

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

PROCES IZBIRE NAJPRIMERNEJŠEGA  
KANDIDATA

HELENA KAUZAR

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PROCES IZBIRE NAJPRIMERNEJŠEGA  
KANDIDATA

Helena Kauzar

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Klemen Širok



## POVZETEK

V diplomski nalogi sem preučila pomen dobre selekcije kandidata. Ker je zaposlitveni intervju najpogostejša metoda selekcije, sem se v diplomski nalogi osredotočila na intervju kandidata, ter to temo obdelala teoretično ter na primeru podjetja. V raziskavi, ki sem jo izvedla s pomočjo intervjuja ter opazovanja, sem ugotovila, da pri izbranem podjetju ni dovolj storjenega, da bi lahko bil njihov intervju zanesljiv. Ker pa je to njihova edina metoda selekcije kandidatov, bi morali nadgraditi svoje znanje in ga implementirati v proces selekcije. Delodajalec se mora zavedati, da je natančno poznavanje narave intervjuja, tipov in tehnik postavljanja vprašanj, vrednotenju in tehnik kontrole, nujno. V podjetju, ki sem ga izbrala za primer v moji diplomski nalogi, bi po mojem mnenju morali posvetiti več časa pripravi na intervju. Dobro bi bilo tudi, če bi spremenili strukturo intervjuja in morebiti vključili tudi psihološke teste.

*Ključne besede:* kadrovanje, delodajalec, zaposlovanje, zaposlitveni intervju, selekcija kandidatov.

## SUMMARY

In my thesis I studied the importance of good candidate selection methods. Because the employment interview is the most often used candidate selection method I am focused on that topic. I studied the topic theoretically and on the practice case. In a study that I conducted with the help of interviews and observation, I found that the chosen company hasn't done enough to be able to make their interview reliable. However, since this is their only candidate selection method, they should upgrade their knowledge of selection methods and integrated it in the selection process. The employer should be aware of the nature of the interview, types and techniques, ask questions, evaluation and control techniques is necessary. The company, which I chose for my case study in my thesis, would, in my opinion, have to devote more time to prepare for the interview. They could also alter the structure of the interview and may include psychological tests.

*Key words:* personnel, employer, employment, interview, candidate selection methods.

**UDK:** 658.3 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Zaposlovanje</b>	<b>3</b>
2.1	Namen postopka zaposlovanja	3
2.2	Proces zaposlovanja	3
2.3	Pridobivanje kandidatov za zaposlitev	4
<b>3</b>	<b>Postopki izbiranja kadrov</b>	<b>5</b>
3.1	Dokumentacija	5
3.1.1	Javne listine	5
3.1.2	Življenjepis	5
3.1.3	Reference	5
3.2	Testi znanja	6
<b>4</b>	<b>Intervju</b>	<b>7</b>
4.1	Funkcija intervjuja	8
4.2	Zanesljivost ocenjevalnega intervjuja	8
4.3	Struktura intervjuja	9
4.3.1	Nestrukturiran intervju	9
4.3.2	Pol strukturiran intervju	9
4.3.3	Strukturiran intervju	10
4.3.4	Situacijski in vedenjski intervju	10
4.4	Vrste intervjujev	11
4.4.1	Vrste intervjujev glede na število prisotnih udeležencev	11
4.4.2	Vrste intervjujev glede na namen uporabe	12
4.4.3	Delovni preizkus	12
4.5	Tipi in tehnike postavljanja vprašanj	13
4.5.1	Temeljna izhodišča	13
4.5.2	Osnovni tipi vprašanj	13
4.5.3	Poglobitveni tipi vprašanj	14
4.5.4	Oporne točke za vodenje intervjuja	14
4.6	Napake pri izvajanju in vrednotenju intervjuja	15
4.6.1	Premočan vpliv prvega vtisa	15
4.6.2	Učinek vrstnega reda	15
4.6.3	Črno-belo ocenjevanje in centralna tendenca	16
4.6.4	Logična napaka	16
4.6.5	Napaka primerjanja	16
4.6.6	Napaka podobnosti med spraševalcem in kandidati	16
4.6.7	Spol, narodnost in izgled kandidata	16
4.6.8	Neverbalni dejavniki	17
4.6.9	Površno poslušanje in slab spomin spraševalca	17

4.7	Zaključek intervjuja in pisanje poročila .....	17
4.8	Ukrepi za izboljšanje intervjujev .....	18
<b>5</b>	<b>Predstavitev in opis podjetja.....</b>	<b>21</b>
5.1	Metropol Group, d. d.....	21
5.2	Kadri .....	21
<b>6</b>	<b>Empirični del: analiza študije primera: Metropol Group, d. d.....</b>	<b>23</b>
6.1	Raziskava o metodah kadrovanja v podjetju.....	23
6.2	Opis metodološkega pristopa k raziskavi.....	23
6.3	Način pridobivanja podatkov .....	23
6.4	Kadrovanje v podjetju Metropol Group, d. d. ....	24
6.5	Pregled dokumentacije .....	26
6.6	Postopek selekcije kadrov v praksi .....	28
6.7	Primer intervjujev v podjetju.....	32
6.7.1	Primer 1: Naziv delovnega mesta – Pomivalec posode .....	33
6.7.2	Primer 2: Naziv delovnega mesta – Samostojni komercialist .....	34
6.8	Predstavitev rezultatov raziskave .....	37
6.9	Predlogi za izboljšave.....	39
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>41</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>43</b>



## **SLIKE**

Slika 5.1 Organigram družbe.....	21
Slika 5.2 Struktura zaposlenih.....	22
Slika 6.1 Način pridobivanja informacij o kandidatu.....	27
Slika 6.2 Delež pomembnosti posameznih elementov iz življenjepisa.....	28
Slika 6.3 Najbolj zaželenosti lastnosti kandidata .....	31

## KRAJŠAVE

ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZRSZZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
DM	delovno mesto
oz.	oziroma
itd.	In tako dalje
ipd.	In podobno
EMŠO	enotna matična številka občana
CV	Curriculum vitae

## 1 UVOD

V zadnjih letih se verjetno še nikoli ni toliko razpravljalo o zaposlovanju kakor sedaj. V vsakdanji praksi, lahko opazimo dogajanja pri iskanju in ohranjanju zaposlitve, ki se ob veliki ponudbi in majhnem povpraševanju po kadrih, kaže v vse večji zahtevnosti izbire pravega kandidata. V današnjem poslovnem okolju, kjer se podjetja bojujejo za svoj obstoj zaradi vedno večje konkurence, so zaposleni največje bogastvo podjetja, saj predstavljajo znanje in izkušnje podjetja.

Brez ljudi organizacije ne bi bilo. Zato odločitev o tem, koga zaposliti, ni le finančna odločitev, ampak odločitev o prihodnosti organizacije oziroma o njenem obstoju. Zato sem se odločila, da bom raziskala zelo pomemben proces v kadrovanju, intervju.

Cilj diplomske naloge je dokazati, kako pomembna je dobro strukturirana selekcija, da sam občutek oziroma intuicija za ljudi ni dovolj velik faktor pri odločanju o tem, koga sprejeti v podjetje. Selekcija je zelo kompleksen proces, ki ga je potrebno dobro preučiti, ga integrirati v podjetje in ga uravnovešati s potrebami posameznega podjetja. Delodajalec se mora zavedati, da je natančno poznavanje narave intervjuja, tipov in tehnik postavljanja vprašanj, vrednotenju in tehnik kontrole, nujno.

Teoretični del sem napisala na podlagi literature. V prvem poglavju sem na splošno opisala procese zaposlovanja, kaj zaposlovanje je in na kakšne načine lahko podjetje pridobi kandidate za prosto delovno mesto. V drugem poglavju opisujem, kateri so temeljni pogoji za uspešno selekcijo kandidata. Podjetje mora najprej specificirati delovno mesto nato opredeliti osebno specifikacijo delavca, da bi se lahko že na začetku izognili težavam, ki bi lahko nastale, če podjetje tega ne bi storilo. V nadaljevanju sem podrobno opisala postopke izbiranja kadrov. Prvi korak je delo z dokumentacijo. Sem spadajo življenjepisi, prošnje, reference. Nato seveda sledi intervju, ki se ga lahko izvede na veliko različnih načinov in z različnimi metodami. V tem delu sem opisala funkcije intervjuja, tehnike postavljanja vprašanj, napake, ki se lahko pojavijo med intervjujem ter na koncu vrednotenje in zaključek intervjuja.

Empirični del naloge predstavlja študijo primera. V empiričnem delu naloge sem podatke zbirala s pomočjo pol-strukturiranega intervjuja. Primer v moji raziskavi predstavlja postopek selekcije kadrov v podjetju Metropol Group, d. d. Intervjujala sem kadrovnico tega podjetja. V ta namen sem na podlagi pregleda literature, pripravila vprašalnik pol-strukturiranega intervjuja, s pomočjo katerega sem raziskala njihov postopek izbire kadrov. Kasneje sem zbirala podatke tudi s pomočjo opazovanja pri intervjujih.

Cilj je bil raziskati na kakšen način zaposlujejo kadre v omenjenem podjetju. Raziskala sem njihov postopek kadrovanja v praksi, ter ga primerjala s teorijo. Osredotočila sem se na proces izbiranja kadrov na podlagi pregledovanja dokumentacije

## *Uvod*

(prošnja, življenjepis ...) ter do končne izbire kandidata, ki vključuje tudi razgovor ter morebitne teste.

V nadaljevanju sem opisala postopek selekcije na praktičnem primeru dveh različnih profilov delovnih mest. Praktični primeri sem ovrednotila glede na teoretično podana izhodišča, nato pa sem prav tako na podlagi teoretičnih izhodišč podala nekaj predlogov za izboljšavo.

## **2 ZAPOSLOVANJE**

Zaposlovanje se uresničuje na trgu dela. Na eni strani imamo svobodnega delodajalca, ki izbira in odloča. Na drugi strani se na sodobnem trgu dela pojavlja svobodni delojemalec, ki podobno kakor delodajalec izbira in odloča.

### **2.1 Namen postopka zaposlovanja**

Zaposlovanje ima zelo pomembno vlogo, saj je pogosto obravnavana kot prva zahtevana stopnja k poti do uspešnosti podjetja. Uspešnost kakršnekoli organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov. Obsega nabor, selekcijo in orientacijo (uvajanje) zaposlenih. Collins (2001) postavlja nabor in selekcijo na prvo mesto kot pogoj, ki ga mora podjetje uresničiti na poti k uspešnosti in uresničevanja strategije. Pravi, da je prvi korak k uspešnosti zaposliti prave ljudi in odpustiti tiste, ki to niso (Collins 2001, 42-64).

Naboru in selekciji sledi uvajanje ljudi na delo, za katerega je potrebnega toliko manj napora, časa in stroškov, tem bolj je podjetje v naboru in selekciji zaposlenih za določena delovna mesta, dosledno v smislu učinkovitega in uspešnega nabora in selekcije.

Selekcija je ena od faz planiranja in razvoja kadrov. Gre za proces izbire kandidata z lastnostmi, katere naj bi imela oseba na nekem delovnem mestu. V fazi selekcije gre za to, da izmed kandidatov izberemo najprej tiste, ki zadovoljujejo vnaprej postavljene kriterije, nazadnje pa za izbor najprimernejšega kandidata (Florjančič et al. 1999, 121).

### **2.2 Proces zaposlovanja**

Ko v podjetju zaznajo potrebe po kadrih, se začne proces zaposlovanja. Ta proces sestavljajo faze, skozi katere se odločijo za ustrezne kadre, jih zaposlijo in spremljajo njihovo delo in osebni razvoj pri opravljanju delovnih nalog.

Proces zaposlovanja se po Lipičniku (1996, 78) začne z določitvijo tega, koliko in kakšne ljudi podjetje potrebuje, pomembno pa je tudi opredeliti, kdaj jih potrebuje. V tej fazi se torej ugotavlja, kje je potrebno iskati kadre, da bo v pravem času dovolj ustreznih ljudi na določenih delovnih mestih.

Če želi organizacija za prosto delovno mesto pridobiti ustreznega delavca, je pomembno, da se loti pridobivanja in izbiranja na profesionalen način. Dessler (2000) navaja šest korakov, ki jim je pri pridobivanju delavcev treba slediti:

1. planiranje zaposlovanja in predvidevanje nalog delovnega mesta (analiza dela)
2. pridobivanje kandidatov,
3. prijavljanje kandidatov,
4. preizkus kandidatov s selekcijskimi metodami,
5. ustrezne kandidate se pošlje k nadrejenemu,

6. končna izbira s pomočjo intervjujev, ki jih s kandidati opravijo nadrejeni.

Izmed kandidatov, ki so se prijavi na prosto delovno mesto, se podjetje odloči za najbolj primerne. Po selekciji se zaposlijo tisti kandidati, ki najbolj ustrezajo zahtevam. Rezultat selekcije kadrov so osebe, ki jih je potrebno izuriti za naloge, ki jih bodo opravljale na delovnem mestu (Hočevar 1998, 5).

### **2.3 Pridobivanje kandidatov za zaposlitev**

Pridobivanje kadrov je proces, pri katerem organizacije iščejo in vabijo posameznike, da se prijavijo za določeno delovno mesto. Nekatera podjetja imajo neprestano potrebo po pridobivanju novih zaposlenih, zaradi prenehanja dela ali napredovanja obstoječih zaposlenih (Fisher et al. 2006, 232). Metode, katerih se organizacije poslužujejo pri pridobivanju kadrov so odvisne od dveh dejavnikov. Od potreb po kadrih za prihodnost ter od obstoječe kadrovske strukture.

V podjetju morajo doseči, da z pravilno objavo delovnega mesta pridobijo čim več ustreznih prošelj. Delodajalec, ki se obnaša tržno, se trudi da pritegne zanimanje čim širšega kroga ustreznih kandidatov, med katerimi bo izbiral. Javna objava je ena izmed sredstev za doseg tega cilja. V praksi ima takšno pričakovanje svoje omejitve, saj so delodajalci ob današnjih razmerah dobesedno zasuti s prijavi, pri čemer jim korektna obravnava povzroči mnoge administrativne in strokovne probleme in stroške, nekorektna pa ogrozi njihov ugled. Vsekakor pa mora delodajalec upoštevati načelo, po katerem je takšno opravilo upravičeno vselej, ko koristi dobre izbire odtehtajo stroške, ki s tem nastanejo (Belčič 2002, 130).

Ena največjih vprašanj, ki se porajajo, ko podjetja želijo pridobiti novega kandidata je, ali naj oglašujejo prosto delovno mesto znotraj podjetja, ali na eksternem trgu kadrov (Fisher et al. 2006, 236). Zaradi fokusa moje diplomske naloge tega poglavja ne bom podrobneje obravnavala. V nadaljevanju bom preučila postopke izbiranja kadrov.

### **3 POSTOPKI IZBIRANJA KADROV**

V tem poglavju, bom na kratko opisala najbolj razširjene postopke izbiranja kadrov. Ker je diplomsko delo osredotočeno na intervju, se bom temu posvetila v naslednjem poglavju.

