali dve pa sta odgovorili, da nista bili seznanjeni z opisom oziroma potekom dela. Vsi so dejali, da so vprašanja bila prostega tipa. Odgovarjali so dlje časa in prosto, brez natančnejših pojasnil.

Selekcijski intervju, ki je potekal s kandidati, je nestrukturiran. Spraševalec nima vnaprej pripravljenih vprašanj, kar je po Perinčiču (2012) značilno za nestrukturiran tip intervjuja. Sprašuje o glavnih področjih ter včasih izpušča obravnavo glavnih informacij. Iz odgovorov razberemo, da lastnik postavlja kandidatom obširna vprašanja, da posameznika spozna in da mu sam predstavi vse relevantne informacije, ki so lahko dokončno odločilne. Vprašanja so prosta, spraševalec ne uporablja dvostranskih vprašanj ali takih s seznamom možnosti. Uporablja pa prebojna vprašanja, ko začuti potrebo po pridobivanju globljih informacij o določeni temi. Corfield (2013) pravi, da so prebojna vprašanja nujna, za doseganje globljih informacij, ki zadevajo na primer motiviranje posameznika.

Pri intervjuju se pojavljata tudi predstavitev in opis dela, kar pa ni nujno, saj bi to morali predstaviti že pri oglaševanju prostega delovnega mesta.

5.3.6 Postopek izbire kandidata (ocenjevalni proces)

Pri preverjanju kandidatov, in sicer pri selekcijskem intervjuju, si lastnik ne zapisuje odgovorov. Ob koncu vseh intervjujev zbere v mislih vse podatke, ki jih je pridobil, in oceni, kateri kandidat je najprimernejši za delovno mesto. Tako se v kratkem času odloči za eno osebo, katero telefonsko obvesti, da je bila izbrana za poskusno dobo. Vsi štirje zaposleni so

pojasnili, da sta po intervjuju minila največ dva dneva, ko so že dobili klic lastnika, da so izbrani.

Ocenjevalni proces lastnika poteka neorganizirano, saj nima nikakršnih zapisanih podatkov, ki jih bi lahko pri ocenjevalnem procesu uporabljal. Torrington in drugi (2014) so jasno opisali, kako je najboljšo ustvariti preglednico ocenjevanja, da se z njeno pomočjo jasno vidi, kateri kandidat je pravi. Lastnik izbranega podjetja pa ne ustvarja preglednice lastnosti posameznikov. Celoten ocenjevalni proces izvede v kratkem času, brez daljšega premišljevanja, primerjanja med posamezniki in brez korektnega ocenjevanja, tako da je ta način nezanesljiv. Najverjetneje izbira kandidata ni vsakič prava, saj kot pravi Kauzar (2009), če je spraševalec slab poslušalec, lahko izgubi pomembne informacije in na tak način izloči osebo, ki bi bila primernejša.

5.3.7 Prvi vtis

Lastnik je povedal: »Vem, da prvi vtis ne bi smel vplivati na končno odločitev, ampak ko sta dva kandidata približno enakovredna, si ne morem kaj, da ne bi nekoliko izbiral glede na način oblačenja, obnašanja, prijaznost ..., saj je vse to pri delu z ljudmi zelo pomembno.« Trije zaposleni niso opazili, da bi se lastnik odločil glede na prvi vtis. Eden pa meni, da mu je primerna obleka lahko malo pomagala, glede na to, da je pred intervjujem videl predhodnega kandidata, ki ni bil posebno urejen. Vsi štirje so se strinjali, da prvi vtis naj ne bi vplival na končno izbiro, se pa zavedajo, da je lahko tudi v pomoč.

Spraševalec se med intervjujem naj ne bi vedel različno glede na čednost, spol ali narodnost posameznika pred seboj; prvi vtis naj ne bi bil odločilen. Kragelj (2015) pravi, da se večkrat dogaja, da spraševalci določajo o kandidatih na podlagi všečnosti in zanemarjajo posameznikove lastnosti, ki so pomembne za delovno mesto. Iz odgovorov lahko domnevamo, da se včasih lastnik le odloča na podlagi prvega vtisa – ko gre za izenačenost dveh kandidatov.

