

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA MALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

JANA METLIKA

JANA METLIKA

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

NAMEN UPORABE METODE OCENJEVALNEGA  
CENTRA V SLOVENSКИH PODJETJIH

Jana Metlika

Koper, 2015

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek



## **POVZETEK**

Naloga obravnava eno od sodobnih metod pridobivanja in izbire kadrov, imenovano ocenjevalni center, pri čemer se osredotoča na namene njene rabe v slovenskih podjetjih. Razvoj metode ocenjevalnega centra je prikazan skozi zgodovino in uporabo metode v tujini ter njeno umestitev v slovenski prostor. Opravljena je bila anketa med tristo slovenskimi podjetji, ki imajo več kot dvesto zaposlenih. Nanašala se je na metode zaposlovanja, poznavanja in uporabe metode ocenjevalnega centra. Analiza tako pridobljenih podatkov je pokazala, da je metoda v izbranih podjetjih poznana, a zelo redko uporabljena. Podjetja sicer razmišljajo o njeni uporabi, njihove odločitve pa so pogojene s ceno storitve, pri čemer je ta metoda umeščena zelo visoko.

*Ključne besede:* zaposlovanje, kandidati, izbira, postopki, ocenjevalni centri, uporaba, pogostost.

## **SUMMARY**

This thesis describes the development of the modern method of obtaining and selecting human resources known as assessment center, with a special focus on the situation in Slovenia. The development of the assessment center is illustrated through history and mode of use of the method abroad and its incorporation in Slovenia. Among three hundred Slovenian companies, who have over two hundred employees a survey was carried out. It was related to the employment methods and the knowledge and use of methods of assessment center. Analysis of the information thus obtained showed that the method in selected companies is known but rarely used. Companies are considering using this method, but their decisions are subject to the price of service, where method is positioned at the very top.

*Keywords:* employment, candidates, selection, procedures, assessment centre, use, frequency.

UDK 331.547 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opre delitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev diplomske naloge	2
1.4	Predvidene predpostavke, omejitve pri obravnavanju problema	3
<b>2</b>	<b>Pomen zaposlovanja</b>	<b>4</b>
2.1	Pomen zaposlovanja novih sodelavcev	4
2.2	Določitev potreb po novih sodelavcih	5
2.3	Analiza delovnega mesta	8
2.3.1	Namen analize dela	8
2.3.2	Metode za analizo delovnih mest	9
2.3.3	Ključne lastnosti delavca iz analize dela	10
<b>3</b>	<b>Pridobivanje kadrov</b>	<b>13</b>
3.1	Pridobivanje kandidatov	13
3.2	Cilji pridobivanja kandidatov	15
3.3	Selekcija kandidatov – izbirni postopek	15
3.3.1	Postopek izbire	18
3.3.2	Končna odločitev	19
<b>4</b>	<b>Ocenjevalni center</b>	<b>21</b>
4.1	Zgodovina	21
4.2	Opre delitev in uporaba	22
4.3	Značilnosti ocenjevalnega centra	24
4.4	Naloge ocenjevalnega centra	24
4.5	Vrste nalog ocenjevalnega centra	25
4.6	Prednosti in pomanjkljivosti	26
4.7	Merske značilnosti	27
4.7.1	Objektivnost	27
4.7.2	Občutljivost	27
4.7.3	Veljavnost	27
4.7.4	Zanesljivost	27
4.8	Povratna informacija	28
4.9	Ocenjevalni center v Sloveniji	30
<b>5</b>	<b>Raziskava o uporabi metode ocenjevalnega centra v Sloveniji</b>	<b>32</b>
5.1	Metodologija	32

5.2 Rezultati in interpretacija .....	33
<b>6 Sklep.....</b>	<b>38</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>41</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>43</b>



## PONAZORILA

Preglednica 1: Dejavniki, na katere moramo biti pozorni pri podajanju povratne informacije .....	29
Preglednica 2: Število zaposlenih .....	33
Preglednica 3: Vrsta dejavnosti.....	33
Preglednica 4: Leta delovanja .....	33
Slika 1: Napake v selekcijskem postopku.....	17
Slika 2: Zaporedje metod izbirnega postopka.....	19
Slika 3: Namen uporabe ocenjevalnih centrov .....	23
Slika 4: Razdelitev najpogostejših nalog ocenjevalnega centra glede na število aktivnih udeležencev .....	25
Slika 5: Transformacijska krivulja spreminjanja .....	30
Slika 6: Uporabljene metode zaposlovanja.....	34
Slika 7: Ključni razlogi za izbrano metodo.....	34
Slika 8: Poznavanje metode ocenjevalnih centrov.....	35
Slika 9: Pogostost uporabe ocenjevalnega centra .....	35
Slika 10: Izkušnje z uporabo metode ocenjevalnega centra .....	36
Slika 11: Razvoj metode ocenjevalnega centra.....	36
Slika 12: Uporaba in izvedba metode ocenjevalnega centra.....	37



# 1 UVOD

Ob hitrem tehnološkem razvoju, internacionalizaciji, neizprosni konkurenci se pojavi človeški vir kot ključni dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti podjetij.

Poleg klasičnih metod pridobivanja kadrov se pojavljajo nove, alternativne metode. Kot navaja Sedej (1997, 79), se je v drugi polovici 20. stoletja izoblikovala nova sistematična znanstvena disciplina, ki jo imenujemo veda o kadrih. Njen razvoj temelji na vrednotenju posameznika, katerega znanja in veščine v sodobni organizaciji predstavljajo konkurenčno prednost. Ko govorimo o kadrih, uporabljamo različna pojmovanja. Med vsemi se je danes najbolj uveljavil izraz kadrovski management ali upravljanje s človeškimi viri. Veliko avtorjev (Merkač Skok 2005, 13–14; Ivanuša - Bezjak 2006, 23) ga v svojih delih definira kot proces načrtovanja potreb po kadrih, kadrovanja in skrb za razvoj kadrov.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Izbira kadrov je pomembna poslovna odločitev, način, kako jih pridobimo in obdržimo, pa neposredno vpliva na naše delo in delo drugih. Treba pa je opozoriti tudi na dvosmernost procesa izbora kadrov. Podjetje izbira kandidata in tudi kandidat izbira podjetje. Delovno mesto je lahko preveč ali premalo zahtevno ali pa delavcu ne odgovarja zaradi njegovih osebnih lastnosti. Z nezadovoljnim delavcem se ustvarja slabo vzdušje v podjetju. S tem se pa lahko nezadovoljstvo razširi tudi na druge zaposlene. Zato je pomembno, da je kandidat dobro seznanjen z delovnim mestom ter nalogami v primeru, da bo izbran.

Glede na številčnost postopkov izbora kadrov je za podjetje ključnega pomena, da pozna svoje potrebe in izbere ustrezen pristop oz. postopek. Eden izmed postopkov za izbor kadrov je metoda ocenjevalnega centra (angl. assessment centre). »Pri ocenjevalnem centru ne gre za prostor, ampak za program, ki traja tudi več dni. Uporabljajo se številne tehnike ocenjevanja, s katerimi se določi, ali je kandidat primeren za določeno delo oz. za napredovanje ali ne« (Armstrong 1991, 380). Problem pri uporabi tega izbirnega postopka so stroški, ki nastajajo z njim. Če naloge niso povezane s ciljnimi delovnimi mesti, ga ni smiselno pripravljati. To ni smiselno niti, če se iz nalog ne da ločiti dobrih od boljših kandidatov. Vzame tudi veliko časa. Metodo ocenjevalnega centra uporabljajo v večini večjih podjetij. Po rezultatih raziskav sodi med najzanesljivejše in najučinkovitejše metode spoznavanja kompetenc kandidatov za opravljanje delovnega mesta (Kals 2009). Uporabna je tudi za določitev kompetenc kandidatov za napredovanje ter za razvoj kadra, kar je pomembno tudi za udeležence, saj pri končni povratni informaciji spoznajo svoje zmožnosti in področja dela.

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je v teoretičnem delu povzeti tematiko pridobivanja kadrov, selekcijo kandidatov z različnimi metodami in se osredotočiti na metodo ocenjevalnega centra. V empiričnem delu bom ugotavljala, v katere namene se uporablja metoda ocenjevalnega centra v slovenskih podjetjih, ali velja bolj za izbiro vodilnih kadrov, napredovanja ali pa pretežno za razvoj notranjih kadrov in tudi, kakšni so razlogi, da ni v uporabi.

Cilj naloge je z rezultati raziskave predstaviti namene uporabe metode ocenjevalnega centra v slovenskih podjetjih ter tudi razloge za to, da je ne uporabimo.

## **1.3 Predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev diplomske naloge**

V teoretičnem delu naloge se bom najprej osredotočila na pomen zaposlovanja, na analizo delovnega mesta ter na tematiko pridobivanja kadrov in njihovo selekcijo. Pri tem bom predstavila različne metode, poglobljeno pa metodo ocenjevalnega centra ali, kot ji tudi pravijo, ocenjevalni proces. Predstavila bom njeno uporabnost, značilnosti, prednosti in slabosti. Pri tem bom uporabila različno literaturo, denimo, učbenike, članke, internetne strani kadrovskega inženirstva itn.

V empiričnem delu bom odgovorila na glavno vprašanje naloge, in sicer: v katere namene se uporablja metoda ocenjevalnega centra in kakšni so razlogi za njeno (ne)uporabo v slovenskih podjetjih. Za pridobitev rezultatov sem se odločila uporabiti anketo, ki jo bom elektronsko posredovala na naslove različnih podjetij. V raziskavo bom vključila tristo podjetij. Raziskave ne bom omejila samo na zasebni sektor, ampak bom vključila tudi javnega.

Podjetniški portali, npr. Poslovni informator Republike Slovenije ter Bizi.si, mi bodo v pomoč pri iskanju primernih anketirancev. Tako bom v spletnem poslovnem imeniku določila omejitve izpisa podjetij z dvesto in več zaposlenimi ter izbrala programsko privzeto razvrstitev. Nato bom po vrstnem redu prikaza pričela z iskanjem stikov. Pri pošiljanju anketnih vprašalnikov bom upoštevala omejitve, in sicer bom v izbor vključila poslovne subjekte, ki imajo večje število zaposlenih. Taki poslovni subjekti se velikokrat srečujejo z različnimi vrstami pridobivanja kadrov ter njihovo selekcijo. Ne bom pa se omejevala na regijo ter poslovno dejavnost. Anketne vprašalnike bom poslala kadrovske službi oz. vodilnim v podjetju. Če mi tega podatka ne bo uspelo pridobiti, jih bom poslala na naslov informacijske točke podjetja. Po štirinajstih dneh bom poslovne subjekte ponovno pozvala k izpolnitvi vprašalnika.