#### **3.1 Dokumentacija**

Metoda, ki jih uporabljajo vsi delodajalci, in brez katere proces zaposlovanja sploh ni izvedljiv, je pregled dokumentacije kandidata. Med dokumentacijo sodijo javne listine, prijava za delo (prošnja), življenjepis in druga dokumentacija. Delodajalec si ustvari določeno mnenje o kandidatih že iz uradne dokumentacije, po katerem presoja, ali kandidat ustreza razpisanim pogojem kandidature.

##### **3.1.1 Javne listine**

Običajno se kot javne listine in druga dokumentacija uporabljajo kot dokazila za (Belčič 2002, 148):

- osnovni osebni podatki: priimek in ime, EMŠO oziroma rojstni datum, kraj rojstva, stalno in začasno prebivališče, državljanstvo, spol,
- doseženi izobrazbi: spričevalo, diploma, matura zaključni izpit in neformalno znanje in spretnosti (tečajji, seminarji),
- opravljenih strokovnih izpitih, pridobljenih licencah,
- posebnih dosežkih,
- delovnih izkušnjah, delovni dobi (delovna knjižica).

##### **3.1.2 Življenjepis**

Življenjepis je tradicionalna metoda, ki jo delodajalci uporabljajo za prvo selekcijo kandidatov. V življenjepisu kandidat razkrije več podatkov izobrazbene in delovne zgodovine, na podlagi katere lahko delodajalec že na začetku presodi o ustreznosti kandidata za določeno delovno mesto. Od osnovnih podatkov, izobrazbene in delovne zgodovine, do osebnih zanimanj, delovnih dosežkih itd.

Vendar pa metoda ocenjevanja kandidata na podlagi življenjepisa ni vedno najboljša. Delodajalec ne more vedeti, ali je pravi avtor besedila kandidat ali druga oseba, ki je po kandidatovem naročilu pripravila življenjepis. Zato se lahko zgodi, da delodajalec ne dobi pravih podatkov o lastnostih kandidata.

##### **3.1.3 Reference**

Priporočila (reference) uporabljajo mnogi delodajalci oziroma vsi, če se jim le ponudi priložnost. Načinov za priporočila je več: kandidati včasih priporočila že brez zahteve delodajalcev priložijo k prošnji za zaposlitev, če menijo, da jim bo koristila. Po

drugi strani, priporočila aktivno iščejo delodajalci. V bistvu pa priporočilo pomeni za delodajalca, da je oceno o ustreznosti kandidata že opravil nekdo drug.

Delodajalčeva odločitev katera priporočila bo zbiral, kako jih bo vrednotil je odvisna od tega koliko zaupa ljudem, ki priporočila dajejo. Verodostojno priporočilo je vsekakor koristno, površno ali celo zlagano pa zelo škodljivo. Skratka, delodajalec si ne sme dopustiti, da bi kdo drug prevzel kakršnokoli tveganje za odločitev.

### **3.2 Testi znanja**

Florjančič (1999, 179) navaja da se s testi znanja želi ugotoviti, koliko znanja, veščin in delovnih navad si je pridobil kandidat. S temi testi se ne ugotavlja sposobnosti kandidatov, temveč samo rezultate specifičnega treninga in učenja. Testi znanja so glede na način reševanja lahko (Florjančič et al. 1999, 179):

- standardna ustna vprašanja,
- pisna vprašanja v obliki testa in
- v obliki vzorca posla ali konkretne delovne naloge.

Testi znanja pridejo v poštev pri:

- preverjanju znanja in izkušenj s podobnim delom,
- da bi ugotovili, ali lahko opravlja bolj zapletene posle in delovne naloge kot tiste, ki jih je opravljal do sedaj,
- izdelavi programa uvajanja novega delavca,
- pri dopolnilnem poučevanju delavcev, ki so razporejeni na druge posle.

#### *Testi sposobnosti*

S testi sposobnosti se merijo tiste sposobnosti, ki spadajo med prve pogoje za opravljanje določenih delovnih nalog. Glede na pojave, ki jih s temi testi merimo, jih lahko razdelimo na (Florjančič et al. 1999, 180):

- senzorne teste,
- mentalne teste,
- teste osebnosti,
- teste mehaničnih sposobnosti in
- teste motorične spretnosti.



#### 4 INTERVJU

V tem poglavju bom predstavila kakšna je funkcija intervjuja, kakšne intervjuje poznamo glede na strukturo in vrste intervjujev. Opisala bom, kako izvesti intervju, da bo veljaven glede na končno odločitev o zaposlitvi kandidata. Navedla bom tipe in tehnike postavljanja vprašanj ter napake, ki se pogosto zgodijo pri samem izvajanju intervjuja. Vsi ti elementi so relevantni za kasnejšo raziskavo na primeru izbranega podjetja.

V fazi selekcije gre za to, da izmed kandidatov izberemo najprej tiste, ki zadovoljujejo vnaprej postavljene kriterije, nazadnje pa za izbor najprimernejšega kandidata (Florjančič et al. 1999, 121).

Najpogosteje je kandidat intervjuvan vsaj z dvema osebama, preden mu delodajalec ponudi službo. Običajno je to kadrovnik in vodja sektorja, kjer naj bi kandidat delal (finančni direktor, direktor trženja ...). Za managerska delovna mesta in za višje kategoriziran kader, pa intervju opravijo tudi zaposleni v upravi ali v nadzornem svetu (Fisher et al. 2006, 340).

Intervju je ena od metod selekcije novih kadrov. Gre za proces izbire kandidata z lastnostmi, katere naj bi imela oseba na nekem delovnem mestu. Je vnaprej dogovorjen pogovor med kandidatom in delodajalcem. Cilj intervjuja za delodajalca je, da najde najprimernejšega kandidata za določeno delovno mesto. Namen kandidata pa je, da se predstavi kot najprimernejši za določeno delovno mesto (Veruki 1998, 47).

Na intervju se mora delodajalec dobro pripraviti, če želi, da bo cilj dosežen. Kadar podjetje želi izbrati kandidata za zasedbo delovnega mesta oz. funkcije, mora nujno poznati referenčni okvir, ki mu mora kandidat ustrezati, da ga lahko šteje primerne za opravljanje določene vrste del ali nalog. Ta referenčni okvir določa organizacija s svojimi motivatorji, resursi in okoljem, v katerem se določeno delo ali sklop nalog opravlja. Sestavlja ga podrobna specifikacija delovnega mesta. Šele nato lahko začne ugotavljati, ali ima kandidat takšno motivacijo, zmožnosti in psihofizične lastnosti, da bo ustrezal opredeljenim zahtevam. Učinkovito podlago navedenih lastnosti kandidata jim omogoča opis specifik kandidata. Z njo se opredeli tiste lastnosti, ki jih mora kandidat imeti, da bo lahko uspešno opravljal naloge v specifikaciji delovnega mesta (Kragelj 1998, 11).

Priprava na intervju delodajalcu vzame veliko časa, zato je primerneje, da se izvede takrat, ko se število kandidatov zmanjša po fazi pregleda dokumentacije kandidatov (Svetlik 2002, 152).

Ker je intervju zelo popularen način selekcije, bi lahko pričakovali, da je zelo dober način selekcije. Vendar pa so lahko intervjuji učinkoviti le, če so dobro pripravljeni, čemur pa ni vedno tako (Fisher et al. 2006, 340).

#### **4.1 Funkcija intervjuja**

Razgovor je za delodajalca predvsem sredstvo, da s kandidati vzpostavijo osebni stik ter da se prepričajo, da so podatki, ki so jih kandidati navedli ob prijavi, resnični. Med razgovorom želi delodajalec kandidata spoznati, ter ustvariti podobo o kandidatu, njegovih znanjih in izkušnjah. Ugotoviti mora način kandidatovega razmišljanja, odnosa do dela, njegove prednosti in pomanjkljivosti ter ugotoviti njegovo osebno urejenost.

Ustrezna ocena mentalnih sposobnosti igra posebno vlogo pri sprejemanju kandidatov na zahtevnejša delovna mesta. Oceniti se mora, ali kandidat ima lastnosti, ki bodo na delovnem mestu dolgoročno uspešno in učinkovito delovali. Intervju, ki ne pokaže nikakršnih pomanjkljivosti kandidata, je v vsakem pogledu slab intervju.

Glavne funkcije intervjuja so (Kragelj 1998, 29):

- ugotoviti primernost kandidata v skladu z zahtevami delovnega mesta,
- oceniti pomembnejše osebnostne poteze, motivacijo in druge pomembnejše načine soočanja z ljudmi in situacijami,
- ovrednotiti nekatere kandidatove sposobnosti,
- izpostaviti prednosti in slabosti kandidata.

Intervju pa je tudi metoda, s katero najhitreje pridemo do želenih informacij o kandidatih. Pomemben je tudi zato, ker prvič navežemo osebni stik s kandidatom. Pri intervjuju pa lahko tudi pridobimo določene ocene, ki jih ne bi mogli na druge načine. Na primer, kako bi se določen kandidat ujemal v obstoječo skupino zaposlenih, s katerimi bi delal.

#### **4.2 Zanesljivost ocenjevalnega intervjuja**

Zanesljivost intervjuja, naj bi se kazala v oceni dveh ocenjevalcev o istem kandidatu. Raziskave pa kažejo, da je to področje še precej šibko. Ocenjevalca se sicer lahko načeloma strinjata o glavnih značilnostih kandidata (nekdo je izstopal kot pozitivna oseba, drugi kandidat pa ne), in o dejstvih (določen kandidat je ali pa ni delal na podobnem delovnem mestu). Ocenjevalci pa se težko strinjajo o subjektivnih ocenah o kandidatu in o njegovih karakteristikah (ali bo kandidat dovolj kreativen in ali bo lahko delal brez stalnega nadzora) (Fisher et al. 2006, 341).

V preteklosti so ocenjevali, da je zanesljivost intervjujev nizka, kar nekateri navajajo tudi danes. Vendar pa intervjuji pokažejo drugačen aspekt o kandidatu kot testi sposobnosti, zato je primerno pripravljen intervju zelo učinkovit (Fisher et al. 2006, 341).

### 4.3 Struktura intervjuja

Dober intervju je sistematičen in strukturiran. Obstajajo tri glavna področja, ki jih moramo z intervjujem zajeti (Kragelj 1998, 29):

- predhodna delovna zgodovina,
- šolanje in izobraževanje,
- socialna prilagojenost.

Vsako področje se mora izčrpno obdelati, preden se preide na naslednje. Paziti je treba, da se ne izpusti nobene pomembne informacije s posameznega področja. Zato je potrebno vnaprej oblikovati shemo vprašanj. Vprašanj iz posameznih področij se ne sme mešati ali preskakovati, saj se lahko zgodi, da postane kandidat zmeden, kar povzroči, da se lahko začne izgubljati informacije. Spontanost razgovora se zaradi miselnih pretokov tako pretrga. Lahko pa to včasih spraševalci naredijo namenoma, da posameznika postavijo pod pritisk in na tak način preverijo kako posameznik na to reagira.

Intervjuji so lahko klasificirani po stopnji strukturiranosti. To pomeni, koliko so se spraševalci pripravili vnaprej z vprašanji za določen intervju. Glede na strukturiranost intervjuja, ločimo tri stopnje: nestrukturiran, pol strukturiran in strukturiran intervju (Fisher et al. 2006, 343).

#### 4.3.1 Nestrukturiran intervju

Vprašanja na intervjuju niso pripravljena vnaprej, zato lahko spraševalec pokrije veliko različnih področij vprašanj o preteklosti, izkušnjah in planih za prihodnost z različnimi kandidati. Nestrukturirani intervjuji imajo najnižjo zanesljivost med vsemi tipi intervjujev. Vprašanja niso pripravljena vnaprej, spraševalec lahko izpusti pomembne podatke za delovno mesto, pozabi vprašati pomembna vprašanja, ali pa jih vpraša mimogrede. Ta tip intervjuja je na žalost še vedno zelo pogost, čeprav ni priporočljiv (Fisher et al. 2006, 344).

#### 4.3.2 Pol strukturiran intervju

Pol strukturirani intervjuji so deloma pripravljene vnaprej. To omogoča nekaj prostora za podvprašanja pripravljenih vprašanj, glede na odgovore kandidata. Ti tipi intervjujev so uporabni za kandidate, ki bodo zasedli višja delovna mesta ter za kandidate v ožjem izboru, ki so že prestali strukturiran intervju. Pol strukturirani intervjuji so bolj zanesljivi kot nestrukturirani intervjuji, vendar ne bolj zanesljivi kot zelo strukturirani intervjuji (Fisher et al. 2006, 344).

### **4.3.3 Strukturiran intervju**

Raziskave kažejo, da so strukturirani intervjuji najbolj zanesljivi. Vsa vprašanja so pripravljena vnaprej in so postavljena vsem kandidatom na isti način. Edina razlika, ki se pojavi med kandidati je v podvprašanjih, v kolikor kandidat ni popolno odgovoril na glavno vprašanje. Pri strukturiranih intervjujih je tudi ocenjevalna lestvica ista za vse kandidate, kar poda objektivno oceno o vseh kandidatih. Strukturiran intervju ima tri različne tipe strukture: vzorčni intervju, situacijski intervju in vedenjski intervju.

Pri tradicionalnem vzorčnem intervjuju spraševalec raziskuje kandidatovo delovno preteklost, izobrazbo, karijerne cilje itd. Vprašanja so lahko v povezavi z delovnim mestom ali pa samo tipična vprašanja, ki jih spraševalci pogosto zastavljajo. (Kakšni so vaši plani čez pet let?) Takšen tip vprašanj je sicer lahko zanesljiv, ni pa nujno veljaven.

### **4.3.4 Situacijski in vedenjski intervju**

Situacijski in vedenjski intervju zbira in ocenjuje informacije, ki so bistvene za določeno delovno mesto. Oba tipa intervjuja zahtevata dobro analizirano delovno mesto. Vprašanja so postavljena direktno iz analize delovnega mesta in dajejo konkretne odgovore. Raziskave kažejo, da je vedenjski intervju veliko bolj zanesljiv in veljaven tip intervjujev kot nestrukturiran intervju.

Situacijski intervju je osredotočen na prihodnje delovne situacije, pri katerih se raziskuje kaj bi kandidat naredil v nekem hipotetičnem primeru na delovnem mestu. Razišče se tudi konkreten primer iz preteklosti. Kandidat opiše, kaj je dejansko naredil v neki situaciji na delovnem mestu v preteklosti. Pri situacijskem intervjuju so vprašanja postavljena tako, da kandidat odgovori, kaj bi naredil v določeni situaciji na delovnem mestu. Na primeru nekega vprašanja (Kaj bi kot vodja poletnega kampa, odgovoril otroku, ki ima domotožje?), so vnaprej postavljene tudi ocene predvidljivih odgovorov. Ocena je lahko dobra, srednja ali slaba. Ta način omogoča, da ima na koncu intervjuja vsak kandidat določeno število doseženih točk oz. oceno. Tisti, ki ima največ točk, bo zaposlen na delovno mesto.