Kot je povedal en zaposleni, je mogoče, da je njegova čednost pomagala h končni izbiri za zaposlitev. Avtorica Jay (2011) potrjuje, da se je dobro pozanimati o kulturi podjetja pred intervjujem, da se kandidat lahko prilagodi in primerno predstavi podjetju.

5.3.8 Predlogi za zamenjave/izboljšave

Lastnik je povedal, da se zaveda, da je njegov način selekcijskega procesa slab in ni dovolj dodelan. Rad bi se izobrazil v intervjuvanju in postavljanju vprašanj, vendar ima malo prostega časa. Zelo rad bi izobrazil drugega zaposlenega (na primer vodjo oddelka), da bi ga – poleg sebe – pooblastil za izvajanje zaposlitvenega procesa. Dve odgovorni osebi bi veliko lažje odločali o novozaposlenih, saj bi tako imeli dvojno mnenje o kandidatih, ki bi jih med seboj lahko primerjali. Lees (2013) poudarja pomembnost večjega števila mnenj za boljše doseganje odločitve o pravem kandidatu. Boljšo izboljšavo bi lastnik lahko naredil, če bi

uvedel praktične teste, kjer bi kandidati resnično pokazali kompetence, za katere pravijo, da jih imajo. Želel bi uvesti teste o računalništvu, ker meni, da je to danes ključnega pomena za delo v uradu. Prav tako bi izvedel tudi teste o vožnji tovornjakov v težkih situacijah (ozke poti, težka dosegljivost mesta za dostavo materiala in podobno).

Ena oseba je menila, da bi lahko prišlo v poštev testiranje, ki bi dokazovalo njihove kompetence za naloge na novem delovnem mestu. Dve osebi sta začutili pomanjkanje kompetentne osebe pri spraševanju; lastnik se jima je zazdel zmeden in nedostojno neskoncentriran na dogajanje. Dve osebi pa sta še dodali, da je nujno predstaviti opis dela pred intervjuvanjem, sicer je priprava na intervju nemogoča. To je zapisal tudi Heathfield (2017).

5.3.9 Vsakoletne ocene uspešnosti pri delu

Iz odgovorov, ki smo jih prejeli od lastnika in novozaposlenih, smo si v bazi podatkov podjetja ogledali še vsakoletne ocene uspešnosti posameznih zaposlenih. Opazili smo, da so zaposleni, ki delujejo dlje časa v podjetju, uspešnejši pri opravljanju svojega dela. Taki zaposleni imajo kopico delovnih izkušenj, ki jim seveda pomagajo pri reševanju vsakega problema in jim koristijo za natančnejše opravljanje dela. Lastnik nam je sicer dejal, da v zadnjih letih raje zaposluje mlade ljudi, ki so diplomirani in nimajo veliko izkušenj kot starejše neizobražene, ki pa so prisotni na trgu dela že veliko let in marsikaj znajo. Meni, da se mlada oseba brez izkušenj, toda z višjo stopnjo izobrazbe, lažje nauči vsakršnega dela, ker je bolj fleksibilna, bolje pozna tehnologijo in se lažje prilagaja spremembam v organizaciji. V pregledovanju vsakoletnih ocen uspešnosti pa smo opazili, da med mladimi in starejšimi zaposlenimi ni velikih razlik. Mislimo, da je lastnikovo prepričanje lahko točno, če zaposluje prave mlade ljudi, ki jih testira in tudi drugače preverja. V takem sistemu zaposlovanja, kot ga je predstavil lastnik, pa težko opazimo, katera oseba je bolj fleksibilna, katera se je pripravljena soočiti z novimi izzivi in se naučiti nekaj novega. Če bi bila vsaj vprašanja med selekcijskim intervjujem različno postavljena, bi bilo možno izvedeti več o osebnostnih lastnostih kandidatov in tako lažje izbrati pravega, ki bi bil res zelo produktiven in prilagodljiv. Iz vsakoletnih ocen uspešnosti nismo mogli izvedeti veliko o tem, ali so novozaposleni dobro izbrani ali delujejo dobro in uspešnejše od drugih, ker je bila ocena uspešnosti vseh zaposlenih približno enaka.