Anketni vprašalnik bo sestavljen iz desetih vprašanj zaprtega tipa, na katera bodo poslovni subjekti odgovarjali. Vsebina vprašalnika bo zajemala število zaposlenih, vrsto dejavnosti, leta delovanja podjetja, katero metodo zaposlovanja uporabljajo, kateri od navedenih razlogov

je ključen za izbrano metodo, ali anketiranci poznajo metodo ocenjevalnega centra (angl. assessment centre) in ali so jo že kdaj uporabili. Zanimajo me tudi njihove izkušnje, ali so metodo ocenjevalnega centra razvili sami oz. s pomočjo zunanje institucije, ali metodo ocenjevalnega centra uporabljajo sami ali jo zanje izvede zunanja institucija.

Vprašalnik bo oblikovan s podanimi odgovori zaprtega tipa. Pri enem vprašanju bo mogočih tudi več odgovorov. Izpolnjevanje in vračanje vprašalnika bo elektronsko ali po redni pošti.

#### **1.4 Predvidene predpostavke, omejitve pri obravnavanju problema**

V nalogi je treba upoštevati dejstvo, da je Slovenija majhna država in z relativno majhnim številom prebivalstva. V postopkih izbire in pridobivanja kadrov se upošteva predvsem aktivno prebivalstvo. V primerjavi s številom aktivnega prebivalstva v tujih državah je metoda ocenjevalnih centrov zaradi naše »majhnosti« bistveno manj uporabljena in zato ne dovolj izkoriščena. Da je tako, moramo upoštevati tudi sorazmerno majhnost podjetij, ki imajo majhno število zaposlenih ter majhno razširjenost na trgu doma in v tujini. Dodaten razlog za relativno nizko uporabo metode ocenjevalnega centra je relativno slabo poznavanje metode ter posledična nepripravljenost za finančno investicijo, ki je v primerjavi z večino drugih metod selekcije pri ocenjevalnem centru relativno visoka.

Glede na velike stroške ter dolgotrajen postopek pri ocenjevalnem centru predvidevam, da se podjetja raje odločajo iskati mlade kadre v podjetju. To velja predvsem za tista, ki se ukvarjajo s specifično dejavnostjo. Predvidevam, da so zato omejitve tudi pri strokovni literaturi in samem pridobivanju informacij glede izkoriščenosti metode.

## **2 POMEN ZAPOSLOVANJA**

V poslovnem življenju velja, da je zaposlovanje proces. To pa zato, ker je sestavljeno iz več aktivnosti, ki so logično povezane in deloma tudi zakonsko določene. Ne gre le za eno, posamezno in časovno ozko omejeno dejanje. Zaradi odločitve o zaposlovanju in v zvezi z dinamiko trga ter poslovnimi odločitvami zaposlovanje poteka neprekinjeno.

### **2.1 Pomen zaposlovanja novih sodelavcev**

Po besedah Lipičnika in Mežnarja (1998, 91) s procesom zaposlovanja podjetje zadovoljuje svoje potrebe po kadrih. Pri tem lahko ločimo dva pomena besede zaposlovanje. Prvi pomen je v širšem smislu, po katerem zaposlovanje obsega verigo aktivnosti od planiranja, načrtovanja do ravnanja z že zaposlenimi delavci. Drugi pomen pa je v ožjem smislu, po katerem zaposlovanje zajema samo tisti del zaposlovanja, ko pridobimo novega sodelavca.

Beseda kadrovanje pomeni zaposlovanje novih sodelavcev. Tudi tukaj gre za proces, s katerim podjetja zadovoljujejo svoje potrebe po človeških virih. Kadrovanje zajema naslednje faze: načrtovanje prihodnjih potreb, pridobivanje kandidatov, izbiro kandidatov (selekcijo), orientacijo novih zaposlenih, delo z že zaposlenimi (napredovanje, rotacijo, usposabljanje, izobraževanje ipd.). Cilj podjetja, ki potrebuje nove sodelavce, je privabiti najboljše (talentirane, vestne, motivirane ipd.) sodelavce. Cilj podjetja je tudi, da zadrži pridobljene sodelavce (Grahek 2006, 9–10).

Med postopkom izbire skušamo o delavcu izvedeti kar največ, vendar delavca spoznamo šele prvo leto glede na delo in delovne rezultate. Šele takrat lahko potrdimo pravilnost svoje izbire. Pri tem pa ne smemo pozabiti na vidik delavca, ki je bil izbran. Tudi on želi v postopku izbora o podjetju izvedeti največ. Ravno tako kot mi bo tudi izbrani delavec v prvem letu pri delu in v odnosih spoznaval delo, organizacijsko vzdušje, kulturo podjetja ter odnose. Pravilnost svoje izbire podjetja bo lahko potrdil šele po nekem obdobju (Ivanuša - Bezjak 2006, 85).

Iz napisanega lahko povzamemo, da je nova zaposlitev za obe strani veliko tveganje. Obe stranki sta lahko nezadovoljni v primeru nepravilne izbire.

Da bo delodajalec pri izbiri novega sodelavca uspešen, lahko upošteva nekaj napotkov, in sicer (Ivanuša - Bezjak 2006, 86–88):

da napiše in sprejme vrednote, vizijo, strategijo in iz tega izhajajoče cilje svojega podjetja. Vodenje podjetja v pravo smer brez jasnega pogleda naprej in zastavljenih ciljev je težko. Zaželeno je tudi, da si naredimo načrt za 3 leta ali 5 let, ki ga bomo dopolnjevali glede na spreminjajoče se razmere v našem kraju, naši panogi, slovenskem, evropskem in svetovnem gospodarstvu.

Pripravimo sistemizacijo delovnih mest s podrobnimi opisi del ter kompetencami za vsako delovno mesto. Glede na dogajanje med letom pa sistemizacijo dopolnimo ali pa celo naredimo novo, odvisno od obsežnosti sprememb. Sistemizacija mora odražati realno in dejansko sliko organizacije dela in uporabljene tehnologije (Ivanuša - Bezjak 2006, 86–88).

Novosti v izobraževalnem sistemu so pri sestavi opisov del in nalog pomembnega pomena. Zato nanje ne smemo pozabiti. Ker obstajajo različne stopnje študija in študijski programi, moramo poznati njihovo vsebino in profil diplomantov. Enako velja za področje poklicnega in srednješolskega izobraževanja. Ker so prisotne vsakoletne spremembe in dopolnitve, je najbolje, da se obrnemo na svetovalce na Zavodu za zaposlovanje, svetovalne službe ter strokovnjake, ki poznajo izobraževalne programe. Za osnovne informacije pobrskamo na spletnih straneh šol (Ivanuša - Bezjak 2006, 86–88).

Sistem nagrajevanja je naslednji sistem (poleg sistemizacije delovnih mest), ki ga moramo imeti izdelanega. To je lahko v obliki pravilnika oziroma metodologije, v kateri moramo imeti natančno opredeljen sistem nagrajevanja za naše podjetje. To je osnova za obračunavanje mesečne plače in je prav tako pomembna za vsakega delavca. Ker nam daje kolektivna pogodba samo izhodišča za našo panogo, si moramo svoj sistem nastaviti sami (Ivanuša - Bezjak 2006, 86–88).

Pozorni pa moramo biti tudi glede razpisa in objave prostega delovnega mesta, izbire primerne kandidata, razgovora z njim ter dokončne izbire. Te vidike bom podrobneje predstavila v nadaljevanju diplome.

## **2.2 Določitev potreb po novih sodelavcih**

Kovačič (2013, 28) meni, da moramo pred začetkom selekcijskega postopka imeti jasno sliko o posamezniku, ki ga želimo zaposliti. Zato moramo opredeliti zahteve in pričakovanja, ki jih mora posameznik izpolniti. Pri tem si lahko pomagamo z analizo dela in delavca. Že na začetku moramo opredeliti, kaj podjetje in njegova vloga nudita novozaposlenemu. V realnosti se dostikrat izkaže, da pridobljena izobrazba ter znanje nista dovolj za kakovostno in uspešno opravljanje dela oziroma vloge v podjetju. Novozaposleni mora imeti še motivacijo za opravljanje dela v podjetju. To pa je tudi razlog, da podjetje ne sme izbirati novozaposlenih po občutku, saj je izbira tako preveč tvegana (Kovačič 2013, 28).

Kovačič (prav tam) navaja, da je prej omenjena analiza dela postopek zbiranja, analiziranja in priprave bistvenih informacij o delu. Po pridobljenih podatkih z analizo dela lahko določimo, katero znanje, sposobnosti in osebnostne lastnosti (kompetence) naj bi imel zaposleni, da bo uspešno in učinkovito opravljal neko delo. Osnova za izbiro ustreznega kandidata je opredelitev poslovne sposobnosti posameznika za neko vlogo. Kot rezultat analize dela se

upoštevata opis dela in opis lastnosti delavca, ki je opisanemu delu oziroma vlogi najustreznejši. Skupaj sestavljata sistemizacijo delovnega mesta (Kovačič 2013, 28).

Vukovič in Miglič (2006, 20–21) razlikujeta dva osnovna pristopa k analizi dela oziroma organizacijske vloge. Prvi pristop je usmerjen neposredno na delo ali nalogo. Ta pristop se ukvarja z vprašanjem »Kaj?« oziroma z nalogami, dolžnostmi in odgovornostjo delovnega mesta (vsebino). Pristop daje opis dela, ki izhaja iz analize dela, in temelji na nalogah ter njihovi strukturi. Drugi pristop je usmerjen na zaposlenega oziroma na njegovo vedenje. Ta pristop je usmerjen na vedenje, ki je potrebno, da se delo naredi (zahteve dela), torej na vprašanje »Kako?«.

Pristop, ki je prilagodljivejši ter primernejši za primerjavo z drugimi deli, je pristop, ki je usmerjen na zaposlenega. Ker pa se delo lahko hitro spreminja, so najprimernejši prilagodljivi večnamenski opisi, ki jih je mogoče preprosto posodobiti in prilagajati tem spremembam.

»Delovno mesto je del statične organizacijske kulture, izvajanje poslovnega procesa pa poteka dinamično, z ljudmi je podvrženo številnim vplivom.« (Merkač Skok 2005, 84) Za podjetja so zato podrobni opisi delovnih mest zmeraj manj primerni. Predstavljajo namreč statičen pogled na delo, ki ne ustreza nalogam in načinom dela, ki se ves čas spreminjajo. Zato se na področju pridobivanja in izbiranja novozaposlenih uveljavlja pridobivanje zaposlenih kot dvosmerni proces. »Ta vidik govori o pridobivanju in izbiri kot procesu medsebojne izmenjave in pogajanja med organizacijo in posameznikom. V ospredju je ujemanje med posameznikom (kompetence, pričakovanja, potrebe) in organizacijo (cilji, vrednote, kultura, prakse), ne pa ujemanje med lastnostmi posameznika (osebno specifikacijo) in delovnega mesta (opisom delovnega mesta), ki je značilno za psihometrični (tradicionalni) pristop.« (Kohont 2005, 65)

Današnji opisi dela se zelo razlikujejo v primerjavi z opisi v preteklosti. Ti so bili včasih zelo statični, poenostavljeni in kratki. Današnja podjetja pa poudarjajo dinamičnost, prilagodljivost in kritično razmišljanje. Za neko delovno mesto bi morali opisi dela temeljiti na zahtevnih sposobnostih delavca. Delodajalec mora pri opisu delovnega mesta upoštevati tudi vedenjski opis pričakovane vloge. Zelo dobrodošle so informacije zaposlenih, ki zapuščajo delovno mesto ali celo podjetje. Take informacije lahko poimenujemo tudi informacije »iz prve roke« (Kovačič 2013, 29).