Vedenjski intervju je osnovan na predpostavki, da je najboljši napovedovalec za prihodnjo uspešnost kandidata, njegova pretekla uspešnost na podobnem delovnem mestu. Ponavadi spraševalci v tem primeru sprašujejo kandidata po njegovih preteklih izkušnjah na podobnih delovnih nalogah, kot so te, na katere se prijavljajo. Vendar pa se tukaj poraja nevarnost napake pri ocenjevanju. Ko spraševalci predvidevajo, da se bo kandidat dobro znašel na delovnih nalogah, ki jih je v preteklosti že opravljal. Da bi se izognili temu problemu, spraševalci pogosto zahtevajo, da jim kandidati specifično in na primerih opišejo njihove naloge, kako so jih izvedli in kako so se spopadali s težavami v preteklosti. Raziskave kažejo, da sta oba tipa intervjuja dober pokazatelj, kako se bo kandidat obnašal v prihodnosti (Fisher et al. 2006, 344-345).

#### **4.4 Vrste intervjujev**

V podjetjih uporabljajo različne tipe intervjujev. Čeprav lahko intervjuji izgledajo podobni, se med seboj razlikujejo. Razlikujejo se po strukturi, glede na število udeležencev, glede na namen uporabe, po dolžini, količini itd. V podjetjih uporabljajo več vrst intervjujev, katerih cilj je, spoznati vsakega kandidata čim boljše, da vidijo, če ustreza za zaposlitev na prostem delovnem mestu.

V nadaljevanju so opisani različni tipi intervjujev.

##### **4.4.1 Vrste intervjujev glede na število prisotnih udeležencev**

###### *Individualni intervju*

Je najbolj razširjena oblika zaposlitvenega intervjuja na katerem sta prisotna kandidat in spraševalec. Individualni intervju je lahko bolj sproščen, saj sta v pogovoru le dve osebi. Kandidat ob tem ne čuti pritiska več izpraševalcev ali drugih kandidatov v prostoru. Kandidat tudi lažje zaupa občutljivejše informacije. Lažje tudi sprašuje po informacijah v zvezi z delom (Svetlik 2002, 128). Takšen intervju je zelo primeren za kandidata, saj ima več svobode pri pridobivanju in dajanju informacij.

Poznamo tudi skupni individualni intervju. Tu gre za istočasno povabilo večjega števila kandidatov na skupni individualni intervju z enim spraševalcem. Uspeh v takšnih situacijah pogosto sloni na istih strategijah, kot so uporabljene na individualnih intervjujih, vendar pa je izziv v tem, da se kandidati sami izločujejo med seboj. Ta metoda se po navadi uporablja pri iskanju prodajnega kadra, kjer se ocenjujejo prodajne veščine.

###### *Skupinski intervju*

Nekatera podjetja opravljajo intervjuje s kandidati skupaj z izbranimi člani kolektiva – s komisijo, prisotni so na primer vodja kadrovanja, vodja oddelka, kjer je prosto delovno mesto, in morebitni prihodnji tesni sodelavec kandidata. Kandidat mora biti na takšnih razgovorih sposoben ustreznega očesnega kontakta z vsemi spraševalci – najprej z moderatorjem intervjuja, potem tudi z drugimi spraševalci. Takšna oblika intervjuja je za spraševalce zelo koristna, saj lahko po intervjuju med sabo razpravljajo o kandidatu (Svetlik 2002, 128).

Skupinski intervju je lahko za mnoge kandidate neprijeten, vendar pa podjetje pridobi pomembne informacije o kandidatovih vodilnih sposobnostih in o načinu obnašanja (Faganelj 2008). Na takšnem intervjuju se pokaže, kako bo kandidat komuniciral z ostalimi. Skupinski intervju pa običajno ni končni intervju ampak mu sledi še individualni intervju.

V tej skupini intervjuja bi omenila še skupni skupinski intervju. Izvaja se tako, da se istočasno skupina kandidatov sooči s komisijo več spraševalcev. Na tem,

najkompleksnejšem tipu intervjuja, veljajo vse značilnosti skupnega individualnega in skupinskega intervjuja.

#### **4.4.2 Vrste intervjujev glede na namen uporabe**

##### *Primarni (spoznavni) intervju in sekundarni intervju*

Je prvo soočenje kandidata in delodajalca, ki velikokrat tudi zadošča, da se delodajalec na podlagi njega odloči za izbiro ustreznega kandidata.

Sekundarni intervju uporabljajo podjetja, ki želijo temeljito preveriti ustreznost kandidatov, da se tako izognejo morebitni izbiri napačnega kandidata. Lahko je določen le za ožji izbor kandidatov ali pa morajo vsi kandidati iti skozi celoten postopek. Po navadi se na njih podrobneje ocenjujejo sposobnosti in veščine kandidatov, ki so potrebne na delovnem mestu.

##### *Stresni intervju*

Stresni intervju je vrsta razgovora, ki se ga priporoča v kombinaciji z drugimi razgovori. Ne da sicer ustrezne slike o kandidatu, saj je delo malokrat sestavljeno zgolj iz stresnih situacij. S takim intervjujem podjetje tvega negativen vtis kandidatov, zlasti za zavržene kandidate (Svetlik 2002, 129).

Stresni intervju velikokrat temelji na presenečenju, zato, da se že pri samem intervjuju vidi, kako se kandidat odziva na stres. Izpraševalci lahko tudi prestopijo mejo dovoljenega, zaradi česa lahko pride tudi do neprijetnih občutkov kandidata, ko vidi, da ga preizkušajo.

##### *Telefonski intervju*

Poleg klasičnih vrst intervjujev obstaja še kopica »nenavadnih« vrst intervjujev za zaposlitev. Od teh postaja pri kadrovniki vedno bolj priljubljen telefonski intervju, medtem ko se nekateri drugi tipi intervjujev uporabljajo le v posebnih primerih (intervju med kosilom).

Eden od vedno bolj uporabljenih načinov, da kadrovniki prihranijo čas je, da ocenjujejo kandidate kar prek telefona. Tako lahko na zelo hiter način zožijo izbor kandidatov, ki jih bodo povabili na osebno srečanje. Zastavljena vprašanja so lahko povsem enaka kot tista na klasičnem razgovoru, razlika je le v tem, da spraševalec ne vidi kandidata (Palčič 2008).

#### **4.4.3 Delovni preizkus**

Da bi se delodajalci zavarovali pred izbiro neustreznega kandidata, včasih izvedejo delovni preizkus. Delovni preizkus je metoda ocenjevanja usposobljenosti in ustreznosti kandidata, ki ga delodajalec izvede s kandidatom za prevzem delovnega mesta. Cilj

delovnega preizkusa je preizkus kandidatovih znanj, spretnosti in delovnih navad, ki se nanašajo za opravljanje konkretnega dela. Na podlagi doseženega delovnega učinka kandidata na delovnem preizkusu se delodajalec odloči, ali bo kandidata zaposlil ali ne. V tem času pa lahko tudi kandidat sam odstopi, če ugotovi, da delo ni primerno zanj oziroma da nima zadostnih sposobnosti za opravljanje zahtev delovnega mesta. Delovna preizkušnja lahko traja od ene same naloge do dneva ali tedna in ni isto kot poskusna delovna doba, ki začne teči od dneva sklenitve delovnega razmerja in lahko traja do največ šest mesecev. Pri delovni preizkušnji torej ne govorimo o dejanskem nastopu zaposlitve, temveč le o priložnosti za hitrejšo in lažjo vključitev vanjo (Mojedelo.com 2007). Seveda pa delovni preizkus ni edina in samostojna metoda po kateri bi dalo oceniti, ali je kandidat primeren za delovno mesto ali ne.

#### **4.5 Tipi in tehnike postavljanja vprašanj**

##### **4.5.1 Temeljna izhodišča**

Ko se konkretno preide na intervju s kandidatom, se mora spraševalec vnaprej zelo dobro pripraviti. Ne samo kaj ga bo zanimalo, temveč koliko odgovorov lahko pridobi iz enega samega vprašanja. Uporabo zaprtih vprašanj, na katera je mogoče odgovoriti samo z »da« ali »ne«, je potrebno čimbolj omejiti. Takšna vprašanja načeloma ne prinašajo posebno uporabnih informacij, poleg tega pa lahko pri kandidatih sprožijo neprijetne občutke »policijskega zasliševanja«. Pri zbiranju podatkov se je potrebno potruditi dobiti čimbolj določene odgovore. Zato niso dovolj dejstva, da je bil kandidat uspešen, da je napredoval ali da se je trudil na svojem delovnem mestu. Opredeliti je potrebno, v kakšni meri in kako močno so bili posamezni dosežki in lastnosti izražene. Opisne besede si namreč lahko vsak razlaga po svoje. Uporabno vrednost pa imajo, ko jih je možno količinsko opredeliti. To pomeni, da morajo biti vprašanja kvantificirana (Kragelj 1998, 31-33).

##### **4.5.2 Osnovni tipi vprašanj**

###### *Razbremenilna vprašanja*

Kandidati so po navadi pred začetkom intervjuja nekoliko napeti. Naloga spraševalca je, da to začetno napetost zmanjša, kolikor je le mogoče. Da bi spraševalec ustvaril ugodno ozračje na začetku postavi vprašanje, ki je prijetno za kandidata. Razbremenilna vprašanja se postavijo tako, da lahko kandidat nanje odgovarja nekaj minut. S tem da spraševalec kandidatu vedeti, da bo večinoma časa govoril on.

### *Začetna obširna vprašanja*

Ta vprašanja se postavijo takoj po razbremenilnem vprašanju. Ta vprašanja so najpomembnejša in edina tehnika, s katero se kandidata pripravi, da večinoma časa govori sam. Ko se kandidatu pojasni namen intervjuja ter o čem bo govor potekal, mu je potrebno postaviti obširno vprašanje o njegovi delovni zgodovini in šolanju. Kandidata je potrebno že s samim načinom postavljanja vprašanj postaviti pred dejstvo, da bo moral povedati vse relevantne informacije, ki so pomembne v postopku izbire.

### **4.5.3 Poglobitveni tipi vprašanj**

Kragelj (1998, 34) opisuje različne tipe poglobitvenih vprašanj:

#### *Vprašanja s seznamom možnosti*

Zgodi se, da na nekatera vprašanja kandidati težko najdejo odgovor, saj od njih zahteva precejšno mero analitičnega razmišljanja, nekateri kandidati pa niti ne razumejo vprašanja. Zato lahko kandidatom pomaga, da jim spraševalec ponudi nekaj možnosti za odgovor. Če spraševalec meni, da ima kandidat določene lastnosti, ki pa jih ne more potrditi, jih vključi v odgovor zato, da jih lahko kasneje potrdi. Z omenjenimi vprašanji pa se kandidata prisili, da poda specifične odgovore namesto splošnih.

#### *Dvostranska vprašanja (ali-ali)*

Takšna vprašanja kandidatu dopuščajo, da se odloči med dvema alternativama. Z njimi se kandidatu omogoči, da se lažje sooči s pomanjkljivostmi in hkrati dobi boljši vpogled vase.

#### *Prebojna (zakaj) vprašanja*

Takšna vprašanja so v pomoč oceniti sposobnosti presojanja, motivacijo in druge osebne karakteristike. Postavljajo se, kadar splošno vprašanje ne pove dovolj o kandidatu. Na primer, če nekdo rad dela z računalnikom, se lahko z »zakaj« vprašanjem odkrije druge nadarjenosti, kot so nadarjenost za matematiko, natančnost, sposobnost reševanja problemov ipd. Ta vprašanja se uporabljajo pri tistih lastnostih, vedenjih ali reakcijah, ki so bistvene za zasedbo določenega delovnega mesta.

### **4.5.4 Oporne točke za vodenje intervjuja**

Glavni namen opornih točk je, da ne izpustimo pomembnih vprašanj, na katere moramo dobiti odgovore. Pri manj izkušenih voditeljih intervjuja, se lahko te oporne točke razširijo z konkretnimi vprašanji. Odgovori kandidata se lahko zapisujejo kar pod oporne točke. To voditelju intervjuja omogoča, da ima pomembna vprašanja, ki jih mora postaviti kandidatu, vedno pred očmi (Kragelj 1998, 104).



Poglavitna področja, ki se morajo na intervjuju obravnavati so predvsem (Kragelj 1998, 103-102) delovna zgodovina kandidata, šolanje in izobraževanje, socialna prilagojenost, osebnost, motivacija, karakter.

#### **4.6 Napake pri izvajanju in vrednotenju intervjuja**

Intervju je ena najbolj uporabljenih selekcijskih metod. Je pa zelo subjektivne narave, zato se pogosto pojavljajo napake, ki se jih pogosto spraševalci niti ne zavedajo. Če želi spraševalec izvesti čimbolj veljaven in zanesljiv intervju, se mora zavedati in preprečiti da bi se te napake zgodile med izvajanjem intervjuja.

Dokazano je, da spraševalci, ki ocenjujejo isti razgovor različno ocenjujejo kandidata v veliko načinih (Fisher et al. 2006, 343):

- pri kandidatih iščejo drugačne kvalitete in jim dajejo drugačno težo pomembnosti od ostalih spraševalcev,
- drugačni pogledi o tem, kakšen naj bi bil idealen kandidat,
- drugačne metode ocenjevanja,
- drugačne strategije odločanja. Nekateri odločajo zelo analitično, drugi bolj intuitivno.

V nadaljevanju naštevam najpogostejše napake, ki pa se jim je treba v čim večji meri izogibati. Besedilo znotraj tega poglavja je povzeto po Fisher et al. (2006).

##### **4.6.1 Premočan vpliv prvega vtisa**

Nekateri spraševalci hitro ocenijo kandidata na podlagi prvega vtisa. Na nastanek prvega vtisa vplivajo številni dejavniki, kot so osebna urejenost, odprt nastop, nasmeh, način rokovanja, barva glasu in drugi. Velikokrat se zgodi, da ima takšen prvi vtis večjo težo kot pa relevantni podatki in dejstva o kandidatu, kar pomeni, da lahko zavrremo odličnega strokovnjaka in zaposli nekoga, ki je privlačen sogovornik, vendar nič več od tega.

Spraševalcu se lahko zgodi, da postavlja vprašanja na podlagi prvega vtisa ter s temu primernimi vprašanji nezavedno želi dokazati pravilnost prvega vtisa. To pa so lahko zelo enosmerna, samo negativna ali samo pozitivna vprašanja.

##### **4.6.2 Učinek vrstnega reda**

Mnoge raziskave dokazujejo, da si ljudje najbolj zapomnijo tisto, kar vidijo na začetku in na koncu nekega niza. Podobno se dogaja tudi na intervjuju. Prvi in zadnji kandidat po vrsti, najbolj ostaneta v spominu. Temu primerno imata tudi neupravičeno boljše možnosti v primeru z drugimi.

#### **4.6.3 Črno-belo ocenjevanje in centralna tendenca**

Najbolj preprosto je razvrščanje v samo dve kategoriji (dobro in slabo, moški in ženske, pozitivno in negativno). Prav iz teh razlogov si je težko predstavljati, da bi lahko nekdo imel izražene tako pozitivne in negativne lastnosti skupaj. Rezultat takšnega ocenjevanja so samo izjemno dobre ali izjemno slabe ocene kandidatov. Srednjih ocen pa sploh ni. Intervju, ki izpostavlja bodisi samo prednosti ali samo pomanjkljivosti, je tako že v osnovi neuporaben.