6 UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK

Selekcijski proces, ki zaobjema zaznavanje potrebe po kadrih, iskanje kandidatov in njihovo selekcijo, je postopek, ki zahteva izjemno odgovornost. Pridobivanje novih kadrov in njihovo uspešno delovanje v podjetju igra v današnjem delovnem okolju ključno nalogo, da podjetja dosejajo zastavljene cilje in postanejo uspešna.

Cilj zaključne projektne naloge je bil raziskati metode selekcijskega procesa, predvsem intervjuvanje, in ugotoviti, ali izbrano podjetje primerno izvaja postopek zaposlovanja. Ko smo se odločili za analizo tega podjetja, smo pričakovali podobne rezultate, kot smo jih dobili. Poznali smo glavno dinamiko zaposlitvenega procesa, saj smo v tem podjetju pred časom opravljali delovno prakso. Menili smo, da bi lahko izboljšali postopke in zato smo se odločili, da podrobno raziščemo njihov postopek zaposlovanja, da lahko predlagamo spremembe za izboljšave.

Pri analizi smo ugotovili, da podjetje ne posveča dovolj časa celotnemu postopku iskanja in zaposlovanja novih kadrov. Vemo, da je današnje delovno okolje natrpano in časovno omejeno in da si je težko vzeti nekaj prostega časa za pripravljanje intervjuja. Prepričani smo: če bi to storili, bi kasneje zaposlili prave kandidate, polne energije, fleksibilne in bi lahko bolje delali.

Na podlagi odgovorov na vprašanja, ki smo jih zastavili lastniku in štirim zaposlenim v podjetju, lahko pridemo do zaključne slike, kako podjetje izvaja celoten zaposlitveni proces. Za zaposlitveni proces je odgovorna samo ena oseba, in sicer lastnik, ki za to ni ustrezno izobražen. Nepoznavanje metod selekcijskega procesa lahko privede do slabe končne izbire kandidata. Ko podjetje zazna potrebo po kadrih in se odloči za razpis prostega delovnega mesta, lastnik takoj poskrbi za oglaševanje. Slabo je, da nihče ne pripravi delovne specifikacije in opisa dela. Ta ni objavljen nikjer, kar privede do zmešnjave med kandidati, ki ne vedo točno, s katerimi nalogami se na takem delovnem mestu lahko soočajo, poleg tega pa nimajo možnosti, da bi se pripravili na preverjanje. Lastnik sicer poda približen opis dela kandidatom, ko pridejo na selekcijski intervju, vendar to ni čas za to, takrat bi morali posamezniki že natančno vedeti, o katerih delovnih nalogah se pogovarjajo in za katero delovno mesto so prijavljeni. Oglaševanje poteka v lokalnih časopisih, kar je sicer za malo podjetje in torej za malo področje delovanja zadostno. Ko lastnik opravi prvotne selekcije kandidatov na podlagi življenjepisov in kriterijev, ki jih sam razume kot nujne za opravljanje dela, telefonsko obvesti izbrane kandidate za nadaljnje preverjanje, in sicer za selekcijski intervju. Slabo pa je, da neizbrani kandidati čakajo na odgovor, ne da bi kadarkoli izvedeli, da niso izbrani; te bi bilo dobro pisno obvestiti.