Žunec (2006, 1) je pri določitvi prioriternih nalog za vodje in druge ključne zaposlene navedel uporabo dveh ključnih vidikov.

*Objektivni vidik* zajema strokovne kompetence. Zajema naloge, ki so merljive (v odstotkih, urah, evrih ipd.) in jih posamezni zaposleni potrebuje, da bo lahko ustvaril merljivo dodano vrednost v podjetju. Podjetje mora v opisu kompetenc jasno opredeliti, kaj se od zaposlenega pričakuje glede nekaterih vlog. Po mnenju Žunca naj strokovnih kompetenc ne bi bilo več kot



deset, kajti če je vodja zadolžen za več kot deset strokovnih področij, jih težko obvladuje, kar posledično lahko vodi v preobremenjenost.

*Subjektivni vidik* zajema vedenjske kompetence. Vidik upošteva naloge, ki niso neposredno merljive, na primer uspešnost zaposlenega, ki temelji na opazovanju vodje in njegovemu posredovanju povratnih informacij. Pri zaposlenem se vedenjske kompetence kažejo v medsebojnih odnosih s sodelavci, nadrejenimi, strankami in tudi z drugimi ljudmi v prostem času. Z dinamično analizo je mogoče ovrednotiti spremembe značilnosti vodenja, upravljanja in ravnanja, ko se bo podjetje soočilo z novo tehnologijo ter z novimi vrednotami in pogoji okolja. Tak pristop zahteva nenehno pregledovanje in prilagajanje kompetenc trenutni situaciji, in sicer glede na potrebe v prihodnosti. Opis dela vsebuje jasno opredelitev delovnih nalog in odgovornosti, ki so povezane z nalogami. Pri vodilnih vlogah so opisu dodana še pooblastila, ki opredeljujejo stopnjo odločanja v posameznem oddelku in morebitno stopnjo vključevanja v odločanje na najvišji ravni vodenja v podjetju.

Podjetja uporabljajo različne metode za uvedbo modela kompetenc. Nekatera uporabljajo opazovanje in intervjuje, druga pa se odločijo za nakup in tako uporabijo že izdelan generični model, ki je namenjen izbrani vlogi oziroma funkciji. Tretja možnost, ki jo uporabljajo podjetja, pa je kombinirani pristop. Ta temelji na primerjavi že izdelanega nabora generičnih kompetenc s kompetencami, ki so jih pri izjemnih in povprečnih posameznikih prepoznala podjetja sama (Kovačič 2013, 29).

Pri že navedenih metodah se za prepoznanje sposobnosti uporabljajo različni načini pridobivanja informacij, na primer intervjuji, diskusija, opazovanje, fokusne skupine in podobno. Pomembno je, da so sposobnosti jasno opredeljene in podkrepljene z vedenjskimi pokazatelji, s tem da lahko podjetja oblikujejo model sposobnosti za vse vloge ali pa samo za določene skupine zaposlenih. Pri uvajanju sposobnosti je velikega pomena, da v opredeljevanje in ocenjevanje sposobnosti vključimo čim večje število zaposlenih. Ker le tako lahko oblikujemo kakovostne in uporabne opise pravih kompetenc, ki jih lahko uporabimo kot zanesljiva merila selekcije. Vse kompetence pa vseeno niso preprosto merljive. Lahko jih razvrstimo v tri kategorije, in sicer potrebne (bistvene) kompetence, ki so neizogibne za uspešnost in učinkovitost pri delu; zaželene kompetence, ki so koristne, vendar ne neizogibne in jih je morda mogoče pridobiti tudi pozneje, ter diskvalifikatorne (nezaželene) kompetence. Sem pa uvrščamo stvari, zaradi katerih oseba za določeno delo sploh in primerna (Kovačič 2013, 30).

Da se delovanje podjetja izboljša, je eden izmed glavnih namenov uvajanja kompetenčnega pristopa. Verjetnost, da je kandidat primeren za opravljanje dela, je večja, če se kandidatove kompetence čim bolj ujemajo z zahtevanimi kompetencami organizacijske vloge. Obstaja tudi večja verjetnost, da bo kandidat pri svojem delu uspešen in zadovoljen. Lahko sklenemo, da gre za dvosmeren proces, v katerem gre za obojestransko zadovoljstvo.

## **2.3 Analiza delovnega mesta**

Ključne podatke o delu pridobimo z analiziranjem delovnega mesta. Ramuta (2004, 3) navaja nekaj teh ključnih podatkov, in sicer: kaj je namen dela, kakšne so delovne dolžnosti in naloge ter njihova pomembnost, katere so delovne vloge in delovni procesi, kakšna znanja in sposobnosti so za opravljanje dela zahtevana oziroma zaželena, kakšna orodja se pri opravljanju dela uporabljajo, kakšni so pogoji za delo, kako se delo vključuje v celotni sistem, kakšno moč in vpliv ima delavec na tem delovnem mestu ipd.

S podatki, ki smo jih dobili z analizo delovnega mesta, lahko sestavimo opis delovnega mesta in potrebnih lastnosti delavca. To je tako imenovana specifikacija delavca oziroma profil delavca. Vse skupaj lahko poimenujemo opis dela (Ramuta 2004, 3).

Belčič (2002, 80) navaja tri pristope k analizi dela. Prvi pristop je usmerjen neposredno na delo (nalogo) in pokaže značilnosti dela, za katero iščemo primerne kandidate. Drugi pristop pa je usmerjen na zaposlenega: kaj mora delavec storiti, da bodo naloge in dolžnosti opravljene. Tretji pristop pa je usmerjen na delavčeve lastnosti: kakšne lastnosti naj ima delavec za uspešno opravljanje določenega dela (naloge, dolžnosti).

### **2.3.1 Namen analize dela**

S sistemizacijo delovnega mesta se usmerja pozornost na to, kaj se pričakuje od zaposlenih. Določa tudi pogoje, norme, spretnosti, ki so potrebni za učinkovitost dela na posameznem delovnem mestu, kriterije za selekcijo, zasedbo delovnega mesta, razporejanje, napredovanje, nagrajevanje, usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev (Vukovič in Miglič 2006, 20). Pri tem je pomembno, da se ugotovi, iz koliko operacij so sestavljena, kako dolgi so delovni ciklusi, kako (ne)rutinske so delovne operacije, koliko znanja in spretnosti je potrebno za njihovo izvajanje in podobno (Žumer 2010, 9).

Nadrejeni in podrejeni morajo dobro poznati zahteve dela in pričakovane rezultate, da lahko ocenjujejo delovno uspešnost. Pripomočki za ocenjevanje morajo biti oblikovani tako, da z njimi zares lahko ocenjujejo delo posameznika. Iz analize dela izhajata seznanjanje zaposlenih z zahtevami njihovega dela in izdelava veljavnih instrumentov za ocenjevanje uspešnosti dela (Svetlik 1998a, 81).

Vukovič (2006, 20) je v svoji literaturi navedel vprašanja, na katera odgovarja analiza dela. Naj naštejemo le nekaj teh: katere naloge zajema delovno mesto; kakšni so delovni pogoji na delovnem mestu; kakšne lastnosti mora imeti delavec, da je usposobljen za opravljanje dela na tem delovnem mestu ipd.

### **2.3.2 Metode za analizo delovnih mest**

Belčič (2002, 81) navaja, da za sestavo analize delovnih mest potrebujemo podatke, ki jih dobimo s pomočjo različnih metod.

#### *Video snemanje*

Problem te metode se kaže v dejstvu, da je delavcem nelagodno pred kamero. Iz posnetkov lahko razberemo predvsem gibalne spretnosti posameznika, ti pa velikokrat umetno pospešujejo tempo dela in s tem kvarijo kvalitativni vidik dela. Pomanjkljivost te metode je, da z njo ne moremo oceniti vseh poklicev (npr. računovodja, programerja in podobno).

#### *Uporaba intervjujev*

Intervju velja za najpogosteje izbrano metodo pri pridobivanju kadrov. Prednost je v tem, da dobimo informacije o običajnih in neobičajnih dejavnostih kandidata, o fizičnih in umskih sposobnostih. Slabost intervjuja pa je, da delavci dvomijo o namenih intervjuja. Tako od njih ne dobimo vseh informacij. Izpraševalec mora postavljati jasna vprašanja in si potem pravilno razlagati odgovore. Za analizo dela intervju ne sme biti edini vir informacij. Poznamo strukturirani intervju, v katerem imamo vnaprej določena glavna vprašanja, in nestrukturirani intervju, ki ga uporabljajo izkušeni izpraševalci kadra. Strukturirani intervju uporabljamo, ko analiziramo že ustaljene delovne naloge, manj pa za naloge, ki se še oblikujejo (Žumer 2010, 10).

#### *Uporaba vprašalnikov*

Vprašanja so lahko sestavljena iz odprtega ali zaprtega tipa vprašanj, za katera pa velja, da so pogostejša. Sestavimo lahko svoje vprašalnike ali pa si pomagamo z vprašalniki, ki so že pripravljene in prikazane v raznih priročnikih. Pri tem so nam lahko v pomoč tudi svetovalne agencije. Če vprašalnike sestavimo sami, so prilagojeni večjemu številu delavcev na enakem delovnem mestu. Prednost uporabe vprašalnikov je, da zbiranje podatkov ni posebej zahtevno opravilo. Anketiranci izpolnjujejo vprašalnike zunaj delovnega časa, kar ne vpliva na proces dela. Poleg vsega pa lahko vključimo večje število delavcev, ki so na enakih ali podobnih delovnih mestih. Moramo pa se zavedati, da pri vprašalnikih ne dobimo slike o posebnostih, ki so lahko na delovnih mestih. Za dobro sestavljen vprašalnik je potreben čas, za kakovostno izpeljavo pa še finančna sredstva. Slabost je tudi ta, da ni stika med vprašanim in analitikom (Žumer 2010, 10).

### *Pisanje dnevnika*

Ta metoda je najprimernejša za delovna mesta, na katerih so delovni ciklusi zelo dolgi. Delavec opazuje sebe in svoje delo ter ga zapisuje v določenih intervalih. Druga možnost pa je, da zapisuje svoje delo vsakič, ko spremeni svojo dejavnost. Ta metoda velja za primerno pri analizi dela, ki se nanaša na umsko zahtevnejša dela. Le-ta je namreč težje opazovati. Pri delavcih ta metoda ni priljubljena, ker jim jemlje dragocen čas in lahko tudi moti delovni proces (Žumer 2010, 10).

### *Sistematično opazovanje*

Spremljamo potek dela in zapisujemo podatke v pripravljeno shemo. Z opazovanjem zapisujemo vrstni red in logiko nalog, njihovo trajanje, težje pa je oceniti njihov pomen in zahtevnost.