Pri centralni tendenci gre za ravno obraten način ocenjevanja, kot v zgoraj omenjeni. Pri tej napaki ocenjevalci iz najrazličnejših razlogov dajejo samo sredinske, povprečne ocene. To onemogoča ocenjevalcu, da bi lahko nekatere kandidate dokončno zavrnil in druge povabil v ožji izbor. Spraševalci lahko imajo nagnjenje, da iščejo le negativne informacije o kandidatu. Pri tem lahko pretiravajo v reakciji do teh informacij in jim pripisujejo veliko težo.

#### **4.6.4 Logična napaka**

Če je bil določen kandidat zelo uspešen na določenem delovnem mestu, še ne pomeni, da bo uspešen tudi na vseh drugih. Takšno napačno zaključevanje je pogosto krivo, da izvrstni strokovnjaki na nekem področju postanejo slabi managerji. Zato je potrebno poleg preteklosti kandidata še mnogo drugih metod za ocenjevanje primernosti.

#### **4.6.5 Napaka primerjanja**

Ko je na intervjujih več kandidatov, lahko spraševalec naredi napako in primerja kandidate med seboj in ne z standardi, ki jih želijo najti pri kandidatu. To pomeni, da je lahko kandidat, ki je bil intervjuvan po slabšem kandidatu visoko ocenjen ter obratno.

#### **4.6.6 Napaka podobnosti med spraševalcem in kandidati**

Spraševalec je lahko bolj nagnjen kandidatom, v katerih vidi podobnost s samim seboj (v hobijih, interesih ali v podobni preteklosti). Lahko pa je tudi negativen do kandidatov, pri katerih ne vidi podobnosti. Temu primerno se lahko zgodi, da ocena spraševalca ni objektivna na podlagi standardov, ki jih delojemalec išče ampak spraševalec oceni kandidata na podlagi podobnosti med njima.

#### **4.6.7 Spol, narodnost in izgled kandidata**

Spraševalci so lahko bolj ali manj pozitivni do kandidatov glede na njihovo narodnost, spol in vizualni izgled. Kadar se ženska prijavi na delovno mesto, katerega večinoma zasedajo moški nima veliko možnosti za zaposlitev in obratno. Dokazano je

bilo tudi o pomembnosti fizične privlačnosti kandidata. Kandidati, ki so privlačni, dobijo boljše ocene na intervjujih kot ostali.

#### **4.6.8 Neverbalni dejavniki**

Veliko raziskav je pokazalo, da so spraševalci nagnjeni neverbalnim faktorjem na intervjuju. Kandidati, ki nosijo primerno obleko, imajo veliko očesnega stika, se smeji, kažejo zabavnost in govorijo tekoče, dajejo več pozitivnega efekta na spraševalca, kar vpliva tudi na oceno kandidata. Za delovna mesta, ki vsebujejo več tehničnih sposobnosti in manj stika z ljudmi ta način ocenjevanja seveda ni učinkovit.

#### **4.6.9 Površno poslušanje in slab spomin spraševalca**

Spraševalec lahko izgubi veliko pomembnih informacij, zaradi slabih poslušalnih navad ter obremenjevanja s tem, kaj bo njegovo naslednje vprašanje. Kandidat lahko v tem času pove veliko pomembnih dejstev, ki pa jih spraševalec ne sliši. Če si spraševalec ne zapisuje informacij, ki mu kandidat pove o sebi, lahko izgubi tudi do 75 odstotkov pomembnih podatkov o kandidatu. Zato je priporočljivo, da si spraševalec zapisuje podatke in jih še enkrat pregleda po koncu intervjuja.

### **4.7 Zaključek intervjuja in pisanje poročila**

Poročilo običajno napišemo takoj po zaključku intervjuja, ko se poslovimo od kandidata. Takrat so podatki še sveži, kasneje lahko nekatere tudi pozabimo (Kragelj 1998, 89).

Kragelj (1998) pravi, da če se ugotovi že na začetku, da kandidat ne ustreza pogojem (zaradi same delovne zgodovine oz. da pomanjkljivosti prevladujejo prednosti), intervjuja ni potrebno speljati do konca. Kandidatu pa se ne sme že takoj povedati, da ne bo sprejet. Primerneje je, da se ga o tem pismeno obvesti kasneje. Neprimerno zavržen kandidat, lahko organizaciji naredi veliko škodo, predvsem glede njene podobe v javnosti.

Voditelj intervjuja nima pooblastil, da dokončno sprejme primerne kandidata. Končna odločitev je vedno v rokah nadrejenega. Primernemu kandidatu se po navadi pove več informacij o organizaciji, delovnem mestu, plači in podobnih stvareh. Obvestilo o sprejetju, pa mu je potrebno poslati pismeno v naslednjih dneh. Kandidata, ki ni sprejet na delovno mesto, je podjetje dolžno pisno obvestiti. Da bi se izognili negativnim občutkom kandidata, se za vzrok zavrnitve raje navede zahteve dela, kot pa njegovo osebno neprimernost.

Pisanje poročila je najbolj primerno izvesti takoj po intervjuju, ko so vtisi še sveži. Poročilo je treba napisati v kronološkem zaporedju. Poročilo mora biti opisno, opremljeno z razlago, da se vidi iz česa so se sklepale določene poteze. Elementi poročila:

- glava,
- delovna zgodovina,
- izobraževanje in usposabljanje,
- socialna prilagojenost,
- osebnost, karakterne poteze,
- glavne prednosti in pomanjkljivosti kandidata,
- sklepni opis in mnenje,
- končna ocena.

#### **4.8 Ukrepi za izboljšanje intervjujev**

Očitno je, da je intervju lahko dobra metoda selekcije kandidata, vendar pogosto ni dobro uporabljena. Idealno bi bilo, da bi bil intervju izvajan na podlagi (Fisher et al. 2006, 346):

- dobro analiziranega delovnega mesta,
- strukturiranega tipa intervjuja,
- vsebovanega vedenjskega ali situacijskega intervjuja,
- pripravljenega intervjuja s strani več dobro pripravljenih izobraženih spraševalcev, ki se znajo izogibati napakam v vrednotenju in izvajanju intervjujev.

Veljavnost intervjuja bi bila bolj učinkovita, če bi bili spraševalci bolj usmerjeni v zbiranje informacij o kandidatu, kot v odločanje, koga bodo na koncu izbrali. Da bi bil intervju bolj učinkovit in objektivni, bi morali spraševalci izvajati in ocenjevati kandidate na podlagi ocenjevalnih lestvic in ne na subjektivni oceni posameznih kandidatov. Da je intervju učinkovit, bi moral biti dobro planiran z objektivnimi ocenami določenih karakteristik kandidata, ter ne bi mogel biti drugače ocenjen, če bi ga izvajal drug spraševalec (Fisher et al. 2006, 346).

V izbirnem postopku najprimernejšega kandidata je vedno izbrana le ena oseba. Da bi podjetje ohranilo dobro ime, morajo kandidati imeti občutek, da je bil postopek selekcije korekten. Med intervjujem mora dobiti vtis, da ga spraševalec posluša, ter da ga zanimajo informacije, ki mu jih kandidat navaja. Če tudi kandidat ni izbran, je še vedno voden v evidenci, ki ga vodijo kadrovske službe. Morda se v prihodnosti pojavi potreba po profilu kandidata, ki je bil že zavržen. V tem primeru se v podjetju lahko izognejo ponovnemu iskanju in izbiri novih kandidatov. Zato je ni zanemarljiva misel tudi o tem, da kakor se mora kandidat pokazati v dobri luči, tako se mora tudi podjetje. To pa lahko deloma dosežejo tudi z dobrim intervjujem.

V nadaljevanju moje diplomske naloge bom na kratko opisala podjetje, katerega sem vzela kot primer proučevanja, nato pa podrobno raziskala njihov postopek selekcije kandidata.



## 5 PREDSTAVITEV IN OPIS PODJETJA

### 5.1 Metropol Group, d. d.

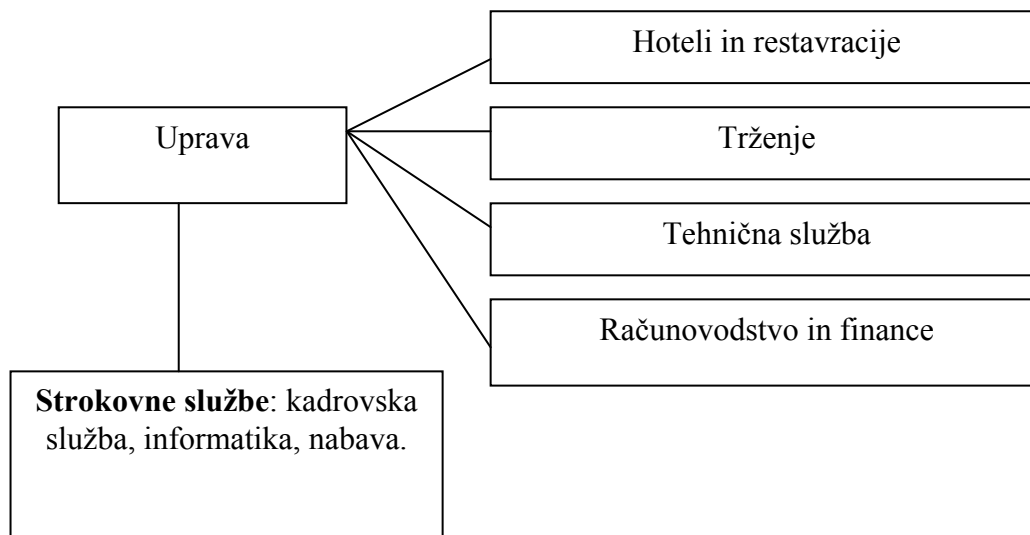
Osnovna dejavnost družbe je hotelsko in gostinsko poslovanje. Poleg osnovne dejavnosti družba nudi še podporne storitve kot so: storitve kongresnega centra, storitve wellness centra, plaže in bazenov. Podjetje Metropol Group je uspešno podjetje, kar dokazuje že sam dolgoletni obstoj podjetja. Stremijo k nenehnim izboljšavam, tako v fizičnem izgledu svojih hotelov kot tudi v samem delovanju in ponudbi organizacije.

### 5.2 Kadri

Dolgoročni cilj na področju kadrov je postati podjetje, ki je prepoznavno po profesionalnem in pripadlem osebju. Osnovno vodilo podjetja je zadovoljstvo in lojalnost gostov. To pa je mogoče zagotoviti le z zanesljivo in kakovostno storitvijo ter z visoko zavzetimi in motiviranimi kadri.

Družbo zastopa in vodi generalni direktor, ki načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delo v družbi. Delovna mesta v družbi se po naravi in vsebini členijo na vodilna in vodstvena delovna mesta, strokovna delovna mesta, administrativna delovna mesta in pomožna delovna mesta.

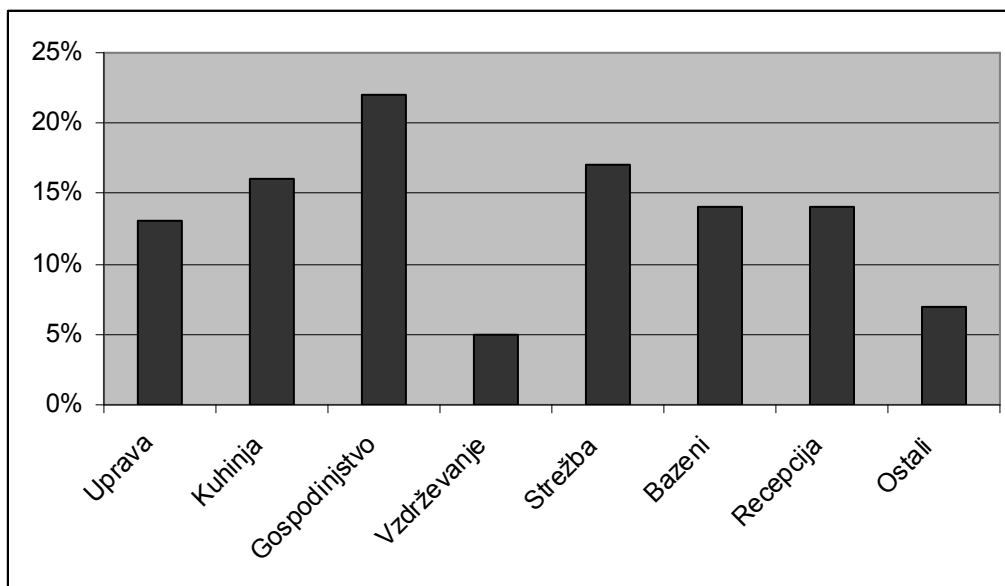
Slika 5.1 Organigram družbe



Vir: Metropol Group, d. d. 2008

V Metropol Group, d. d., imajo 205 zaposlenih in 52 sistematiziranih delovnih mest. Število delovnih mest je seveda odvisno od sezonskih nihanj. Povečane potrebe po delavcih so v poletnih mesecih, praznikih in šolskih počitnicah, vendar okvirno število ostaja približno enako.

**Slika 5.2** Struktura zaposlenih



Vir: Metropol Group, d. d. 2009

V kadrovske službi je zaposlena ena oseba. Cilj kadrovske službe je zagotovitev racionalnega in učinkovitega sistema zaposlovanja, razporejanja in izobraževanja osebja ter racionalno reševanje socialnih problemov osebja.

Naloge kadrovnika v družbi Metropol Group, d. d., so:

- izvajanje kadrovske politike skladno s sprejetimi plani in dogovorjenimi smernicami,
- tehnična in administrativna opravila pri kadrovskih postopkih, organizaciji dela, izobraževanju, socialni in evidencah,
- pomoč in svetovanje direktorjem področij in vodjem poslovnih enot pri kadrovskih postopkih in usposabljanju,
- sodelovanje z zunanjimi institucijami na področju kadrovanja, zaposlovanja in sociale.

Do sedaj se obseg števila zaposlenih ni dosti gibal. Največ delavcev se potrebuje med sezono, pri čemer si večinoma pomagajo z delom študentov. Največji problem, ki se pokaže v podjetju, je v hitrem odhodu delavcev in precejšnji fluktuaciji le na določenih delovnih mestih. Poglavitni vzroki fluktuacije so sporazumne odpovedi. To pomeni, da zaposleni odpovejo delovna razmerja. Za to pa so različni vzroki. Večina zaposlenih zamenja službo zaradi višjega plačila ali drugih osebnih vzrokov. V empiričnem delu naloge bom raziskala kakšen je postopek selekcije v podjetju, s katerimi problemi se soočajo ter na podlagi literature primerjala ustreznost teh postopkov.