Selekcijski intervju je edini način, ki ga lastnik uporablja za preverjanje kandidatov, saj meni, da je ta obravnava najcenejša. Glede na to, da ne pozna teorije o tem, kako naj bi intervju potekal, saj za to ni ustrezno izobražen, izvaja intervjuje nestrukturirano, torej brez

kakršnekoli priprave. Vprašanja niso vnaprej pripravljena, kar lahko velikokrat privede do zmedenosti, včasih so pa pomembna tudi izpuščena. Po večini so odprtega tipa, puščajo kandidatu prosto govorjenje o glavnih temah, kot so: izobrazba, zaposlitvena zgodovina in osebne kompetence. Tu in tam pa lastnik uporablja tudi prebojna vprašanja, kadar se mu zdi, da ni dobil dovolj informacij o določeni temi. Postopek izbire je popolnoma subjektiven. Lastnik se potem na podlagi informacij, ki si jih je zapomnil, odloči za kandidata, za katerega pa ni nujno, da je res pravi. Glede na to, da si lastnik ne zapisuje odgovorov, je zelo verjetno, da si vseh informacij ne zapomni, zato se lahko zgodi, da izloči boljšega kandidata in izbere slabšega. Lastnik se včasih zanaša tudi na prvi vtis, čemur bi se bilo bolje izogniti.

Mislimo, da bi se morali v podjetju zavedati velikega pomena zaposlovanja novih kadrov in posledic, ki nastanejo ob slabem izvajanju. Delodajalec mora razumeti, da je pri metodah selekcije, posebno pri intervjuvanju, pomembno poznavanje strukturiranosti intervjuja, tipov intervjujev in celo tehnik postavljanja vprašanj. Podjetje ob potrebi po novih kadrih cilja samo na hitro zaposlovanje posameznikov, ne pa na ustrezno zaposlovanje, ki bi prineslo to, da bi zaposleni opravljali svoje delo učinkovito. Pri delodajalcu smo zasledili optimističen namig, da bo podjetje začelo spreminjati razmišljanje, z namenom, da ustvari dober kolektiv. Seveda se bodo morali za tak dosežek potruditi prav vsi, ki so del organizacije, kulture podjetja in imajo skupne cilje. Ob zaposlitvi novih kadrov bo lastnik moral sodelovati z zaposlenimi, da si ustvari celotno sliko o delovnih nalogah in spretnostih, ki jih mora vsak posameznik imeti, da se lahko v prihodnosti vključi v skupnost.

Vsak posameznik ima razne sposobnosti, ni pa mogoče spoznati vseh samo s selekcijskim intervjujem. V teoretičnem delu naloge smo predstavili različne metode, ki bi intervjuvanje lahko dopolnile, da bi kandidati konkretno pokazali, kaj znajo. Zanimivo bi bilo še raziskati, kako naj bi delodajalec določal kriterije za zaposlitev na neko delovno mesto, kako naj bi izbral pravo metodo preverjanja na podlagi zahtev za posamično delovno mesto in kako naj bi najprimerneje izvedel različna preverjanja za delo v uradu ali na terenu.

7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Pri analizi postopka zaposlovanja podjetja smo opazili veliko pomanjkljivosti. To je torej priložnost, da postavimo predloge za izboljšave.

Podjetje bi moralo postopku zaposlovanja posvetiti veliko več časa in energije, tako od pripravljanja procesa pa vse do končne izpeljave. Kot smo že navedli v teoretičnem delu: za uspešnost celotnega procesa morata biti kandidat in spraševalec pripravljena. Lastnik bi si moral vzeti čas, da pripravi konkreten opis dela in da ga objavi skupaj z oglasom za prosto delovno mesto. Na tak način bi kandidati takoj prišli do informacij o podjetju, delu in kompetencah, ki jih delo zahteva.

Drugi predlog je, da bi poleg intervjuja uvedli testiranja za spretnosti, ki jih delo zahteva. Na takšen način bi bila – zraven prvotne selekcije – še ena faza pred intervjujem. Tako bi k temu pristopilo manjše število ljudi in še to samo tisti, ki imajo resnejše namene in pogoje, da postanejo pravi novozaposleni.