### *Pregled dokumentacije*

Zajema predpise, navodila in tehnološke postopke, pomembne za delavca. Metoda je pogosto uporabljena za pridobivanje začetnih sorazmerno objektiviziranih informacij o tem, kaj mora delavec delati. Opisujejo bolj normativno kakor dejansko stanje (Žumer 2010, 11). Belčič (2002, 82) je mnenja, da v nekaterih primerih zaradi narave dela med zahtevanim in dejanskim stanjem sploh ne more biti posebnih razlik. Vseeno je tudi ta metoda pomembna.

### *Lastno opravljanje dela*

Pri tej metodi analitik naloge doživlja na lastni koži. Zato je ta metoda najverodostojnejša. Res pa je, da analitik ne more opravljati dela na več delovnih mestih. Pri tem lahko poudarimo, da delavci, ki so napredovali, najlažje obravnavajo predmet analize. Lahko namreč opisujejo svoje prejšnje delovno mesto in izpolnjujejo vprašalnike. Lahko pa se zgodi, da delavci svoje delovno mesto predstavijo v zahtevnejši luči, kakor dejansko je (Žumer 2010, 11). Belčič (2002, 83) pravi, da je taka težnja normalna, saj so rezultati analize praviloma pomembni za številne ukrepe v organizaciji: od nagrajevanja, preoblikovanja oziroma reorganizacije delovnih mest, delavčevega položaja v hierarhiji ali celo ukinjanja in podobno.

### **2.3.3 Ključne lastnosti delavca iz analize dela**

V nadaljevanju so predstavljeni Belčičevi (2002, 90) najpomembnejši pogoji, ki jih mora delavec izpolnjevati za zasedbo delovnega mesta.

### *Starost*

Zakonske določbe kažejo pomen analize delovnega mesta, saj strokovno opredeli, katera delovna mesta so primerna za osebe, ki še niso dopolnile starosti 18 let. Pogodbo o sklenitvi delovnega razmerja smejo skleniti osebe, ki so že dopolnile starost 15 let. Oseba, ki ni dopolnila 18 let, ne sme delati nočnega in težkega fizičnega dela, pod zemljo, pod vodo, del z viri ionizirajočega sevanja ter drugih del, ki vplivajo na fizično in psihično zdravje mladoletnika. Delavnik ne sme presegati 8 ur dnevno in 40 ur tedensko.

### *Spol*

Delodajalec prostega delovnega mesta ne sme objaviti samo za ženske in samo za moške razen, če je nujno. Objava ne sme nakazovati, da daje delodajalec prednost določenemu spolu. Za kršitve omenjene norme se predvideva visoka kazen.

### *Državljanstvo*

Slovensko državljanstvo je v Sloveniji nujen pogoj za sklenitev delovnega razmerja (Zakon o delovnih razmerjih, Ur. l. RS, št. 21/2013, v nadaljevanju ZDR-1). Če zaposlimo tujca, mora izpolnjevati pogoje, določene v zakonu o zaposlovanju tujcev (ZDR-1 2013).

### *Zdravstvena zmožnost*

Tudi zdravje je nujen pogoj za zasedbo delovnega mesta. Ko opravimo analizo delovnega mesta, napišemo pogoje v napotnico za zdravstveni pregled.

Belčič (2002, 90) pa navaja tudi pogoje, ki jih neodvisno od zakona določi delodajalec.

### *Znanje in sposobnost*

Delodajalec določi po lastni presoji formalno izobrazbo, znanje tujih jezikov, vozniški izpit določene kategorije, poznavanje računalništva in določenih programov. Delovna mesta se pri tem glede na zahtevano izobrazbo razvrščajo v devet tarifnih razredov, ti pa so določeni v aktu o sistemizaciji delovnih mest.

### *Delovne izkušnje*

Delovne izkušnje so za delodajalca pomembne pri zasedbi vodilnih in vodstvenih delovnih mest. Za nekatera delovna mesta so določene izkušnje zaželeno, niso pa nujen pogoj za prijavo na razpis.

### *Osebnostne lastnosti*

Osebnostne lastnosti največkrat naredijo razliko v delovni uspešnosti med kandidati, ki imajo klasične pogoje: ambicioznost, odgovornost, samoiniciativnost, fleksibilnost, komunikativnost, pripadnost, samostojnost, prilagodljivost, voljo do učenja in izpopolnjevanja.

### *Drugi pogoji*

Drugi pogoji se vežejo na zahteve delovnega mesta. Poznamo zaposlitev za določen in nedoločen čas. Največ je zaposlitev za določen čas, saj se delodajalec s to vrsto zaposlitev zavaruje v primeru krize. Zaposlitev za nedoločen čas pa je sklenjena predvsem zaradi psihološkega učinka na delavca za vodilna delovna mesta. Poznamo tudi zaposlitev za polni in skrajšani delovni čas. Poseben pogoj je tudi, da oseba ni bila pravnomočno obsojena zaradi naklepne kaznivega dejanja.

### 3 PRIDOBIVANJE KADROV

Z oglaševanjem prostega dela obvestimo čim več tistih, ki bi lahko postali kandidati in ki ustrezajo našim pogojem, ko iščemo kandidata za opravljanje določenega dela. S tem pridobimo oziroma vsaj zainteresiramo določene kandidate, izmed katerih bomo lahko izbrali najustreznejšega za določeno delo. Preden začnemo z oglaševanjem, pa moramo najprej definirati ciljno skupino oglasa, določiti medije (in stroške), oblikovati sporočilo in spremljati rezultate.

Razloga za razpis delovnega mesta sta po navadi dva, in sicer kadar dosedanji zaposleni napreduje na novo delovno mesto ali odide iz podjetja ali kadar se obseg dela tako poveča, da je treba odpreti novo delovno mesto.

#### 3.1 Pridobivanje kandidatov

Pri pridobivanju kadrov gre za proces iskanja kadrov v podjetju oziroma zunaj njega z namenom zapolnitve manjkajoče pozicije. Poznamo dve vrsti pridobivanja kadrov, in sicer iz notranjih in zunanjih virov. Iz notranjih virov pomeni, da podjetje iz vrst že zaposlenih delavcev pridobi potreben kader. Tak način pridobivanja je primeren zlasti za vodstvene delavce, kajti ti že poznajo podjetje, njegovo vizijo in poslanstvo. Če pa notranjih kadrov primanjkuje ali se dejavnost podjetja širi, podjetje pridobiva kadre tudi iz zunanjih virov (Florjančič in Jereb 1998, 31).

Pri tem moramo opozoriti na različne metode privabljanja oziroma pridobivanja kadrov. Če gre za pridobivanje kadrov iz notranjih virov podjetja, se uporabljajo objave oz. oglasi v raznih internih glasilih, v okrožnicah ali na oglasnih tablah podjetja. Pomembno vlogo pa igra tudi dokumentacija o zaposlenih, njihovih znanjih in sposobnostih (Svetlik 1998b, 109–110).

V primeru pridobivanja kadrov iz zunanjega trga delovne sile Stropnik (2008, 16–20) navaja metode, predstavljene v nadaljevanju.

#### *Metoda neformalnega pridobivanja kadrov*

Ta metoda velja za najstarejšo, pa kljub temu pogosto metodo privabljanja kandidatov. Ta metoda se uporablja za iskanje kandidatov, ki jih je na trgu delovne sile malo oz. se do njih težko pride. Pri tej metodi ni stroškov. Poteka tako, da se po kandidatih povprašuje med prijatelji, strokovnimi kolegi, znanci oz. drugimi osebami, ki bi lahko poznale ustreznega kandidata (Stropnik 2008, 16).

### *Neposredno javljanje kandidatov*

Pod neposredno javljanje kandidatov je mišljeno pošiljanje prošenj, ki jih iskalci zaposlitve samoiniciativno pošljejo podjetjem. Prednost te metode je, da stroškov praktično ni in da postopek poteka hitro. Pri tem so tudi kandidati motivirani za delo ravno v izbranem podjetju (Stropnik 2008, 17).

### *Lastna baza iskalcev zaposlitve*

Kot lastna baza iskalcev zaposlitve je mišljena metoda, ki jo podjetje razvije samo na podlagi oblikovane baze, v kateri so vsi iskalci zaposlitve. Tak proces je lahko hiter ter poceni. Bistvo pa je, da ima podjetje bazo s podatki ažurirano in da je v njej čim več podatkov o kandidatih. Prednost za podjetje predstavlja tudi računalniško vodena baza. Strošek pri tej metodi predstavljata le izdelava računalniške baze ter čas, ki je potreben za vnos podatkov (Stropnik 2008, 17).

### *Štipendiranje*

Štipendiranje je metoda, pri kateri dijak ali študent dobiva denarno pomoč oziroma štipendijo z namenom, da se bo v podjetju zaposlil, ko konča izobraževanje. Podjetje štipendistu nudi tudi možnost opravljanja strokovne prakse ter možnost izdelave seminarских, diplomskih ter drugih raziskovalnih nalog. Ker štipendist med različnimi aktivnostmi v podjetju dobro spozna podjetje ter njegovo organizacijsko kulturo, je to velika prednost ob pričetku dela. S tem so podjetju zagotovljeni dolgoročni pozitivni učinki. Pri tej metodi gre za strateško pridobivanje kadrov (Stropnik 2008, 17).

### *Lov na glave ali »head hunting«*

Lovci na glave so kadrovski strokovnjaki, ki so specializirani za določena poslovna področja. Večinoma delujejo pod okriljem kadrovskih agencij, včasih pa tudi samostojno. Metoda velja za dražjo, ker gre za pridobivanje ključnih kadrov v podjetju. Postopek pridobivanja novega kadra poteka v naslednjem vrstnem redu: lovci na glave na trgu delovne sile poiščejo take ljudi, ki ustrezajo zahtevam, ki jih je podal naročnik. Potem pripravijo nabor nekaj najustreznejših kandidatov. Naročnik se odloči za končnega kandidata. Pri izboru ključnih kadrov je ta metoda zelo dobra in uspešna (Stropnik 2008, 18).

### *Karierni sejmi*

Karierni sejem je namenjen temu, da se srečajo delodajalci in iskalci zaposlitve oziroma dela. To je središče ponudbe in povpraševanja po delu. Kdor išče novo zaposlitev, lahko na takem



sejmu pridobi stike ter lastnosti delodajalcev. Delodajalci pa lahko predstavijo svoje podjetje in možnosti zaposlitve. Cilj srečanja kandidatov in delodajalcev je pridobitev koristnih informacij v kratkem času. V tujini so taki sejmi uveljavljeni že vrsto let. Pri nas pa se vsako leto izvaja vedno več kariernih in zaposlitvenih sejmov, manjših in večjih (Stropnik 2008, 18).