## **6 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA: METROPOL GROUP, D. D.**

### **6.1 Raziskava o metodah kadrovanja v podjetju**

V nadaljevanju moje diplomske naloge bom opisala procese oziroma postopke zaposlovanja v izbranem podjetju, ki se izvajajo, po tem, ko nastane potreba po novem sodelavcu. V podjetju je edina metoda selekcije kandidatov pregled dokumentacije in intervju s kandidati. V ta namen sem se osredotočila na pregledovanje dokumentacije, izvajanje intervjujev ter na končno izbiro kandidata. Raziskala sem, kaj vse vpliva na odločitev kadrovnice o tem, katerega prosilca zaposlitve povabiti na intervju ter kaj vpliva na končno odločitev. Raziskala sem, koliko časa v podjetju namenijo pripravam na intervju in koliko časa samemu intervjuju. Vsebina naloge vključuje del osnovnih praktičnih postopkov pri zaposlovanju kadrov, zbiranje in vrednotenje podatkov o prijavljenih kandidatih, intervju in izbiro najbolj ustreznega kandidata.

### **6.2 Opis metodološkega pristopa k raziskavi**

V empiričnem delu naloge sem podatke zbirala s pomočjo pol-strukturiranega intervjuja ter na podlagi opazovanja ter prisostvovanja pri intervjujih v praksi. Primer v moji raziskavi predstavlja postopek selekcije kadrov v podjetju Metropol Group, d. d.

Med metodami za zbiranje podatkov za analizo sem izbrala pol-strukturirani intervju in opazovanje dela v kadrovske službi. Pred sestavljanjem intervjuja sem preučila literaturo s področja kadrovskega managementa, načinov zaposlovanja in zakonodajo, ki se nanaša na področje zaposlovanja. Pri pripravi intervjuja sem se osredotočila na proces od izbiranja kadrov na podlagi od pregledovanja dokumentacije (prošnja, življenjepis) ter do končne izbire kandidata. Izbrano literaturo sem uporabila v teoretičnem delu diplomske naloge, ki je bila podlaga za pripravo intervjuja. Raziskala sem njihov postopek kadrovanja v praksi, ter ga primerjala s teorijo. Praktične primere sem opazovala med potekom intervjujev ter pregledovanjem dokumentacij, ki so jih pošiljali kandidati.

Namen naloge je demonstrirati je ovrednotiti veljavnost in zanesljivost procesa izvajanja intervjuja glede na teoretična izhodišča. Cilj je proučiti obstoječe stanje procesov selekcije kadrov v podjetju. Z raziskavo o načinu selekcije kandidatov za nove sodelavce, sem dobila vpogled, koliko se v podjetju zavedajo pomembnosti pravilne selekcije in kako uspešni so na tem področju.

### **6.3 Način pridobivanja podatkov**

Da bi intervju potekal čim hitreje, ter da bi bila moja vprašanja čim bolj razumljiva sem upoštevala naslednje zahteve:

- jasnost vprašanj,
- vnaprej pripravljena vprašanja – strukturiran intervju,
- uporaba odprtih in zaprtih vprašanj,
- sprotno zapisovanje vseh pridobljenih podatkov,
- intervju omejen samo na mojo raziskavo.

Procese izbiranja najprimernejših kandidatov v podjetju sem poleg intervjuja opazovala tudi neposredno, saj sem kasneje delala v kadrovski službi podjetja Metropol Group d. d. nekaj mesecev. S pridobljenimi podatki, ki sem jih pridobila, sem združila v celoto, ter tako zagotovila veljavnost mojih raziskovalnih ugotovitev.

#### **6.4 Kadrovanje v podjetju Metropol Group, d. d.**

Problem v podjetju Metropol je, da od številnih metod selekcije uporabljajo le eno. Osredotočenost (fokus) je v samem intervjuju. V podjetju je edini način izbire kandidata intervju. Ne izvajajo nobenih testov osebnosti, ne ugotavljajo resničnosti podatkov, ki jih navajajo kandidati, ne pridobivajo podatkov od priporočil prejšnjih delodajalcev (oz. le priložnostno), kadar pa pridobivajo sezonske delavce preko agencij, se zanašajo popolnoma na presojo o ustreznosti kandidatov na same agencije. Problem, ki se pokaže v teh ne dovolj začrtanih metodah je v hitrem odhodu delavcev in precejšnji fluktuaciji na določenih delovnih mestih.

V okviru predstavitve kadrovanja bom predstavila postopek pridobitve kandidatov, pregled dokumentacije, postopki intervjujev in končne izbire kandidata.

##### *Postopek pridobivanja kadrov*

Ko se v kateri koli od organizacijskih enot v podjetju Metropol Group, d. d. pojavi potreba po novem delavcu, vodja te organizacijske enote sporoči v kadrovsko službo. Po ZDR (2002), mora delodajalec, ki zaposluje nove delavce, oglas javno objaviti. Kadrovnica takoj prijavi potrebo po delovnem mestu na Zavod Republike Slovenije Za Zaposlovanje. Na določen obrazec za prijavo (PD) po delovnem mestu se sporoči :

- naziv delovnega mesta,
- opis delovnega mesta,
- zahtevana izobrazba kandidata za določeno delovno mesto,
- število let delovnih izkušenj,
- obdobje, za katero bodo zaposlovali (določen ali nedoločen čas) ter obdobje poskusnega dela,
- rok za prijavo (najpogosteje od 5 do 10 dni od datuma objave na ZZRS)
- način prijave (pisno ali telefonsko),
- regija, v kateri iščejo kandidata,

- kontaktna oseba z naslovom in telefonsko številko.

Zavod nato potrebo po novih delavcih objavi v uradnih prostorih Zavoda za zaposlovanje.

V podjetju objavljajo prosto delovno mesto tudi prek sredstev javnega obveščanja. Na svojem spletnem portalu objavijo potrebe po delavcih. V objavi navedejo opis dela, delovno mesto, zahtevano izobrazbo ter delovne izkušnje. Navedejo tudi kaj podjetje nudi (zaposlitev za določen ali nedoločen čas, možnost bivanja v zasebnih sobah ...) ter kontaktno osebo oz. naslov, kamor kandidati lahko pošljejo prošnjo za zaposlitev.

Ko v kadrovski službi kadrovnica objavi potrebo po delavcih, objavi oglas tudi na internetnih straneh, ki objavljajo nova delovna mesta in so dostopna širši populaciji. Delovno mesto se objavi tako, da se vse potrebne informacije, ki jih za objavo potrebujejo uredniki teh spletnih portalov, ki pa naknadno sami oblikujejo oglas tako, da je iskalcem zaposlitve čim bolj privlačen in razumljiv. Prosta delovna mesta objavljajo tudi v časopisih kot so Primorske novice, Primorski oglasnik, Delo in Dnevnik. Prosta mesta v časopisih objavljajo glede na potrebo po specifičnih delavcih. Kadar se potrebuje delavca z višjo izobrazbo, objavijo delovno mesto tudi v časopisu Delo.

Podjetje Metropol sodeluje tudi z zasebno agencijo za zaposlovanje za pridobivanje delavcev. Z agencijo se sklene pogodba o sodelovanju. Sodelujejo takrat, kadar je potreba po delavcih večja, torej med sezono (od meseca maja in do konca meseca septembra). Agencija sama poskrbi, da se speljejo vsi potrebni postopki za pridobitev delavcev kot so delovna dovoljenja, delovne vize, pogodba o delu. Ko v agenciji pridobijo dovolj ustreznih kandidatov, pošljejo delavce na sedež podjetja, kjer se dogovorijo z vodjo enote kako in kdaj bodo delali. Večinoma se tako posoja nekvalificirane delavce, ki prihajajo iz drugih držav. V tem primeru pridobivanja delovne sile se ne izvajajo predhodni razgovori z delavcem v kadrovski službi, saj primerne kandidate izbere agencija za zaposlovanje. Tu obstaja največja razlika med postopkom selekcije kandidatov.

V podjetju pridobivajo kandidate tudi na raznih zaposlitvenih sejmih, udeležujejo se informativnih dni srednjih šol in fakultet. Predstavitve podjetja potekajo v določenih gostinskih in turističnih šolah. Na predstavitev sodelujejo tudi sami zaposleni v podjetju, kjer predstavijo svoj poklic in poskušajo približati dijakom delo, ki ga opravljajo. Na tak način se podjetje predstavi potencialnim kasnejšim kandidatom, ki se šolajo za deficitarne poklice, ki so v gostinstvu nujno potrebujejo, vendar jih ni dovolj na razpolago. Takšni poklici so kuharji, natararji in slaščičarji.

Izvaja se tudi povezovanje s šolami. Podjetje sklene s srednjo šolo za gostinstvo in turizem pogodbo o izvajanju praktičnega usposabljanja z delom, imenovano »Kolektivna učna pogodba«. S to pogodbo stranki urejata vse medsebojne pravice in obveznosti pri izvajanju praktičnega usposabljanja z delom v skladu z izobraževalnim

programom, zakonom in drugimi predpisi za določeno obdobje. Podjetje Metropol Group, d. d. sklene pogodbo za poklicne izobrazbe programa kuhar in programa natakara. Delodajalec izvaja praktično usposabljanje v neposrednem delovnem procesu, zagotovi mentorja s primerno izobrazbo ter praktično izobraževanje, ki ga določa izobraževalni program.

V podjetju sklepajo tudi individualne učne pogodbe. Takšna pogodba se sklene z dijakom in ne s šolo. Pogoji se določajo individualno. Pogosto je pogoj, da dijak dela med sezono ter med prazniki, ko je povečan obseg dela. Od dijakov se ne zahtevajo izdelave seminarskih nalog ali kasneje pri študentih diplomske naloge. Dijak pa je zaradi svojega izobraževanja primoran pisati seminarske naloge, zato se med delodajalcem vzpostavi tako imenovan odnos vzajemnosti. To pomeni, da mentor pomaga pri izdelavi določenih šolskih nalog dijaku.

Podeljujejo pa tudi kadrovske štipendije. Kadrovske štipendije se morajo najprej razpisati na ZRSZ, ki subvencionirajo štipendije. V letu 2008 podjetje ni razpisalo kadrovske štipendije. S kadrovskimi štipendijami se dijakom in študentom pomaga priti do ustreznega poklica oziroma izobrazbe, kar omogoča njihovo večjo zaposljivost, hkrati pa pomaga podjetju pridobiti potreben kader, ki ga na trgu potrebuje. V podjetju Metropol Group, d. d. so štipendirali dijaka, ki se je izobraževal za kuharja. Pri svojem šolanju je bil zelo uspešen in je v letu 2008 napredoval na delovno mesto Vodja kuhinje.

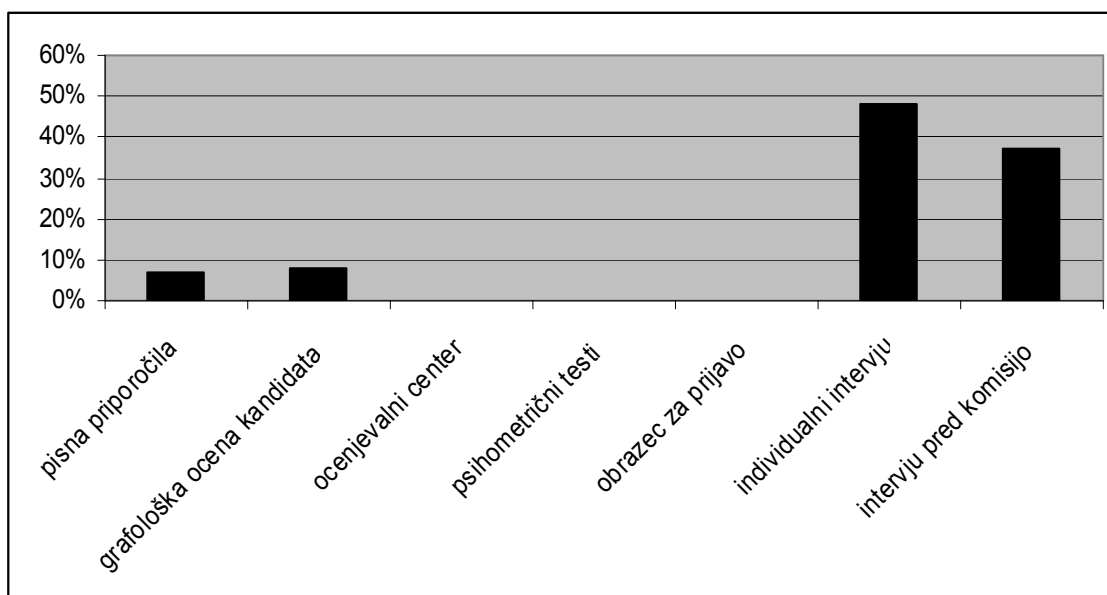
## **6.5 Pregled dokumentacije**

Ko se objavi potreba po novem delavcu na ZRSZ in v drugih medijih začnejo kandidati pošiljati svoje prošnje. Lahko jih pošljejo po pošti, lahko prek internetnega naslova, veliko pa jih za razgovor pokliče po telefonu. Pisne prošnje se zberejo, proučijo in selekcionirajo glede na želene kriterije (izobrazba, delovne izkušnje), nato pa se izbere kandidate, ki bodo povabljeni na razgovor.

Na kakšen način se ocenjuje kandidatove lastnosti v življenjepis? To je odvisno od tega, za kakšno delovno mesto gre. Vsekakor je za kadrovnico najpomembneje, da navede:

- svoje osebne podatke, kjer je razvidno, kje kandidat živi,
- kontaktno telefonsko številko,
- delovne izkušnje,
- izobrazbo,
- dodatna znanja.

**Slika 6.1** Način pridobivanja informacij o kandidatu



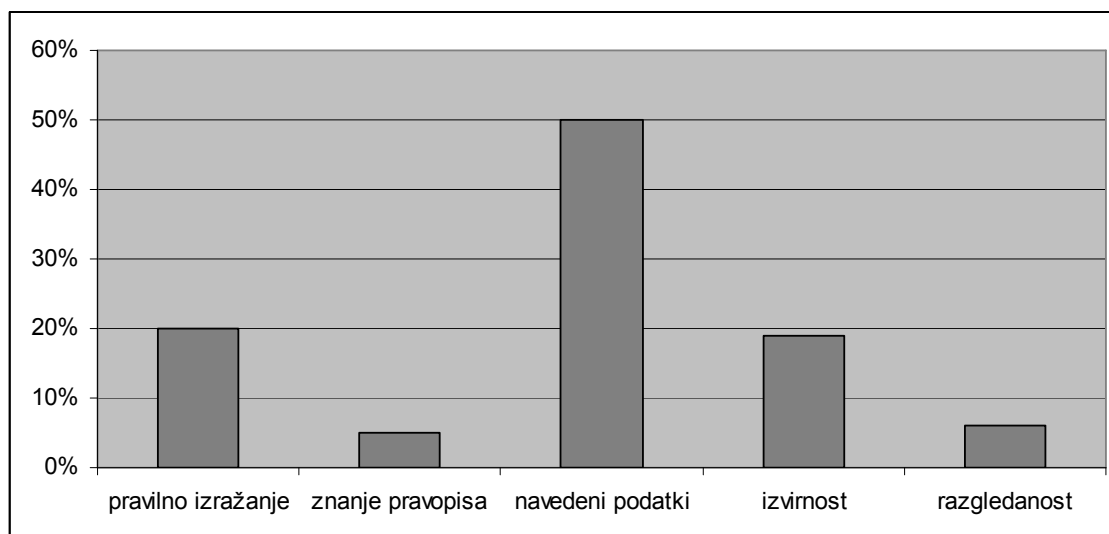
Ker se podjetje ukvarja s turizmom, je seveda zelo pomembno, da kandidat govori tuje jezike. Sicer to ne velja za prav vsako delovno mesto, je pa vsekakor prednost. Ko kadrovnica prebere življenjepis ali prošnjo, ki jo je kandidat poslal dobi neko prvo sliko o kandidatu. Seveda je najpomembnejše to, da kandidat v kratkem življenjepisu pusti kar največ podatkov, ki so relevantni za določeno delovno mesto.