Intervju bi moral biti različno strukturiran. Lastnik bi moral izvajati strukturiran intervju ali vsaj polstrukturiran. Spoznali smo, da lastnik velikokrat sprašuje samo glavne teme in nekatera pomembna vprašanja po nepotrebnem včasih tudi izpušča, zato bi predlagali, da bi bila vprašanja vnaprej dobro premišljena in pripravljena. Ko spraševalec sledi točno določenemu vrstnemu redu, postanejo informacije jasnejše in bolj urejene za končni pregled. Brez nenamenskega izpuščanja vprašanj pa spraševalec doseže točno tiste podatke, ki jih potrebuje za primerjanje med posamezniki. Seveda je treba poudariti tudi to, da morajo biti odgovori zapisani, da se lahko ob koncu intervjujev izvede ocenjevalni proces. Predlagali bi, da bi tega ocenjevalec izvedel s pomočjo preglednice, ki bi vsebovala imena kandidatov, rekvizite, ki jih potrebujejo, in oznake ob imenih, kadar ima posameznik določene kompetence. Na tak način bi bila ocena objektivna, izogibali pa bi se prvemu vtisu.

Podjetje deluje dobro, ampak bo potrebnega še veliko truda, da se uvedejo spremembe pri selekcijskem procesu, ki so potrebne, da bi imelo podjetje prave zaposlene in bi bili tako še uspešnejši. Prav vsak v podjetju bo moral vložiti še nekaj več dobre volje za pozitiven končni rezultat.

LITERATURA IN VIRI

- Argentero, P., C. G., Cortese in C., Piccardo. 2010. *Psicologia delle risorse umane*. Milano: R. Cortina.
- Barrett, J. 2008. *Ultimate Aptitude Tests*. London: Kogan Page.
- Billsberry, J. 2007. *Experiencing recruitment and selection*. Wiley: Hoboken.
- Boštjančič, E. 2011. *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
- Boxall, P. in J., Purcell. 2016. *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., 2013. *Workplace Learning*. Vancouver: Langara College.
- Bratton, J. in J., Gold. 2017. *Human Resources Management: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Brennan, J. J. 2017. *Competency-Based Interviews*. Troy: BNP Media. <https://search-proquest-com.gcu.idm.oclc.org/docview/1922872237/abstract/ECF07377E9554D6FPQ/1?accountid=15977> (10. 3. 2018).
- Cook, M. 2016. *Personnel Selection: Adding Value Through People*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Corfield, R. 2013. *Successful interview skills: how to prepare, answer tough questions and get your ideal job*. London: Kogan Page.
- Costa, G. in M., Gianecchini. 2013. *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill.
- Čuček Schmalzer, V. 2010. *Zadnji kadrovski modni krik – ocenjevalni centri*. <https://www.finance.si/290178> (12. 2. 2018).
- Doyle, A. 2018. *Cover Letter sample for a resume*. <https://www.thebalance.com/cover-letter-sample-for-a-resume-2060250> (30. 3. 2018).
- Fetzer, M. in K., Tuzinski. 2013. *Simulations for Personnel Selection*. New York: Springer New York.
- Grensing-Pophal, L. 2012. *The everything Job Interview Book: All you need to stand out in today's competitive job market*. Avon: Adams Media.
- Heathfield, S. M. 2017. *Learn How Job Specification Helps with recruiting*. <https://www.thebalance.com/job-specification-1918170> (13. 3. 2018).
- Holmes, K. 2000. *Interviews and Appraisals*. London: The Orion Business.
- Innes, J. 2012. *The interview book: your definitive guide to the perfect interview*. Harlow: Pearson.
- Innes, J. 2015. *The Interview Question & Answer Book: How to be ready to answer the 155 toughest interview questions*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Jay, R. 2011. *Brilliant interview: What employers want to hear and how to say it*. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Kauzar, H. 2009. *Proces izbire najprimernejšega kandidata*. Diplomska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kragelj, R. 1998. *Selekcijski intervju: priročnik: kako izbrati najprimernejšega sodelavca*. Ljubljana: Produktivnost, d. o. o.
- Kragelj, R. 2015. *Zaposlovanje, psihološki testi in zaposlitveni razgovor*. <https://novipodjetnik.si/zaposlovanje-psiholoski-testi-in-zaposlitveni-razgovor-12/> (11. 4. 2018).
- Kvale, S. 2006. Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry* 12 (3): 480-500.