#### *Javne službe za zaposlovanje (Zavod RS za zaposlovanje)*

Zavod RS za zaposlovanje ima največjo bazo brezposelnih oseb v Sloveniji. Baza brezposelnih oseb definitivno predstavlja vir kadrov za podjetja. Uspeh sodelovanja med brezposelno osebo in javno službo za zaposlovanje je odvisen predvsem od zanimanja brezposelne osebe. Velikokrat pa se zgodi, da brezposelna oseba nima ustrezne izobrazbe, zato velja ta metoda za manj uspešno (Stropnik 2008, 18).

#### *Oglaševanje v medijih*

Podjetje lahko v različnih medijih oglašuje ter išče nove kadre, ki jih potrebuje. Najbolj poznani so tiskani mediji, televizija, radio ter internet. Poleg teh medijev poznamo še posebne plakate, video predstavitve in brošure. Le-te so namenjene ciljni javnosti. Podjetje pa lahko izkoristi neposredno obliko pridobivanja kadrov, tj. dan odprtih vrat, na katerem lahko srečamo tudi take kandidate, ki želijo delati v obiskanem podjetju (Stropnik 2008, 19).

### **3.2 Cilji pridobivanja kandidatov**

Cilj pridobivanja kandidatov je vzbuditi zanimanje čim širšega kroga ustreznih kandidatov, med katerimi bomo izbirali ter privabiti čim več visokokvalificiranih posameznikov, ki nameravajo ostati v organizaciji. Slabost velikega števila kandidatov je, da imamo lahko veliko administrativnih in strokovnih problemov, stroškov ter veliko dela pri procesu izbire kandidata. V nasprotnem primeru pa se tem težavam izognemo, vendar je lahko učinkovitost izbire slabša. Dobra izbira odtehta vse stroške, ki pri tem nastanejo. Če je pridobivanje novih kadrov izpeljano korektno, ni bojazni, da bi bil ugled organizacije ogrožen (Marn 2006, 12).

### **3.3 Selekcija kandidatov – izbirni postopek**

Izbirni postopek je proces, v katerem se podjetje na podlagi ustreznih informacij odloča o tem, kateri kandidati bodo izbrani za opravljanje določenega dela na določenih položajih.

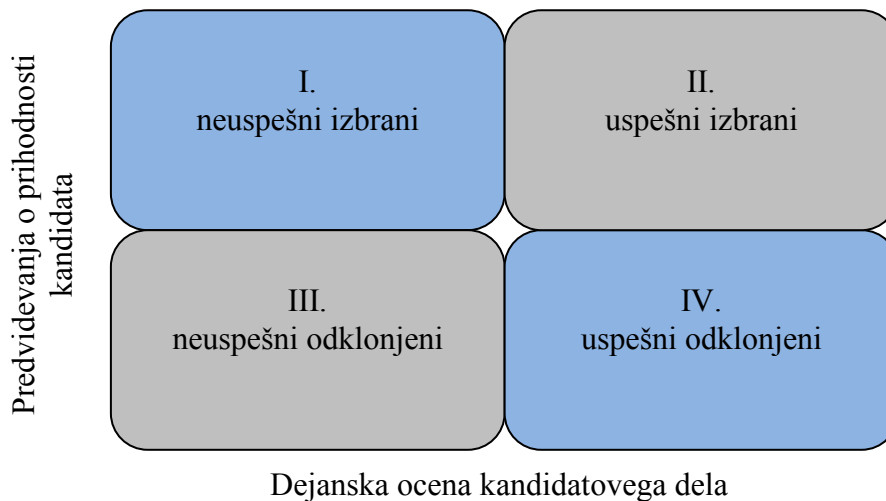
V procesu selekcije se mora podjetje odločiti o mejah ustrezne spretnosti, sposobnosti in znanja, ki je potrebno, da bo delo učinkovito izpeljano. Informacije o tem pa podjetja pridobijo na podlagi rezultatov različnih tehnik, postopkov in metod, ki smo jih spoznali v

prejšnjem poglavju. Metode se razlikujejo glede na podjetja ter glede na delovno mesto. Višje kot je delovno mesto, zahtevnejši je celoten postopek. V postopek izbiranja kandidatov, ki bodo zasedli višja delovna mesta, je treba vložiti več prizadevanja, časa in sredstev, saj so prav ti kadri razvojni potencial vsakega podjetja (Lukavečki 2010, 22).

Selekcijski postopek bi po besedah Avsec idr. (2007, 53–54) razdelili na tri vprašanja, čeprav preverjamo več stvari. Prvo vprašanje je: »Ali je oseba zmožna opravljati delo?« Tukaj gre za ugotavljanje kandidatovih sposobnosti, spretnosti in veščin. Vedeti moramo, katere sposobnosti in veščine so nujne in katerih se lahko kandidat priuči šele kasneje. Drugo vprašanje je: »Ali bo oseba opravljala to delo?« Tukaj gre za motivacijo. Ne glede na to, da je oseba sposobna opravljati razpisano delo, si mora to tudi želei. Nizka motivacija vsakega delavca se odraža v količini in kakovosti opravljenega dela. Zadnje vprašanje je: »Ali se bo ujela z ostalimi?« Če se zaposleni med seboj ujamejo in razumejo, so zadovoljnejši, več je sodelovanja in rezultati dela so boljši. Slaba komunikacija zaposlenih pa lahko pomeni, da nova oseba ne bo ostala dolgo. Lahko se celo zgodi, da iz podjetja odide kdo od dobrih delavcev.

Izbiranje kandidatov v postopku zaposlovanja velja za najbolj kritično aktivnost. Težava ter dodatni stroški se pokažejo pri nepravilnem izboru kandidata. Strošek zaposlitve napačnega kandidata predstavlja v povprečju višino treh njegovih letnih bruto plač. S tem da tukaj niso upoštevane izgubljene poslovne priložnosti, izgubljene stranke in poslovni ugled. Napačen kandidat lahko vpliva na sodelavce, v smislu večjega stresa zanj, za sodelavce in tudi za podjetje. Obstaja tudi možnost, da izbrani kandidati ne dajo od sebe vsega, kar lahko, oziroma še celo manj, in podjetje zapustijo. Izbiro kadrov je zato treba dobro izpeljati že v prvem poskusu. Dejstva veljajo za vse velikosti podjetij. Res pa je, da je negativen vpliv napačne odločitve izrazitejši v manjših podjetjih. Še posebej pa je zgrešena odločitev nevarna, kadar gre za vodstvene delavce ter strokovne delavce (Lukavečki 2010, 22).

Na sliki 1 so prikazane pravilne in nepravilne odločitve pri izbiri kandidatov. Drugi in tretji kvadrant prikazujeta pravilne odločitve glede kandidatov. V prvem in četrtem kvadrantu pa so nepravilne odločitve. Prvi kvadrant prikazuje kandidate, za katere smo predvidevali, da bodo pri delu dosegli uspeh in se bodo osebno ujemali z podjetjem, zato smo jih zaposlili. Naša predvidevanja so bila napačna, saj ti kandidati niso dosegli pričakovanih rezultatov. Podobna slika velja tudi za drugi kvadrant. Razlika je le v dejanski oceni njihovega dela. Za kandidate v drugem kvadrantu lahko trdimo, da je podjetje s sklenitvijo delovnega razmerja sprejelo pravo odločitev, saj so se na delovnem mestu izkazali in tako izpolnili pričakovanja delodajalca. Tretji in četrti kvadrant zajemata kandidate, za katere podjetje ne predvideva uspeha na določenem delovnem mestu. Izgubljeni potencial, ki bi lahko predstavljal konkurenčno prednost za podjetje, se šteje za našo napako v primeru, da se izkaže, da bi bili zavrženi kandidati dejansko uspešni na delovnem mestu (Novak 2008, 114–116).



**Slika 1: Napake v selekcijskem postopku**

Vir: Novak 2008, 115.

»Omenjeno problematiko lahko podjetja rešujejo z uporabo številnih selekcijskih metod. Če podjetje nima ustreznega strokovnjaka, je priporočljivo, da izvedbo in analiziranje ocenjevanj in testiranj prepusti zunanjim strokovnjakom. Ker dodatne selekcijske metode predstavljajo stroške, se mora podjetje, odvisno od zahtevnosti delovnega mesta in števila kandidatov, odločiti, katere metode bo v posameznem primeru uporabilo. V pomoč služi kvocient izbire, ki predstavlja razmerje med številom sprejetih kandidatov in številom prijavljenih kandidatov, ki so izpolnjevali pogoje.« (Lukavečki 2010, 23)

Zaželeno je, da podjetje v postopku selekcije kandidatu delovno mesto, sodelavce in delovanje podjetja predstavi čim bolj realno. Nerealistično pričakovanje, ki ga je sprejeti kandidat dobil v postopku selekcije, je lahko razlog, da je podjetje kandidate prepričalo, da so sprejeli zaposlitev. Ko pa je sprejeti kandidat kmalu po zaposlitvi spoznal realno stanje, je to vodilo v osebno nezadovoljstvo, izostajanje od dela ali celo zapustitev podjetja. Zato je prav, da kandidat v procesu selekcije dobi realno sliko podjetja, pozitivne in negativne vidike dela ter organizacije. S tem lahko predpostavljamo, da bodo imeli kandidati večjo željo po delu, dosegali večje zadovoljstvo, fluktuacija pa je majhna (Novak 2008, 117–118).

Pomembno je tudi vzajemno sodelovanje kadrovskih strokovnjakov in vodij, še posebej pri izboru ključnih kadrov v podjetju. Za izvedbo celotnega postopka selekcije skrbi kadroviski strokovnjak. Predlaga ustrezne metode in tehnike, s katerimi se vrši selekcijski postopek za posamezne kadre. Vodja pa ima pomembno vlogo pri izboru svojih neposredno podrejenih kadrov. Ima namreč dobro vizijo o lastnostih in sposobnostih kandidatov, da bo delo uspešno opravljeno (Novak 2008, 119).

### **3.3.1 Postopek izbire**

Pri postopku izbire je pomembno, da ga organiziramo učinkovito in uspešno. To pa se odraža v porabljenem času in sredstvih. Pomembno je tudi, da na koncu vendarle izberemo take delavce in v tolikšnem številu, kot je treba. Postopek mora biti dovolj prijazen za vse kandidate, tudi za neizbrane. Učinkovitost se pri neuspešnem izbirnem postopku bistveno zmanjša, saj ga je treba ponoviti (Svetlik 2009, 301).