Tu se pojavi prvi problem. Veliko prosilcev zaposlitve piše prošnje, v katerih ni razvidno veliko podatkov. Nekateri ne navedejo prav nobenega podatka o sebi, razen tega, da iščejo službo in bi radi prišli na razgovor. V takšnih primerih je položaj kadrovnice otežen. Kandidat je lahko zelo dober delavec, ki pa ne zna pisati prošenj.

Pomembno je tudi pravilno izražanje kandidata, znanje pravopisa, spretnost izražanja, izvirnost, natančnost, razgledanost in podobno. Te lastnosti so pomembne predvsem, ker imajo delavci v gostinstvu in hotelizmu veliko stika z ljudmi, strankami. In sicer ljudmi različnih narodnosti in kultur, za kar je še bolj pomembno, da je kandidat sposoben pravilnega komuniciranja, da je razgledan ter da je odprt človek. Vsi delavci seveda ne delajo neposredno s strankami, pa vendarle so dodatne kvalitete v prednost kandidatu.

V izbranem podjetju, kadrovnica navaja, kaj od naštetega je v življenjepisu kandidata najbolj pomembno in kaj najmanj pomembno. V spodnji sliki prikazujem relativne deleže pomembnosti posameznih elementov iz življenjepisa, za katere kadrovnica navaja od najbolj do najmanj relevantne pri življenjepisu.

**Slika 6.2** Delež pomembnosti posameznih elementov iz življenjepisa



Glede na rezultat, je razvidno, da je najbolj pomembno pri življenjepisih ali prošnji kandidata to, da navede čim več relevantnih podatkov. Pomemben je tudi dobro strukturiran življenjepis. Najbolje sprejete prošnje kandidatov so tiste, ki vsebujejo spremni dopis in CV.

Prijave za zaposlitev kandidati pošiljajo ves čas, tudi kadar ni razpisanega delovnega mesta. Vse te prijave in življenjepise kandidatov se shranjuje v določenem arhivu, ki ga v kadrovski službi redno pregledujejo ob vsaki naslednji potrebi po novem delavcu. Stare prošnje shranjujejo, še preden pa se jih odloži na stran, se na kratko opiše profil prosilca, njegove izkušnje, izobrazba in dodatne lastnosti v posebno preglednico, tako da je pri naslednjem pregledu lažje razvidno, kdo je primeren za katerokoli delovno mesto. Kadar prosilec pošlje prošnjo »na slepo«, kadar ni razpisanega delovnega mesta oz. se ne potrebuje profila kandidata, ki je poslal prošnjo, se mu pisno negativno odgovori. Število prošenj in način prijave za delo je zelo odvisno od vrste dela. Za nižje kategorizirana dela kandidati zelo pogosto samo pokličejo. Predvsem zato, ker niso večji pravilnega izražanja in pisanja prošenj.

V podjetju zaposlujejo tudi tujce. Za tujce se štejejo vsi zaposleni s tujim državljanstvom. Zanje pridobijo najprej delovno dovoljenje in dovoljenje za prebivanje preden nastopijo z delom.

## 6.6 Postopek selekcije kadrov v praksi

Ko je postopek prve selekcije na podlagi prijav končan, kadrovnica telefonsko ali pa tudi pisno povabi kandidate na razgovor. Pri pisnem vabilu navede datum in uro razgovora. V primerih, ko kandidati pokličejo za razgovor, v kadrovski službi že izvedejo kratek telefonski intervju in pri tem presodijo, ali bodo kandidata povabili na

razgovor. Kadrovnica na kratko predstavi delovne pogoje in če se kandidat zdi primeren, se dogovorita za datum in uro osebnega razgovora. Prek telefonskega razgovora pridobijo osebne podatke, delovne izkušnje in izobrazbo. Pri kratkem pogovoru se poizkuša ugotoviti, kako je kandidat pripravljen na delo glede na delovni čas, morebitni deljeni urnik, nočno delo ipd. Če kandidat nima prebivališča v bližini, mu ponudijo bivanje v eni izmed sob, ki jih ima podjetje v ta namen.

Na razgovor pridejo kandidati na dogovorjen dan in uro. Kadrovnica poskuša imeti razgovore s kandidati v čim krajšem časovnem razmiku. To omogoča, da lahko lažje primerja kandidate, ter da je postopek izbire končan hitreje.

Osebne identitete kandidata kadrovnica ne preverja na prvem razgovoru. Ne zahteva niti spričeval ali diplom, ne zahteva potrdil o strokovnih izpitih ali drugih posebnih dosežkih. Natararji in kuharji se udeležujejo tekmovanj. Ko kandidat prinese potrdilo o posebnem dosežku na tekmovanju je seveda dobrodošlo, ni pa zahtevano. Vsa naštet dokumentacija se zahteva pred podpisom pogodbe. Nekajkrat se je že dogodilo, da je kadrovnica dobila napačne podatke o lastnostih kandidata v življenjepis:

- kandidati navajajo neresnične podatke glede delovnih izkušenj,
- življenjepis ali prošnjo jim napiše druga oseba, z večjim znanjem pisanja prošenj. Tako se ob branju življenjepisa zdi, da je kandidat večš pisanja, na razgovoru pa se pokaže, da niti ne govorijo slovenskega jezika,
- kandidati včasih prikrivajo podatke glede socialnega statusa, predvsem ali imajo družino.

Priporočila se ne zahtevajo, so pa zelo dobrodošla. Služijo v ta namen, da lahko v kadrovske službi kandidata preverijo pri prejšnjem delodajalcu. V podjetju pa ne iščejo priporočil sami. Zaposlujejo raje izkušen kader, zato so priporočila prejšnjih delodajalcev dobrodošla, morebitna osebna priporočila profesorjev, ravnateljev šol in druga podobna priporočila pa nimajo nobene teže. Če je možnost, preverijo kandidata pri prejšnjem delodajalcu, vendar je priporočil v tej praksi malo, zato niso toliko pomembna. Poleg tega, se ne zanašajo na priporočila delodajalcev, če ne poznajo kontaktne osebe. Zavedajo se, da so priporočila lahko tudi lažna.

V podjetju izvajajo zaporedno izvajanje intervjuja. Kako poteka, je odvisno od števila prijavljenih kandidatov. Kadar je kandidatov več, se izvaja zaporedni intervju. Kandidati najprej pridejo na razgovor v kadrovske službo, kjer se predstavijo kadrovnici, ki z njimi izvede začetni intervju. Podatki so zelo osnovni; osebni podatki, izobrazba, delovne izkušnje in podobno. Kadrovnica oceni ali je kandidat psihično in fizično sposoben za opravljanje določenega dela. V tem primeru je kadrovnica tako imenovano »prvo sito«.

Kandidatom, ki se izkažejo kot zanimivi in primerni za opravljanje dela se omogoči drugi intervju, pri katerem je prisoten tudi vodja enote (npr. vodja kuhinje). Vodja enote na intervjuju:

- preveri kakšno znanje imajo kandidati,
- opis delovnega mesta,
- odgovornosti in zadolžitve,
- pooblastila,
- delovni čas, morebitne nadure v sezoni,
- finančne pogoje, nagrade,
- socialno okolje delovnega mesta (delovno vzdušje, pritiski, formalnost v odnosih, odprtost za predloge podrejenih, starostna struktura, položaj, izobrazba, ali so sodelavci prijetni, težavni, komunikativni)
- kandidatom vedno pokaže tudi fizično okolje, kjer se nahaja delovno mesto, morebitne nevarnosti, hrup ipd.

Skupinski intervjuji se ne izvajajo s kandidati za zaposlitev. Izvajajo se izjemoma samo s študenti, katerim se razloži za kakšno delovno mesto gre, kakšni so pogoji, urnik, delovni čas. Podrobnosti jim razložijo vodje enot v hotelih.

V podjetju izvajajo strukturirani intervju v primerih, ko se na delovno mesto prijavi veliko kandidatov. To jim olajša delo, predvsem pa je ocena bolj objektivna. Pri strukturiranem intervjuju so vprašanja ista pri vseh kandidatih. Na ta način se lažje izloči manj primerne kandidate. Nestrukturirani intervju se izvaja kadar je manj prijav (npr. pomivalec posode). Pri takšnem intervjuju vprašanja niso posebej pripravljena.

Problemske intervjuje so izvajali za delovno mesto Komercialista. Kandidati, ki so bili v ožjem izboru, so morali narediti predstavitev podjetja v različnih jezikih.

Kadrovnica se pripravlja na vsak intervju posebej. Vodilo so podatki v prošnji, ki jo pošlje kandidat. Za posamezni intervju se pripravlja od 15 do 30 minut. To vključuje branje življenjepisa, posvet z vodjo in priprava vprašanj.

Pri intervjuju kadrovnica spodbuja kandidata, da govori čimbolj spontano. Na tak način se oceni tudi njegovo komunikativnost in druge lastnosti, katerih se pri vodenem intervjuju na da opaziti. Pri razgovoru poizkuša kandidata sprostiti z prijateljskim vzdušjem ter pol-formalnim načinom govora.

Najpogostejša vprašanja pri intervjuju so:

- osebni podatki,
- kakšne so delovne izkušnje,
- koliko let delovne dobe ima kandidat,
- kakšno izobrazbo ima kandidat,
- znanje tujih jezikov,



- ali je pripravljen delati med prazniki,
- kakšno plačilo pričakuje.

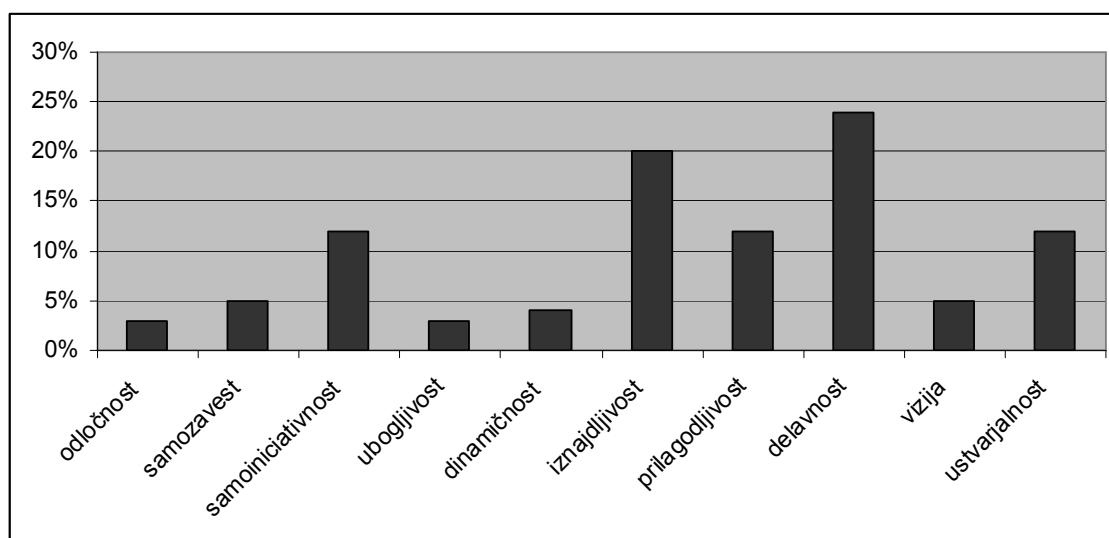
Kadrovnica navaja, da vrstni red nima posebnega vpliva, saj nikoli ne povabi na intervju toliko kandidatov, da si katerega izmed njih ne bi dovolj zapomnila oz. da bi to vplivalo na njeno oceno. Ocenjevanje posameznih kandidatov na podlagi zbranih podatkov se celostno izraža pisno, skoraj nikoli številčno. Razlog je v tem, da imajo v turizmu opravka z poklici v deficitu. Posledica tega pa je, da nimajo veliko prijav na delovna mesta, oz. nimajo veliko kandidatov, ki bi v celoti (izobrazba in delovne izkušnje) ustrezali zahtevam delodajalca. Predvsem se ocenjujejo osebnostne lastnosti kandidata. V podjetju ne izvajajo testov osebnosti, sposobnosti ali posebnih testov znanja. Znanje preveri samo vodja enote, ki pa ne poteka fizično ampak le opisno.

Zahteva se zdravniško potrdilo o delovni sposobnosti. Ko je kandidat izbran, ga pošljejo na zdravniški pregled k pooblaščenemu zdravniku. V kadrovski službi napišejo napotnico, ki jo pooblaščen zdravnik potrjeno pisno pošlje nazaj v nekaj dneh. Stroške zdravstvenega pregleda nosi delodajalec. Če je zdravniško potrdilo pozitivno, se sproži postopek za zaposlitev.

Kadrovnica je navedla, kaj izmed naštetega, je najbolj pomembno pri končni izbiri kandidata. Najpomembnejše so delovne izkušnje kandidata. Izobrazba, osebnost, strokovnost kandidata ter nastop na intervjuju si delijo precej enak delež pomembnosti. Na zadnjem mestu pa je prošnja kandidata in njegove osebne želje, glede delovnega mesta

V naslednji sliki navajam, katere lastnosti kandidata so najbolj cenjene.

**Slika 6.3** Najbolj zaželene lastnosti kandidata



Kadrovnica oceni lastnosti pri kandidatu na podlagi:

- življenjepisa,
- intervjuja,
- razlaga o predhodnih delovnih izkušnjah, načinu dela, delovnih navadah.

Ko je intervju končan, se vodja enote in kadrovnica posvetujeta. Pri zaporednem izvajanju intervjuja ima večjo težo na odločitev izbire vodja enote ali neposredno nadrejeni, kot kadrovnica. Seveda pa je potrebno počakati tudi na odziv kandidata. Kandidati po drugem intervjuju včasih izgubijo interes zaradi določenih delovnih pogojev. Če je izbrani kandidat še vedno interesent za delovno mesto, vodja enote pisno predloži predlog o zaposlitvi, ki ga mora podpisati generalni direktor. Nato se sprožijo vsi postopki za zaposlitev. Pri ključnih delovnih mestih v upravi, sodeluje pri intervjuju generalni direktor podjetja. V tem primeru imata največjo težo na odločitev generalni direktor in vodja enote, kjer je odprto delovno mesto.

Vse opisane metode nato privedejo do zaključka postopka izbire najprimernejšega kandidata. Ko je kandidat izbran, se sestavi predlog pogodbe. Če jo kandidat predlog pogodbe podpiše, se sklene pogodba o zaposlitvi.