- Lees, J. 2013. *The Interview expert: how to get the job you want*. Harlow: Pearson Education.
- Lim, C., R., Winter in C. Chan. 2006. Cross-Cultural Interviewing in the Hiring Process: Challenges and Strategies. *The Career Development Quarterly* 54 (3): 265–268.
- Management Study Guide, 2017. *Talent Management Process*. [Http://www.managementstudyguide.com/talent-management-process.htm](http://www.managementstudyguide.com/talent-management-process.htm) (26. 1. 2018).
- Oprčkal, B. 2014. *Kako napisati dober življenjepis in katere so najpogostejše napake*. [Https://siol.net/posel-danes/novice/kako-napisati-dober-zivljenjepis-in-katere-so-najpogostejse-napake-338803](https://siol.net/posel-danes/novice/kako-napisati-dober-zivljenjepis-in-katere-so-najpogostejse-napake-338803) (11. 2. 2018).
- Osborne, H. 2014. Psychometric tests in job interviews: what are they looking for? *The Guardian*. [Https://www.theguardian.com/money/shortcuts/2014/jan/29/psychometric-tests-job-interviews-what-for](https://www.theguardian.com/money/shortcuts/2014/jan/29/psychometric-tests-job-interviews-what-for) (22. 3. 2018).
- Osvald, T. 2018. *Anketno brezposelnih za 26,5 % manj kot pred enim letom*. [Http://www.stat.si/](http://www.stat.si/) (30. 1. 2018).
- Penning, K. 2015. *The modern interview: navigating the different types of interview*. [Https://search-proquest-com.gcu.idm.oclc.org/docview/1727959702/fulltextPDF/15495A8DDE374E04PQ/1?accountid=15977](https://search-proquest-com.gcu.idm.oclc.org/docview/1727959702/fulltextPDF/15495A8DDE374E04PQ/1?accountid=15977) (26. 2. 2018).
- Perinčič, N. 2012. *Zaposlitveni razgovor*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
- Pervanje, M. in R., Kragelj. 2009. *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov: s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
- Pilbeam, S. in M., Corbridge. 2010. *People Resourcing and Talent Planning*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Roblek, V. 2009. Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management* 4 (1): 53–69.
- Snoj, T. 2016. *Metode selekcije kadrov – kaj vse lahko pričakujete v postopku selekcije*. [Http://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/metode-selekcije-kadrov-kaj-vse-lahko-pricakujete-v-postopku-selekcije/](http://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/metode-selekcije-kadrov-kaj-vse-lahko-pricakujete-v-postopku-selekcije/) (10. 4. 2018).
- Starman, A. B. 2013. Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika* 64=130 (1): 66–81.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2013. Anketa o delovni sili. [Http://www.stat.si/](http://www.stat.si/) (30. 1. 2018).
- Tanggaard, L. 2007. The Research Interview as Discourses Crossing Swords: The Researcher and Apprentice on crossing Roads. *Qualitative Inquiry* 13 (1): 160–176.
- The Economist. 2013. *Emotional breakdown. Can leaders be identified by psychometrics?* [Https://www.economist.com/news/business/21575817-can-leaders-be-identified-psychometrics-emotional-breakdown](https://www.economist.com/news/business/21575817-can-leaders-be-identified-psychometrics-emotional-breakdown) (22. 3. 2018).
- Tolley, H. in R., Wood. 2011. *How to succeed at an assessment centre*. London: Kogan Page.
- Torrington, D., L., Hall, S., Taylor in C., Atkinson. 2014. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Wilkinson, A., 2010. *The Sage Handbook of Human Resource Management*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
- Zeuch, M., 2016. *Handbook of Human Resources Management*. Berlin: Springer Reference.
- Žirovnik Bocelli, M. 2010. *Kako narediti boljši prvi vtis*. [Https://www.finance.si/268145/Kako-narediti-boljsi-prvi-vtis?metered=yes&sid=529394806](https://www.finance.si/268145/Kako-narediti-boljsi-prvi-vtis?metered=yes&sid=529394806) (10. 4. 2018).