V izbirnem postopku sta nam lahko v pomoč dve vprašanji, ko se odločamo o primernosti kandidatov: »Ali se je morda izkazalo, da nimajo nujnih lastnosti? Ali imajo morda kako nezaželeno lastnost?« (Lukavečki 2010, 25)

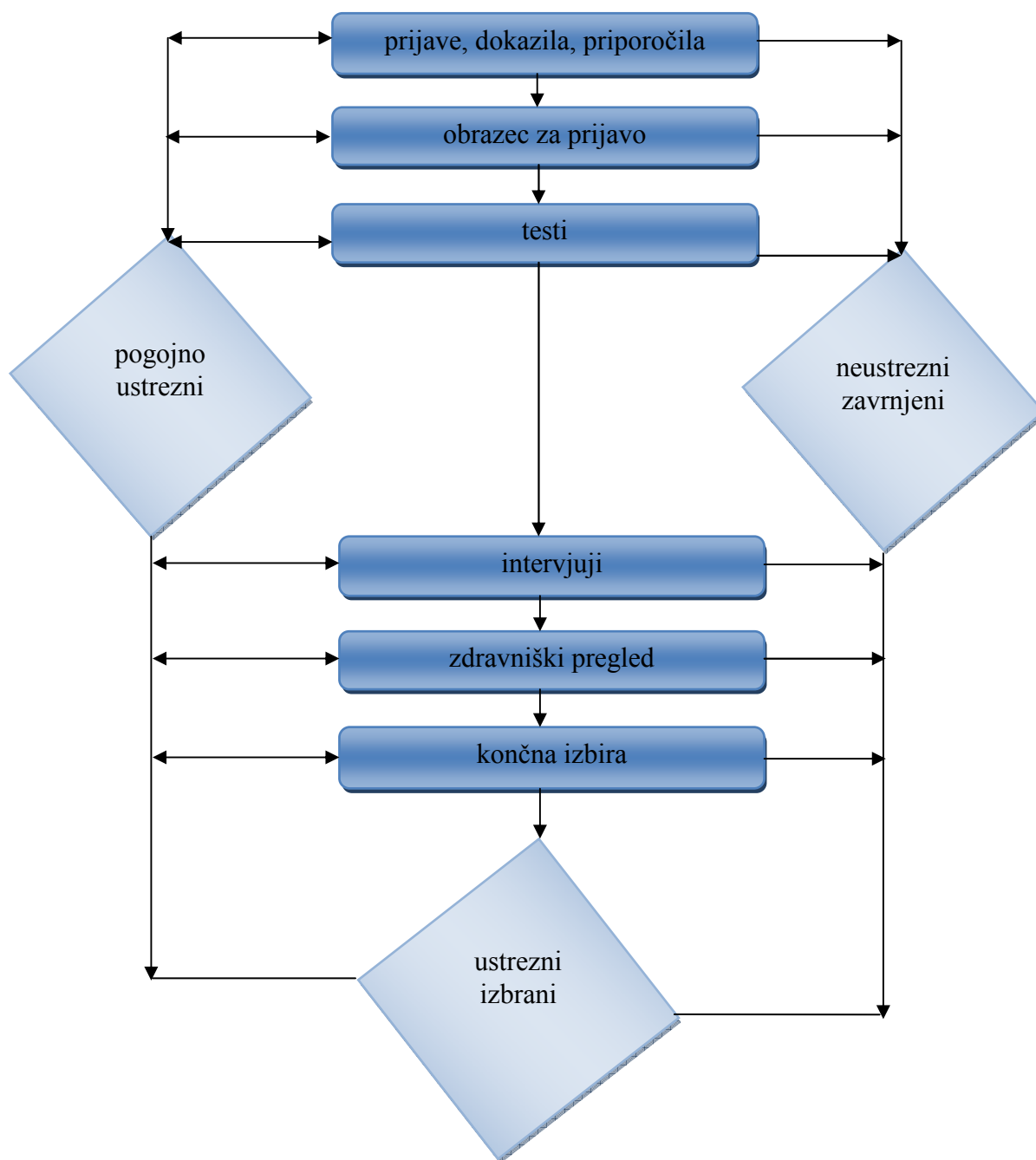
Če si na katero koli vprašanje odgovorimo pritrdilno, imamo dober razlog, da kandidata izločimo iz nadaljnje obravnave. V končni obravnavi namreč naj ne bi imeli več nobenega kandidata, ki ne bi imel nujnih lastnosti ali bi imel nezaželene lastnosti. Pri končni izbiri bi se morali odločati med kandidati, ki imajo kvečjemu več zelenih lastnosti. Med njimi nato izbiramo predvsem glede na to, koliko zelenih lastnosti imajo. Prednost damo seveda tistim z večjim številom zelenih lastnosti (Lukavečki 2010, 25).

Na sliki 2 so predstavljene metode, ki se najpogosteje uporabljajo v selekcijskem postopku. Faze si sledijo v zaporedju, ki se zdi najbolj smiselno z vidika časa in stroškov. Pogoj pa je, da imamo na voljo dovolj veliko število kandidatov, med katerimi lahko izbiramo.

Z vsakim korakom v procesu dobimo dodatne informacije. Te so v pomoč tistim, ki sprejemajo odločitve, da lahko napovejo prihodnji uspeh kandidata in sprejmejo končno odločitev. Ni pa nujno, da uporabimo vse faze. V primeru, da želene informacije o kandidatu dobimo že v predhodnih fazah, lahko kakšen korak preskočimo. To običajno storimo pri manj zahtevnih delovnih mestih. Za vodilna delovna mesta pa moramo katero fazo uporabiti večkrat oziroma v več različicah.

Lahko pa se tudi odločimo, da neprimernih kandidatov ne bomo izločali po uporabi vsake metode, temveč šele po dveh ali več zaporednih. Tako na primer od kandidatov zberemo prijave, dokazila ter izpolnjene obrazce za prijavo in se šele nato odločamo o njihovi primernosti (Svetlik 2002, 143–144).

Konkreten postopek selekcije je, kot piše Bahtijarević - Šiber (1999, 368), odvisen od velikosti organizacije, njene politike in strategije zaposlovanja, vrste delovnega mesta, števila prijavljenih kandidatov, števila prostih delovnih mest, strokovnosti ljudi, ki izvajajo selekcijo, ter drugih dejavnikov.



**Slika 2: Zaporedje metod izbirnega postopka**

Vir: Svetlik 2009, 302.

### 3.3.2 Končna odločitev

»Ko je selekcijski postopek zaključen, je treba sprejeti odločitev o tem, kateri kandidat je najprimernejši za zasedbo delovnega mesta. Čeprav je pomembno, da z odločitvijo ne odlašamo predolgo, si je zanjo treba vzeti čas, da kljub uporabi sistematičnega pristopa h kadrovanju in zagotavljanju objektivnosti skozi celoten postopek na koncu ne naredimo napake.« (Lukavečki 2010, 26)

Za končno odločitev o izbiri bodočega delavca, ki smo ga uspešno pripeljali skozi vse faze izbirnega postopka, je treba analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca in med seboj primerjati kandidate (Lukavečki 2010, 27).

»Pomembno je, da delavec, ki ga bomo sprejeli v delovno razmerje, resnično ve, kakšno delo ga čaka. Poleg ustne predstavitve dela si mora ogledati tudi delovno okolje in se seznaniti s prihodnjimi sodelavci. Nujno je, da kandidata predstavimo in seznanimo tudi z neposrednim vodjem in omogočimo, da se vsaj nekaj časa pogovarjata.« (Lukavečki 2010, 27)

Decenzo in Robbins (2002, 189) pišeta, da končno odločitev o prihodnjem sodelavcu prepustimo vodji, saj bo vodja tisti, ki bo delal z izbranim kandidatom. Pri tem je tudi zelo pomembno, da se medsebojno ujemata, saj bosta po vsej verjetnosti dolgo sodelovala. V primeru, da se odločitev izkaže za napačno, mora vodja sam prevzeti odgovornost ob neuspehu novega sodelavca, saj je bil on tisti, ki je potrdil odločitev.

Z odločitvijo o sprejemu delavca pa izbirni postopek še ni končan. S podpisom pogodbe o zaposlitvi zaposlitev formalno potrdimo. Delavca podrobno seznanimo s podjetjem, njegovimi pisanimi in nepisanimi pravili. Treba ga je seznaniti še s socialnim delovnim okoljem, ki ga sestavljajo nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci in drugi, s katerimi bo med delom prihajal v stik. Spoznati mora fizično delovno okolje oziroma prostore in opremo, ki jo bo imel na razpolago. In ne nazadnje se mora uvesti v delo. Cilj uvajanja je, da novi sodelavec začne kolikor je mogoče hitro delati s polno storilnostjo in da doseže pri tem tudi osebno zadovoljstvo (Svetlik 2002, 166).

Ali je bila odločitev prava, delodajalec spozna po nekaj tednih ali mesecih. Doba, ko se dokončno spozna človeka, pa je praviloma eno leto. To je tudi razlog, da je danes večina zaposlitev sklenjenih za določen čas (Ivanuša - Bezjak 2006, 71).

## **4 OCENJEVALNI CENTER**

V ocenjevalnem centru se izvaja ocenjevalni proces, ki je namenjen zlasti izboru novih kandidatov za delovno mesto, ali pa se ta uporablja pri napredovanju že zaposlenih ter za njihov razvoj kariere v prihodnosti. Kandidati so vključeni v reševanje različnih nalog, ki jih sestavijo in ocenjujejo izurjeni ocenjevalci. Ocenjevalci tudi spremljajo kandidate pri reševanju posamičnih nalog. Naloge so pripravljene glede na značilnosti vsakega delovnega mesta. Na koncu procesa ocenjevalci zberejo in združijo svoja mnenja in ocene vedenja ter skupaj ovrednotijo kandidatov dosežek.

### **4.1 Zgodovina**

Začetki ocenjevalnega centra segajo v 30-ta leta XX. stoletja. Takrat se je za oficirje in specialce pripravil program ocenjevanja ter selekcije. Pripravilo ga je nemško vrhovno poveljstvo. Prvotno je bilo v Nemčiji 15 psiholoških laboratorijev s 84 psihologi. Do leta 1941 pa je za nemške vojaške sile delovalo že približno 500 psihologov. Ti so ocenjevali značaj kandidatov na podlagi analize inteligentnosti, analize akcije, analize besednega izražanja in intervjuja o življenju kandidata (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 46).

Leta 1941 je britanska vojska ustanovila komisijo za selekcijo britanskih oficirjev v II. svetovni vojni. S tem je bil grob in manj učinkovit selekcijski sistem oficirjev odpravljen. Cilj komisije je bil celovito oceniti posameznika v njegovem naravnem socialnem okolju. Uporabljali so psihološke intervjuje, teste, realistične skupinske ter individualne simulacije. Ocenjevali so raven funkcioniranja, skupinsko povezanost in stabilnost, pa tudi medosebne odnose (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 46).

Razvoj programa za selekcijo vohunov in saboterjev v ZDA v času II. svetovne vojne je nastajal pod okriljem urada za strateške dejavnosti (angl. Office of Strategic Services – OSS). Program je bil pomemben pri nastajanju metode ocenjevalnega centra. S pomočjo projekcijskih testov, intervjujev, situacijskih testov, testov tipa papir-svinčnik, psihodrame in naključnega opazovanja so pri kandidatih ocenjevali motivacijo za izvedbo naloge, energijo in vnemo, praktično inteligentnost, čustveno stabilnost ipd. (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 46).