Vsi zaposleni imajo poskusno dobo. Trajanje poskusne dobe je odvisno od delovnega mesta. Traja od enega do šestih mesecev. Dolžina je določena v sistematizaciji delovnih mest podjetja. V tej poskusni dobi se dodeli komisija in predsednik komisije. Predsednik komisije je dolžan delavca uvesti v delo, nakar komisija ocenjuje kakovost dela novega zaposlenega. Osem dni pred koncem poskusnega dela predsednik komisije napiše poročilo. Če je delavec neuspešen pri svojem delu oz. če ga komisija oceni za neprimerne zaradi utemeljenih razlogov, se mu pogodba o zaposlitvi izredno odpove na podlagi poskusnega dela.

Poskusno delo je edini način ocenjevanja, ki ga v podjetju izvajajo. V podjetju Metropol Group d. d. ne izvajajo polletnih ali letnih razgovorov zaposlenih. Ne izvajajo anket. Edini način ocenjevanja je opazovanje vodje enote delavca pri delu. Ocenjevanje je neuradno, se nikjer ne zapisuje. Če delavec prekrši pogodbo ali pa se vede neprimerno in s tem ogroža sebe in druge ter celotno organizacijo, vodja uradno napiše poročilo. To poročilo se izda kadrovski službi, ki delavcu izda pisni opomin. Če se neprimerno vedenje nadaljuje, se delavca na podlagi krivde odpusti.

## **6.7 Primer intervjujev v podjetju**

V nadaljevanju bom opisno predstavila postopek selekcije kandidatov za dva različna profila delovnega mesta – Pomivalec posode in Samostojni komercialist. Ta dva delovna mesta sem izbrala zato, ker je postopek izbire zelo različen, ker sta profila delovnega mesta povsem različna, predvsem pa zato, ker se število prijavljenih kandidatov zelo razlikuje. Za delovno mesto pomivalca posode povprečno pride na

podjetje okoli šest do sedem prošenj. Za delovno mesto samostojnega komercialista, pa je na podjetje ob zadnjem razpisu prispelo štirideset prošenj. S tema primeroma želim podati podrobnejšo sliko, kako se dejansko izvaja intervju.

### **6.7.1 Primer 1: Naziv delovnega mesta – Pomivalec posode**

V podjetju so najprej razpisali potrebo po delavcu na ZRSZ. V sistematizaciji delovnega mesta imajo poleg splošnih pogojev opredeljen tudi cilj delovnega mesta ter naloge, ki se opravljajo na tem delovnem mestu.

Cilj delovnega mesta za pomivalca posode je:

- čista in zdravstveno ustrezna posoda, pribor in delovno okolje,
- racionalna in pravilna uporaba čistilnih sredstev in aparatov.

Naloge, ki bi jih delavec opravljal pa so:

- pripravljanje posode in pribora za pomivanje,
- pomivanje posode in pribora,
- poliranje pribora,
- čiščenje in vzdrževanje zdravstvene ustreznosti delovnega okolja,
- izvajanje drugih sorodnih del.

Stopnja strokovne usposobljenosti – nekvalificiran, delavec brez poklica. Delovne izkušnje niso zahtevane, so pa zaželene. Kandidati lahko napišejo prošnjo ali pokličejo za razgovor. V tem primeru je bilo pet kandidatov, katerih profil je bil podoben želenemu. Intervju je bil izveden na sedežu podjetja in sicer za vsakega kandidata posamično. Torej individualni intervju. Intervjuje so izvajali v prostorih kadrovske službe v dopoldanskem času, izjemoma tudi popoldan. Kadrovnica je vsakemu kandidatu namenila približno 15 minut. Pri postopku izbire je bil prvi korak zavrnitev kandidatov, ki niso ustrezali profilu in kandidatov, katerih vloge so prispele po predpisanem roku. Kandidati, ki so kazali na to, da bi lahko bili primerni za opisano delovno mesto, so bili povabljeni na razgovor pisno in po telefonu. V tem primeru so bili povabljeni štirje kandidati.

Na individualnem razgovoru, kadrovnica želi vzpostaviti sproščeno vzdušje. Temu primerno uvodoma izreče nekaj prijaznih besed in vsakdanjih vprašanj, da bi sprostila kandidata. Tekom pogovora kadrovnica sprašuje naslednja vprašanja:

- Kakšne so Vaše dosedanje delovne izkušnje?
- Ali ste že kadarkoli delali v kuhinji oz. kot pomivalec posode?
- Kakšna je vaša izobrazba?
- Kje ste bili nazadnje zaposleni in koliko časa ste tam delali?

- Zakaj ste zapustili prejšnjega delodajalca? Mogoče niste zadovoljni s plačilom, delovnimi odnosi, nadrejenimi, imate mogoče višje ambicije?
- Ste v zadnjem času zamenjali več delodajalcev?
- Kakšna so vaša pričakovanja glede plačila?
- Vas ne moti deljen delovni čas in delo pozno zvečer?
- Vas ne moti povečano delo med prazniki in med sezono?

Vprašanja so bila dokaj odprtega tipa, vendar zelo formalna. Dva kandidata sta bila zelo nesproščena in nista navedla veliko podatkov. Kadrovnica podvprašanj ni postavljala.

Med razgovorom kadrovnica kandidatu razloži vse delovne pogoje, delovni čas, kraj dela in višino plače. Pelje jih v kuhinjo, kjer si lahko ogledajo način dela, spoznajo vodjo kuhinje in prostor delovnega mesta. Zgodilo se je že, da precej kandidatov ni zadovoljno z vsemi pogoji, kot so delovni čas ali višina plačila. V tem primeru sta ostala le dva kandidata. Po kratkem razgovoru z vodjo kuhinje, se skupaj odločita, kateri kandidat je bolj primeren za delovno mesto pomivalca posode. Izbrali sta mlajšega moškega, ki je že opravljal delo pomivalca posode v poletni sezoni. Izbrali sta ga zato, ker je že opravljal to delo. Vendar pa ne samo zaradi samih izkušenj kandidata. Najpomembneje je dejstvo, da kandidat točno ve, kaj lahko pričakuje ob takšnem delu. Kandidat je poznal hotelske urnike, ki niso prilagodljivi in to je najtežji pogoj opisanega delovnega mesta.

Naslednji korak je pregled javnih listin in druge dokumentacije. To so:

- podatki o osebni identiteti - priimek, ime, rojstni datum, kraj rojstva, stalno in začasno prebivališče, EMŠO, davčna številka, številka bančne kartice, potrdilo o državljanstvu,
- potrdilo o doseženi formalni izobrazbi (spričevalo in diploma) ali drugače pridobljenih znanjih in spretnostih (tečajji, seminarji, delavnice).

Ko kandidat sklene pogodbo o zaposlitvi nastopi z delom. Prične se poskusna doba, ki traja en mesec. V tem času ga vodja kuhinje uvede v delo ter z dvema članoma komisije ocenjuje njegovo delo. V roku enega meseca se je kandidat pokazal kot zanesljiv in primeren za delo v podjetju. Temu primerno, mu pogodbe po preteku poskusne dobe niso prekinili.

### **6.7.2 Primer 2: Naziv delovnega mesta – Samostojni komercialist**

Postopek razpisa prostega delovnega mesta je nekoliko drugačen. Objava delovnega mesta je obširnejša. Delovno mesto se objavi poleg ZRSZ tudi v ostale medije, internetne strani in časopise. Razlog je v tem, da se privabi čim več ustreznih kandidatov.

Cilj delovnega mesta:

- uspešna prodaja po planu za posameznega komercialista,
- učinkovita promocija ob racionalni porabi sredstev ter ustvarjanje dobrega imena,
- točna in ažurna obveščenost vseh na svojem tržnem področju.

Naloge:

- plasiranje proizvoda in kapacitet, spremljanje tržišč ter obveščanje in vodenje evidenc o prodanih storitvah,
- prodaja v imenu družbe, dogovarjanje in podpisovanje pogodb o prodaji (aranžmaji, grupe, alotmaji) ter reševanje reklamacij in sodelovanje pri izterjavo obveznosti,
- sodelovanje pri oblikovanju prodajne politike in politike cen, oblikovanje plana in porabe sredstev,
- izvajanje drugih sorodnih del.

Zahteva se visoka strokovna usposobljenost, ekonomska, turistična ali družboslovna smer. Zahtevane delovne izkušnje so vsaj dve leti na primerljivem delovnem mestu. Aktivno znanje slovenskega, italijanskega, angleškega in nemškega jezika. Poskusno delo traja šest mesecev.

Kmalu po objavi prostega delovnega mesta, so začele prihajati prošnje. Kandidati so pošiljali prošnje v obliki spremnega dopisa in življenjepisa – CV. Nekaj kandidatov je poslalo fotokopije zaključnih spričeval, diplom in potrdil o opravljenih dodatnih jezikovnih in računalniških tečajih. Skupno število prijav v roku je bilo petintrideset.

Preverjanje izpolnjevanja večine pogojev so v kadrovski službi preverili že s pregledom prispelih prošenj in dokumentacije. Z razliko od pregledovanja prošenj iz prejšnjega primera, so imeli veliko dela z ocenjevanjem prošenj. Ne le samo zaradi tega, ker je bilo kandidatov več, temveč tudi zato, ker so bile njihove prošnje obširnejše. Izbor kandidatov so zmanjšali s pregledom prispelih dokumentacije. Ocenjevali so vse dejavnike za ocenjevanje kandidata preko življenjepisa (navedeni podatki, oblika prošnje, izražanje kandidata, izvirnost in razgledanost).

Prijave, ki so po selekciji ostale, je bilo treba oddati v pregled direktorju trženja. Po posvetovanju so se odločili povabiti na razgovor deset kandidatov. Vabilo na razgovor je bilo pisno po pošti. Razgovor je potekal med kandidatom, kadrovnico in direktorjem trženja. Razgovor je bil strogo strukturiran, vsa vprašanja so bila pripravljena na vprašalniku. Vsakemu kandidatu so namenili en vprašalnik, na katerega si je kadrovnica zapisovala odgovore kandidata. Ocenjevala je tako lastnosti kandidata kot tudi njihove odgovore na vprašanja:

- osebnost,

- poznavanje podjetja,
- zakaj ste se odločili za tovrstno delo (zadnja zaposlitev)?
- Kakšno vrsto dela iščete?
- Kaj bi vas sedanj/predhodni šef povedal o vas, če bi ga sedaj poklicali?
- Kakšne so vaše delovne izkušnje? Kakšne so bile vaše odgovornosti? Kako bi primerjali med seboj podjetja za katera ste delali?
- Kaj vi osebno iščete pri podjetju, za katerega želite delati?
- Kateri so bili vasi največji dosežki? Zakaj?
- Kakšne sodelavce bi želeli imeti, kakšno vrsto osebnosti?
- Koliko časa menite, da bi človek moral preživeti dnevno na delovnem mestu?
- Katere lastnosti so po vašem mnenju najpomembnejše za osebo, ki dela kot samostojni komercialist na italijanskem trgu?
- Katere so po vašem mnenju tržne poti, k i bi jih bilo potrebno ubrati za uspešno delovanje na italijanskem trgu?
- Na kakšen način bi prišli do novih kupcev?
- Je za vas pomembneje ohranjati kupca ali nenehno iskati novega? Zakaj?
- Poznate workshop kot prodajno pot?
- Je telemarketing v turizmu pomemben? Zakaj?
- Kakšni so vaši srednje in dolgoročni načrti (glede kariere)?
- Kako preživljate prosti čas?
- Kakšen prihodek pričakujete?

To so bila vprašanja, ki so bila zastavljena vsem kandidatom. Kadrovnica si je zapisovala odgovore, ugotovitve in opažanja na vprašalnik. Po koncu intervjuja sta se kadrovnica in direktor trženja posvetovala. Za nekaj kandidatov je bilo takoj jasno, da niso ustrezni za njihovo podjetje. Za ostale kandidate, pa ste pripravila tako imenovani problemski intervju. Štiri izbrane kandidate sta poklicala na drugi razgovor. V tem razgovoru sta jim pojasnila, kaj se pričakuje od zaposlenega, kakšni so delovni pogoji in plačilo za delo. Pisarne jim nista pokazala.

Na drugem razgovoru sta jim predstavila nalogo, ki jo morajo opraviti. V štirih jezikih (slovenskem, angleškem, italijanskem in nemškem jeziku) so kandidati morali pripraviti ponudbo za namišljeno stranko. Ponudba je morala vsebovati namestitev s ceno in izlete v okoliške kraje s predstavitvijo znamenitosti Istre. Kandidatu z najbolj izvirno, najbolj oblikovano ter seveda slovnično pravilno ponudbo bodo ponudili zaposlitev. Kandidatka, katere ponudba za namišljeno stranko je zelo izstopala od ostalih kandidatov, je bila izbrana za zaposlitev. Poskusno delo traja šest mesecev. Če v tem času komisija ugotovi, da delavka ni primerna za opravljanje dela samostojnega komercialista, bo dobila izredno odpoved na podlagi poskusnega dela.

## **6.8 Predstavitev rezultatov raziskave**

Na prvi pogled, dejanski proces postopka selekcije kandidata v podjetju ni slab. Procesi delujejo na podlagi zakona, postopki so logični in hitro izvedeni. Pogovori potekajo v sproščenem ozračju, v kolikor je to mogoče. Pa vendar mora obstajati pomanjkljivost v izbiri kandidata, saj je fluktuacija na delovnem mestu pomivalca posode velika.

Vprašanja kadrovnice in njen trud, da kandidatom v ožjem izboru dejansko pokaže delovno mesto so vredne pohvale. To se ne dogaja pogosto. Na ta način kadrovnica pokaže kandidatu dejansko delovno mesto in mu s tem olajša odločitev o tem, ali bo sprejel ponujeno delo ali ne. S tem pa seveda olajša delo tudi sebi, saj bi bila napaka, če bi sprejeli kandidata, ki se ne zaveda, kakšno je dejansko delovno mesto. Kandidat bi lahko imel drugačne predstave in zaradi razočaranja ali prevelikih pričakovanj predčasno odšel. Kadrovnica tudi izračuna, kakšno plačilo bi imel kandidat. Ponudi jim vse informacije, ki jih kandidati želijo izvedeti. Tudi tiste, ki so negativne oziroma ne vzpodbujajoče za kandidata.

Kljub temu pa se vedno zgodi ista stvar. Zaposleni po nekaj mesecih odnehajo, ne navedejo pa nobenega konkretnega razloga za njihov odhod. Nekaj kandidatov je dejalo, da odhajajo iz osebnih razlogov, drugi da je plačilo slabo, spet tretji, da je delo pretežno, urnik nestabilen itd. Kakšen bi torej moral biti postopek selekcije, da bi na koncu našli pravega kandidata, ki bi ostal na delovnem mestu in ne povzročal stroškov vedno novega iskanja novih ljudi?

Kot sem že omenila, v podjetju je edini postopek selekcije intervju. V kolikor se to ne bo spremenilo, pomeni, da morajo ta postopek nadgraditi z znanjem ali pa z drugačnimi metodami. Z intervjujem res dobijo informacije hitro, ustvarijo si nek vtis o kandidatu preko verbalne in neverbalne komunikacije, osebne urejenosti in drugih osebnostnih potezah. Vendar pa vse kaže na to, da do sedaj to ni dovolj podatkov, ki bi zagotavljali ustreznost kandidata, za določeno delovno mesto.

Iz raziskave je razvidno, da so bila vprašanja za kandidata pomivalca posode precej osnovna. Nekaj vprašanj je bilo tudi zaprtega tipa, na katerega je lahko bil odgovor le da ali ne. Menim, da imajo v podjetju veliko možnosti za izboljšavo na tem področju. Možnosti za izvajanje intervjuja je veliko, zato menim, da bi v podjetju morali takoj pričeti z odpravljanjem svojih pomanjkljivosti. Ni smiselno sklepati, da če je delovno mesto nizko kategorizirano, da se ni potrebno bolj potruditi s selekcijo. Kadrovnica navaja, da se pripravi na intervju za to delovno mesto v petnajstih minutah. To vključuje branje življenjepisa, posvet z vodjo in pripravo vprašanj. Če sklepam, da branje življenjepisa traja pet minut, posvet z vodjo se opravi po zaključku razgovora in priprava vprašanj, ki so vedno ista se preostalih pet minut, je nekoliko optimistično pričakovati pozitivne rezultate.

Iz osnovnih vprašanj, kot so na primer potek izobraževanja in delovna zgodovina, se ne da sklepati ali je kandidat primeren za delovno mesto. Če bi se spraševalci resneje pripravili na intervju in bi bili bolj usmerjeni v pridobivanje relevantnih informacij, bi bila veljavnost intervjuja večja. Teorija ponuja veliko možnosti za izvedbo učinkovitega intervjuja. Lahko bi na primer uporabljali ocenjevalne lestvice, ki bi omogočile objektivne ocene kandidata. Delovno mesto pomivalca posode je za nekvalificirane delavce. To pomeni, da se o izobraževanju kandidata ne da razpravljati veliko. Nekaj podatkov se da izluščiti iz delovne zgodovine. Pri vrednotenju kandidata je že prihajalo do napak. Največkrat je to prvi vtis o kandidatu. To se zgodi, kadar kandidat nima delovnih izkušenj, pokaže pa veliko pripravljenost in veselje do dela.

Kadrovnica navaja, da ji podatki o kandidatovih predhodnih zaposlitvah največ pomenijo, saj na podlagi prejšnjih zaposlitev sklepa, ali se bo kandidat znašel na tem delovnem mestu ali ne. V tem primeru naj bi kandidat vedel, kakšno delo ga čaka, kaj pomeni deljen urnik, delo med vikendi in prazniki in podobno. To je ena od napak, ki jih označujemo kot *Logična napaka*. Kadar kadrovnik sklepa, da če je bil delavec uspešen na prejšnjem delovnem mestu, bo uspešen tudi na tem.

Poleg logične napake, ki se lahko pripeti, v podjetju ne preverjajo informacij, ki jih navede kandidat. Ne zahtevajo priporočil prejšnjih delodajalcev, kar pomeni, da niti trditve kandidata ne preverijo. Sicer je delovna zgodovina kandidata razvidna tudi v delovni knjižici, vendar to ni v veliko pomoč. Delovno knjižico kandidat prinese šele ko pride podpisat pogodbo. Najbrž bi bilo zelo neprijetno za obe strani, če bi bil kandidat že sprejet, potem pa bi ga zadnji trenutek zavrnili. Pa vseeno bi bilo boljše od tega, da zaposlijo neprimerne kandidata. Poleg tega, nisem videla da bi v kadrovske službi preverjali delovno knjižico. Odkar pa delovna knjižica ne obstaja več, teorija o preverjanju niti ne vzdrži več.

V kadrovske službi navajajo tudi, da je že prihajalo do napak, ki so je naredili zaradi prvega vtisa o kandidatu. Kandidat pokaže navdušenje nad delom, zanimanje za zaposlitev, pripravljenost za delo pod vsemi pogoji, veliko energičnosti in drugo. Dejstvo pa je, da lahko pusti takšen vtis vsak kandidat, ki ima nekaj minimalnega znanja, kako nastopati na razgovoru za delo.

Iz vprašanj je razvidno, da na intervjuju ni vprašanj, na podlagi katerih bi bila razvidna intelektualna ali čustvena inteligenca kandidata. Prav tako ni mogoče razbrati, kako se bo kandidat dejansko vpeljal v kolektiv ter v kulturo podjetja. Ker v podjetju ne opravljajo psiholoških testov, ki so znani kot precej zanesljivi, je celo breme odločitve na kadrovnici ter na vodji sektorja, ki pa ni usposobljen, da bi lahko kakovostno in učinkovito ocenil kandidata.

Če povzamem, lahko vidim, da se pri izbiri kandidata odločajo na podlagi izobrazbe kandidata, ki v tem primeru sploh ni bila zahtevana. Odloča se tudi na podlagi delovne zgodovine, brez da bi zahtevalo kakršnokoli priporočilo prejšnjega delodajalca.



Odloča se na podlagi nekaj osnovnih vprašanj, s katerimi sicer pridobi nekaj pomembnih podatkov, vendar jim ne daje slike o socialni prilagojenosti in o čustvenem stanju kandidata. V podjetju ne izvajajo psiholoških testov. Odločitev o izbiri je potemtakem intuitivne narave in ne toliko analitične, saj niti nima dovolj podatkov za analizo. V sistematizaciji delovnih mest, so edine zahteve za pomivalca posode končana osnovna šola, ter znanje slovenskega jezika. Delovne izkušnje niso zahtevane, so pa zaželeni. Analize, katere ključne lastnosti na bi delavec na tem delovnem mestu imel, nimajo. Zato je očitno, da bi morali v podjetju dopolniti selekcijski proces in izpopolniti analizo delovnega mesta oz. zahtev, da bi bil intervju veljaven.

V nadaljevanju ponujam nekaj predlogov za izboljšave intervjuja v podjetju. Moji predlogi temeljijo na podlagi raziskovanja literature ter na podlagi raziskovanja praktičnega primera v podjetju.

## **6.9 Predlogi za izboljšave**

Na podlagi intervjuja in opazovanja procesa selekcije, sem opazila nekaj priložnost za izboljšanje. Da bi v podjetju izboljšali metode izbire novega kadra, bi morali razširiti metode selekcije, oziroma več časa posvetiti pripravi intervjuja in se dosledneje posvetiti vsakemu kandidatu posebej. Če je delovno mesto nižje kategorizirano, ne pomeni da je manj pomembno. Lastnosti kandidata so v veliko primerih pomembnejše, kot delovna zgodovina. Pa kljub temu, ne dajo dovolj poudarka, da bi se te lastnosti na intervjuju bolj izrazile.

Prvi predlog, ki bi ga podala je, da bi v podjetju spremenili strukturo intervjuja. Glede na to, da se je izkazalo, da precej kandidatov zavrne zaposlitev zaradi delovnih pogojev in plačila, bi bilo primerno izvesti prvi intervju kot skupinski intervju. Na tem intervjuju, bi kadrovnica razložila vse pogoje delovnega mesta. To ji ne bi vzelo veliko časa, hkrati pa bi se izognila nepotrebnim individualnim intervjujem z vsemi kandidati, za katere bi se izkazalo, da sploh niso zainteresirani za zaposlitev na tem delovnem mestu. S tem bi pridobili toliko časa, da bi se lahko kakovostnejše pripravili na ostale kandidate.

V teoretičnem delu diplomske naloge opisujem vrsto različnih tipov intervjuja, tehnik vprašanj in strukturiranosti, zato jih v tem poglavju ne bom ponavljala. Zelo me preseneča, da je na razpolago toliko različnih metod, uporablja pa se le eno in isto za vsakega kandidata. Menim, da imajo v podjetju priložnost za izboljšavo izvajanja intervjuja, če bi temu namenili malce več časa.

Prav tako menim, da bi se vsebina intervjuja morala bolj prilagajati vsakemu kandidatu posebej. Torej, da bi se izvajal pol-strukturirani intervju, ki bi dopuščal več prostora za izražanje kandidata ter za raziskovanje njegove osebnosti. V tem primeru, bi se hitreje videle razlike v osebnostih kandidatov. Na ta način bi lažje izločali kandidate, ki so manj primerni za določeno delovno mesto. V nobenem izvedenem intervjuju

nisem zasledila, da bi vprašali kandidata za nekakšno samo ocenitev – prednosti in slabosti. S tem bi pridobili nekaj informacij o kandidatovi osebnosti. Skoraj neverjetno se mi zdi, da se vedno postavljajo tako osnovna vprašanja. Že eno dodatno vprašanje, bi jim predložilo veliko informacij. S tem bi bilo odločanje o izbiri lažje in zanesljivejše.

Kot predlog bi tudi ponudila še psihološke teste. Najbrž jih v podjetju ne izvajajo, ker se zanašajo na lastno izkušnost in znanje, ki se je sicer izkazalo kot dobro na veliko drugih področjih. Poleg tega morda menijo, da so ti testi dragi. Vendar pa menim, da bi enkratna vložena investicija, premagala stroške, ki jih imajo z nenehnim iskanjem enega in istega kadra.

## 7 SKLEP

Cilj moje diplomske naloge je bilo raziskati, demonstrirati in ovrednotiti veljavnost in zanesljivost procesa izvajanja intervjuja. Ko sem se odločila za to raziskavo za diplomsko nalogo, sem pričakovala nekoliko drugačne rezultate. S pomočjo intervjuja in z opazovanjem intervjujev sem ugotovila, da bi v podjetju intervjuje lahko izvajali manj rutinsko in bolj inovativno. Pri današnji literaturi in naprednem znanju menim, da bi te postopke lahko precej izboljšali. Problem v podjetju je visoka fluktuacija na delovnem mestu, ki sem ga obravnavala v prejšnjih poglavjih. Zato bi v podjetju morali posvetiti temu problemu več pozornosti in ga poizkusiti odpraviti.

V moji raziskavi sem ugotovila, da so v kadrovske službi v podjetju zares založeni z vsem delom. Intervju in drugi procesi selekcije kadra je le en del opravil, ki jih kadrovnik v podjetju opravlja. Ta pa zahteva čas, skoncentriranost in nenehno izobraževanje, ki pa je v današnjem času sicer razpoložljivo na vsakem koraku, hkrati pa vedno manj dostopno zaradi pomanjkanja časa. To sicer ni opravičilo, saj menim, da če bi s primerno selekcijo našli kandidata za delo, ki bi na delovnem mestu dejansko ostal, bi prihranili ogromno časa.

Da bi bil intervju bolj zanesljiv in veljaven, bi morali v podjetju izvajati intervjuje in ocenjevati kandidate na podlagi ocenjevalnih lestvic in ne na subjektivni oceni posameznikov. Da je intervju učinkovit, bi moral biti dobro planiran z objektivnimi ocenami določenih karakteristik kandidata, ter ne bi mogel biti drugače ocenjen, če bi ga izvajal drug spraševalec. Očitno je, da je intervju lahko dobra metoda selekcije kandidata, vendar pogosto ni dobro uporabljena (Fisher et al. 2006, 346).

V podjetju manjka razumevanje bistva selekcije (veljavnost) in vpetosti selekcije v ostale kadrovske postopke (analiza dela, ocenjevanje in razvoj kadrov). Delodajalec se mora zavedati, da je natančno poznavanje narave intervjuja, tipov in tehnik postavljanja vprašanj, vrednotenju in tehnik kontrole, nujno. Menim, da bi se v podjetju morali bolj zavedati pomembnosti teh znanj. Na podjetje ne gledajo dovolj globoko. To pomeni, da vidijo potrebo po ljudeh, ki bodo izpolnjevali svoje naloge, da bo poslovanje potekalo tekoče. Kako pa bodo dosegli, da bodo ljudje učinkovito opravljali te naloge? Ali so znanje, izkušnje in sposobnosti, ki so pomembne za določeno delovno mesto, dovolj za učinkovito delo posameznika? To je le del celote, ki bi jo moral delodajalec iskati pri kandidatu. Tudi če najde posameznika, ki odlično izpolnjuje vse te zahteve, mora premisliti o tem, kako se bo ta posameznik znašel v novem organizacijskem okolju. Okolju, ki ima svojo kulturo, pod kulturo, vrednote, svoje cilje in ljudi. Ni smisla v tem, da delodajalec identificira, kateri kandidat ima najvišje sposobnosti in najboljše izkušnje, priporočila in končano izobrazbo, če izbrani kandidat ne more funkcionirati v novi organizaciji.

## *Sklep*

Ljudje imajo zelo zapletene osebnosti in karakteristike. Ni mogoče pričakovati, da bi jih z intervjujem in niti z različnimi testi, lahko do potankosti spoznali. Vendar pa obstajajo metode, ki pripomorejo h temu, da se v podjetju približajo kandidatu v tej meri, da izključijo najpomembnejše pomanjkljivosti. Vse kar bi morali narediti je, da bi si vzeli čas in pripravili tako učinkovit intervju, da bi izbrisali osnovne napake in našli osebo, ki bi učinkovito delovala v kolektivu.

Tu pa se poraja nov problem, to je pomanjkanje časa posameznikov, ki so zaposleni v podjetju in odgovorni za področje zaposlovanja. Kako bi bilo možno doseči, da bi se v podjetju manj uporabljalo ljudi kot sredstvo za doseganje ciljev in bolj kot sodelavce, ki bodo skupaj stremeli v skupen cilj, pa je morda priložnost za nadaljnje raziskave.

## LITERATURA

- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Billsberry, Jon. 1996. *Finding & keeping the right people*. London: Pearson Education.
- Collins, Jim. 2001. *Good to great: Why some companies made to leap ... and others don't*. New York: Harper Collins.
- Dessler, Gary. 2000. *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Faganelj, Mojca. 2008. *Vrste zaposlitvenih intervjujev*. [http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=7](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=7) (15. 2. 2009).
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt in James B. Shaw. 2006. *Human resource management*. Boston, New York: Houghton Mifflin.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Hočevar, Marko. 1998. *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kragelj, Radovan. 1998. *Selekcijski intervju*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mojedelo.com. 2007. *Aktualno – Delovne preizkušnje*. <Http://www.studentski-servis.com/Studenti/Kariera/Aktualno/Delovne-preizkusnje> (25. 6. 2009).
- Palčič, Damjan. 2008. *Vrste intervjujev za delo*. <Http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/vrste-intervjujev-za-delo-959.aspx> (10. 11. 2008).
- Svetlik, Ivan. 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina. 107-146. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Veruki, Peter. 1998. *Almanah razgovorov za zaposlitev*. Ljubljana: Primath.

## VIRI

- Mertropol Group, d. d. 2008. *Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest*. Poslovni dokument, Metropol Group, d. d.
- Mertropol Group, d. d. 2009. *Letno poročilo 2008*. Poslovni dokument, Metropol Group, d. d.
- Zakon o delovnih razmerjih - ZDR. 2002. *Uradni list RS*, št. 42/2002.