Po drugi svetovni vojni pa se je ocenjevanje v obliki ocenjevalnega centra preusmerilo na civilna področja. Uvedla se je večstopenjska selekcija, ki je bila sestavljena iz presejalnih testov in intervjujev, na koncu pa še iz končnega intervjuja ter odločitve. Ocenjevalni center je v pravem pomenu besede nastal pod vplivom težnje po ocenjevanju neintelektualnih vidikov učinkovitosti in zanimanja za situacijske teste (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 46).

## 4.2 Opredelitev in uporaba

»Assessment centri«, ocenjevalni centri, aktivni dnevi, praktično preizkušanje so izrazi, ki se pojavljajo v slovenskem jeziku. Ustreznega izraza za take centre pa še vseeno nimamo. Na seznamu storitev imajo različni kadrovske ponudniki tudi storitev ocenjevalnega centra. Vprašanje pa je, ali ponudniki v resnici vedo, kaj ponujajo (Čuček Schmalter 2010).

Prvotno je bil ocenjevalni center namenjen razvoju vodij in imel je raziskovalno funkcijo. Kasneje se je razvila aplikacija ocenjevalnega centra, ki je bila namenjena izbiri kandidatov za napredovanje na vodstvene položaje v podjetju (Wikipedia 2015a).

Danes pa v sklopu tega pojma nekateri ponujajo psihološko testiranje, pri katerem se uporabi kakšen test oziroma vprašalnik več. Drugi uporabljajo pristop v sobi z desetimi kandidati ter trenerjem, ki po različnih nalogah (npr. grajenje stolpa iz papirja) izdelava poročilo. Tretji na primer uporabijo pristop z vprašanji, ki so predvsem situacijska in ki jih ima vsak kandidat različna. Ponudniki nam potem prodajo zaslišanja kandidatov (Čuček Schmalter 2010).

Težava se pojavi pri tem, da ocenjevalni center ni nič od tega. Za ocenjevalni center je značilno, da predstavlja skupek prijemov in tehnik za ocenjevanje kompetenc in da mora biti postopek najprej standardiziran. Ima dva prevladujoča trenda uporabe, in sicer selekcijo kadrov in razvoj na podlagi diagnosticiranja potreb, razvojnega načrtovanja in treningov (Čuček Schmalter 2010).

Ocenjevalni centri so v pomoč pri odločitvi o sprejemu zunanjih kandidatov v podjetje oziroma o napredovanju že zaposlenih. Pri tem pa se pričakuje, da se poznejši uspeh na delovnem mestu natančno napove. »Veliko število raziskav ugotavlja povezavo med rezultati kandidata v ocenjevalnem centru in njegovo poznejšo uspešnostjo pri delu.« (Orehov gaj 2015)

S pomočjo ocenjevalnega centra podjetje lahko zaposli uspešnejši in boljši kader, kot pa, če bi podjetje v izbirnem postopku uporabilo le teste in intervjuje. Še posebej pa v primeru, ko iščemo nekoga, ki je visoko kvalificiran in sposoben, ter ko lahko izbiramo med več kandidati (prav tam).

Namen uporabe ocenjevalnih centrov prikazuje naslednja slika 3.

Metoda je sestavljena iz različnih simulacij delovnega mesta; pogoste so pisne situacijske naloge, skupinske diskusije, igre vlog (recimo pogovori s »strankami« ali »podrejenimi«), predstavitve pred skupino. Psihološki testi so lahko del ocenjevalnega centra, a da si metoda zasluži ta naziv, potrebujemo vsaj eno praktično nalogo ali preizkus (Čuček Schmalter 2010).

Najmanjše število ocenjevalcev, ki se zahteva v metodi ocenjevalnega centra, sta dva ocenjevalca (ali več). Za primer lahko navedem Združene države Amerike, kjer imajo tri



ocenjevalce ter šest kandidatov. Glavna značilnost ocenjevalnega centra je, da je vnaprej jasno opredeljeno, kaj se ocenjuje. Brez jasnih razsežnosti delovnega mesta, torej vedenj, ki so odločilna za uspeh pri delu, ne gre. Pomembna značilnost je tudi, da več ocenjevalcev na koncu predebatira ocene in jih poenoti (Čuček Schmalder 2010).



**Slika 3: Namen uporabe ocenjevalnih centrov**

Vir: Orehov gaj 2015.

Kot zanimivost lahko napišem, da je na zahodu ocenjevalni center marsikje skorajda obvezen postopek ne le pri izboru, temveč tudi pri razvoju in napredovanju zaposlenih, tudi v javnem sektorju, za ugotavljanje potreb po usposabljanju, merjenju učinka usposabljanja ali spreminjanje organizacijske kulture (Čuček Schmalder 2010).

Ker je ocenjevalni center ena redkih metod, ki zanesljivo napoveduje prihodnje vedenje na delovnem mestu in je najboljši diagnostični instrument za številne namene, je zelo pomembno, da točno vemo, kaj je ocenjevalni center. Z njegovo uporabo se izognemo različnim mogočim virom diskriminacije (spolu, etničnemu izvoru ipd). Ker pa je ocenjevalni center mogoče precej vpeti v vsakdanje procese v podjetju, je uporaben tudi za manjša podjetja (Čuček Schmalder 2010).

Zavedati se moramo, da uveljavljanje nove metode v novem prostoru traja dalj časa. Pri novosti so na začetku vsi poznavalci, toda čas loči izkušene od laikov. Marsikateremu izvajalcu storitve podjetja le-to preplačajo. Zato se morajo izobraževati tudi odjemalci storitve. S tem bodo lahko razlikovali na videz podobne ponudnike storitve (Čuček Schmalder 2010).

Pomembna odlika ocenjevalnega centra je, da so kandidati ocenjeni na podlagi sposobnosti spoprijemanja z novimi situacijami. Ocenjevanje vsaj deloma poteka v skupini, kar tudi omogoča ocenjevanje skupinske interakcije in pridobivanje ocen od sodelavcev (Vilčnik 2014, 46).

»Ocenjevalni center je vsekakor prihodnost, a uporabimo ga v njegovem pravem pomenu in polni učinkovitosti, le tako bomo deležni vseh koristi.« (Čuček Schmalder 2010)

### 4.3 Značilnosti ocenjevalnega centra

V nadaljevanju so podrobneje predstavljene bistvene naloge ocenjevalnega centra, ki morajo biti zanesljive, objektivne in relevantne glede informacij, ki jih ponujajo. S pridobivanjem pestre palete podatkov o oblikah vedenja lahko naloge izberemo ali jih razvijamo. Velika paleta podatkov o oblikah vedenja je pomembna pri ocenjevanih dimenzijah, ki jih določimo z analizo delovnega mesta.

### 4.4 Naloge ocenjevalnega centra

Naloge ocenjevalnega centra morajo biti oblikovane tako, da lahko z njimi pridobimo informacije o značilnostih in kompetencah, ki so bile določene pri analizi delovnega mesta. Naloge ocenjevalcem omogočajo opazovati vedenje, ki je značilno za posamezno kompetenco. Od kandidata zahtevajo, da pokaže določene oblike vedenja. V tem procesu je priporočljivo uporabiti kombinacijo več metod, ki vključujejo na primer teste, intervjuje, vprašalnike, simulacije ipd. Ravno simulacije nekako veljajo za zaščitni znak ocenjevalnih centrov (Cigan in Smolkovič 2011, 64).

Glede na namen uporabe poznamo naslednje primere nalog: nalogo »v predalu«, analizo primera, igro vlog, ustno predstavitev in skupinsko diskusijo.

Pri tem je pomembno, da dobro poznamo njihove značilnosti. Najpogosteje pa se uporablja igra vlog, predstavitev in naloga »v predalu«. Čeprav je izvajanje takih nalog drago, pa rezultati dajo realno sliko kandidatov, ki so nato v organizaciji vključeni v odločitve o visokih stroških (Cigan in Smolkovič 2011, 64).

Skupne značilnosti nalog, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje predstavila, lahko strnemo glede na (Cigan in Smolkovič 2011, 65):

- kompleksnost: vključuje število in kompleksnost posameznih operacij, ki jih udeleženci opravijo pri reševanju naloge. Pod kompleksne naloge lahko uvrstimo nalogo »v predalu«, analizo primera, skupinsko nalogo, skupinsko diskusijo in nalogo načrtovanja. Pod enostavne naloge pa lahko uvrstimo iskanje podatkov, ustno predstavitev, igro vlog in simulacijo intervjuja;
- število aktivnih udeležencev: na podlagi tega kriterija lahko ločimo individualne naloge, naloge ena-na-ena in skupinske naloge. Med individualne uvrščamo nalogo iskanja podatkov, analizo primera, nalogo »v predalu« in nalogo načrtovanja. V tem primeru nalogo opravlja en kandidat, in sicer samostojno. Za skupinske naloge in diskusije pa velja, da pri njih sodeluje več udeležencev. Pri nalogah ena-na-ena sodelujeta dva udeleženca. V ta tip nalog uvrščamo simulacijo intervjuja, igro vlog in ustno predstavitev.



**Slika 4: Razdelitev najpogostejših nalog ocenjevalnega centra glede na število aktivnih udeležencev**

Vir: Cigan in Smolkovič 2011, 65.

#### **4.5 Vrste nalog ocenjevalnega centra**

V nadaljevanju so predstavljene vrste nalog ocenjevalnega centra ter njihove značilnosti.

##### *Individualne naloge*

Za te vrste nalog je značilno, da jih kandidati opravljajo samostojno in ob koncu podajo svoje ugotovitve. Ocenjevalci nato na podlagi ocenjevalnih lestvic in drugih pripomočkov za ocenjevanje podajo oceno kandidatovega nastopa ali izdelka (Cigan in Smolkovič 2011, 66).

##### *Naloge ena na ena*

Tukaj sodelujeta dva udeleženca, ki sta lahko oba kandidata, ali en kandidat in en ocenjevalec ali en kandidat in nekdo, ki svojo vlogo samo igra (Cigan in Smolkovič 2011, 68).

##### *Skupinske naloge*

Gre za merjenje kompetenc na skupinski in organizacijski ravni, omogočajo pregled nad udeleženci v istem času in prostoru in tako jih lahko neposredno primerjamo med seboj. Slabost teh nalog je kakovost ocenjevanja, ki je slabša v primerjavi z individualnimi nalogami, saj morajo ocenjevalci hkrati opazovati večje število kandidatov. Rešitev je v oblikovanju skupin z največ šestimi udeleženci. Naloga je časovno omejena. Tukaj merimo sposobnost kandidatov pri reševanju problemov, medosebne spretnosti ter iniciativnost. Pomembno je tudi, da udeleženci pokažejo sposobnost za pozitivno interakcijo z drugimi (Cigan in Smolkovič 2011, 71).

#### 4.6 Prednosti in pomanjkljivosti

Prednost za podjetje se kaže v dolžini postopka. Postopek namreč ni med krajšimi, kar pa pomeni, da manj motivirani in zavzeti kandidati iz njega sami odstopijo ali pa se slabše izkažejo. S tem podjetje prihrani čas. V ocenjevalnem centru se lahko izvede primerjava med notranjimi in zunanjimi kandidati, omogoča nam opazovanje dela v skupini, kar nam naredi širšo sliko o posamezniku in skupini. Objektivnost in natančnost opazovalčeve končne ocene sta večji, ker pri reševanju nalog kandidate opazuje več opazovalcev. Če je postopek dobro izveden, ima lahko tudi sam kandidat pozitivno povratno informacijo o odnosu podjetja do zaposlenih (Cigan in Smolkovič 2011, 56).

Za neposredno nadrejene ocenjevalni center predstavlja prednost, da s tem dobijo informacije o dejanskem vedenju kandidata. To pa zato, ker je kandidat opazovan med samo akcijo. Na primer pri intervjuju kandidat sam izbere, kaj bo povedal o sebi. S tem se lahko hitro opazijo pomanjkljivosti verbalno spretnejših kandidatov. V primeru, da neposredno nadrejeni sodelujejo kot ocenjevalci, lahko svoje pridobljene veščine uporabijo tudi pri svojem delu (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 56).

Za kandidate ocenjevalni center predstavlja priložnost, da aktivno pokažejo svoje veščine in sposobnosti. V simulacijah posebnih nalog dobijo izkušnjo v zvezi z delom, ki ga lahko pričakujejo v podjetju, ocenjevani pa so glede na kriterije, odločilne za njihovo opravljanje. S tem ima kandidat manj nerealnih pričakovanj v primeru, da bo sprejet v službo. Kandidat dobi tudi izčrpno povratno informacijo o tem, kako se je izkazal. Kot sem že prej omenila, pa ocenjevalni center manj diskriminira glede na raso in spol kot druge metode (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 56–57).

Kot vsaka stvar pa imajo tudi ocenjevalni centri svoje pomanjkljivosti. Drag in dolg postopek – po oceni LaRue (2010, v Ogrin in Zager Kocjan 2011, 57) znašajo izvedbeni stroški od 350 do 700 evrov na udeleženca, postopek traja najmanj tri dni (en dan za trening, en za ocenjevanje in en za integracijo ocen in odločitev). Je pa res, da se na račun tega zmanjša tveganje za sprejetje napačne odločitve. Pomanjkljivost je tudi pomanjkanje neposrednega stika in vzajemnega odnosa med kandidatom in ocenjevalcem – ocenjevalec namreč ne daje nobenega odziva in spodbude, ki bi lahko pozitivno vplivala na kandidatovo vedenje, temveč si le naredi opombo na ocenjevalnem listu. Treba je imeti večje število osebja za izvedbo, medtem ko lahko druge metode izvede ena oseba. Potrebni so tudi ustrezni prostori. Pomanjkljivosti so tudi, da lahko metodo razvijajo le usposobljene osebe; mogoča sta problem ocenjevanja večje skupine kandidatov in problem odkrite identitete – kandidati za višje pozicije se ne želijo razkriti in srečati z drugimi kandidati. Ocenjevalni center pa tega ne omogoča. Ocenjevalci niso vedno ustrezno seznanjeni s podrobnostmi v zvezi z delovnim mestom, zaradi česar lahko večjo pozornost posvetijo manj pomembnim kompetencam (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 57).

## **4.7 Merske značilnosti**

Merske značilnosti nam pomagajo načrtovati mejo med kakovostnim in manj kakovostnim merskim instrumentom pri psihološkem merjenju. Kriteriji so objektivnost, občutljivost, veljavnost in zanesljivost (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 58).

### **4.7.1 Objektivnost**

Objektivnost se obravnava kot lastnost ocenjevalnega postopka, v katerem imajo vsi kandidati enake možnosti in okoliščine, v katerih so testirani. To velja za vse faze testiranja. Kandidati morajo dobiti enak rezultat ne glede na to, kateri ocenjevalec jih testira. Na rezultat ne smeta vplivati prostor, kjer poteka testiranje, in testna situacija, v katero je kandidat postavljen. K temu pa pripomorejo jasna navodila, časovna določila in prostorske razmere, enake za vse kandidate (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 58).

### **4.7.2 Občutljivost**

Bistvo pri tem merskem kriteriju je, da lahko izmerimo majhne razlike v merjeni lastnosti v skupini več kandidatov. Ocenjevalni center mora omogočati dobro razlikovanje med boljšimi in slabšimi kandidati, še posebej ko gre za selekcijo. Ker ga izvedemo v končni fazi selekcije, primerjamo le nekaj najboljših kandidatov. Naloge morajo biti dovolj zahtevne in kompleksne, da lahko ocenjevalci ugotovijo razlike med udeleženci. V primeru lahkih nalog je lahko to zelo težko, ker se lahko vsi kandidati zelo dobro in enako izkažejo. Če pa so naloge dovolj kompleksne, lahko opazimo razlike med oblikami vedenja kandidatov (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 58).

### **4.7.3 Veljavnost**

Veljavnost je poleg zanesljivosti najpomembnejši kriterij ocenjevalnega centra. V psihologiji se nanaša na smiselnost, pomembnost ali resničnost testnega dosežka. Z njim dobimo informacije o tem, kako dobro test meri tisto, čemur je namenjen. V zvezi z veljavnostjo ocenjevalnega centra je bilo opravljenih več pomembnih raziskav. Skupno mnenje avtorjev je, da je metoda ocenjevalnega centra splošno veljavna, višina koeficientov veljavnosti pa odvisna od situacije (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 58–59).

### **4.7.4 Zanesljivost**

Ker je pri ocenjevalnem centru večkratna aplikacija skoraj nemogoča, se lahko glede zanesljivosti osredotočimo na primerjavo ocen več ocenjevalcev. Kar pomeni, da če so ocenjevalci pri oceni istega kandidata enotni, je zanesljivost večja. Pri skladnosti med

ocenjevalci je zelo pomemben dejavnik količina treninga. Le-ta pripomore k skladnosti, ker je med izurjenimi ocenjevalci koeficient višji od tistega med neizurjenimi. Pomemben faktor igra tudi seznanitev ocenjevalcev z ocenjevalnimi dimenzijami in standardi (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 59).

#### **4.8 Povratna informacija**

Povratna informacija je proces, ki spremlja posameznika pri njegovem delu. S tem mu omogoča izboljšanje delovanja ter doseg z zastavljenega cilja (Wikipedia 2015b). S povratno informacijo podjetje vodi zaposlenega v smeri uresničitve delovnih ter osebnih ciljev. Gre za težaven proces za tistega, ki jo daje, in tistega, ki jo sprejema. Težko je tudi podati pozitivno in negativno povratno informacijo (Rašl in Žagar 2011, 146). McCarthy in Garavan (2001, 5) dodajata in s tem potrjujeta že napisano, da igra povratna informacija pomembno vlogo v številnih organizacijskih aktivnostih, kot so razvoj kariere, motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Glede na namen poznamo povratno informacijo, ki je povezana z ocenjevanjem delovne uspešnosti ali pa je posredovana le kot informacija o ustreznosti kandidata. V ocenjevalnem centru jo lahko posredujejo na koncu analize ali že med postopkom. Njen namen je spodbuditi odziv kandidata nanjo. Vendar se mora kandidat nanjo tudi primerno odzvati in prilagoditi vedenje, da se njegov razvoj na določenem področju resnično pokaže (Rašl in Žagar 2011, 147–149).

Povratna informacija v podjetjih se nanaša na »proces vrednotenja in razpravljanja dela tako zaposlenih in menedžerjev, kjer proces običajno vključuje razpravo o posameznikovih prednostih in slabostih s predlogi, kako izboljšati slabosti. Povratna informacija povezuje obnašanje posameznika na delovnem mestu s celotnimi cilji ekipe ali podjetja.« (Harms in Britt Roebuck 2010, 413)

V preglednici 1 so predstavljeni različni vidiki, ki jih je treba upoštevati, če želimo zagotoviti najboljše možnosti za uresničevanje pomena povratne informacije, tj. spremembo vedenja pri zaposlenih ter izboljšanje delovne uspešnosti. Predstavljeni so tudi rezultati, do katerih pridemo v procesu povratne informacije.

## **Preglednica 1: Dejavniki, na katere moramo biti pozorni pri podajanju povratne informacije**

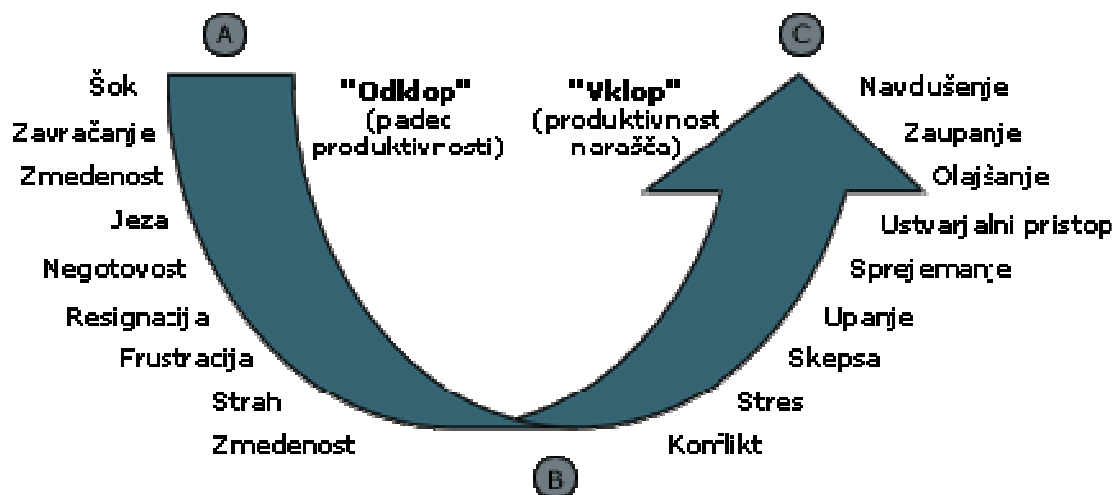
Dejavniki pred izpeljavo procesa povratne informacije	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizacijski kontekst (cinizem, integracija povratne informacije z drugimi aktivnostmi, namen in strategija komunikacije)</li><li>• Zaznava procesa (zaupnost, anonimnost, odkritost)</li><li>• Proces povratne informacije (čas, izvor ocenjevanja – zunanji ali notranji)</li><li>• Individualne razlike (osebnost, umerjenost k cilju)</li></ul>
Dejavniki med izpeljavo procesa povratne informacije	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oblika povratne informacije</li><li>• Značilnosti povratne informacije (pozitivne, negativne, pravilnost ocene)</li><li>• Odziv na povratno informacijo</li></ul>
Dejavniki po izpeljavi procesa povratne informacije	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metoda podajanja povratne informacije</li><li>• Podpora podjetja (podpora razvoja, coaching)</li><li>• Posameznikova stališča in vedenje (potreba po spremembi, določanje ciljev, sestanki z ocenjevalci)</li></ul>
Izidi izpeljave procesa povratne informacije	<ul style="list-style-type: none"><li>• Osebne spremembe in spremembe v samoocenah</li><li>• Odnos do ocen, pridobljenih v ocenjevalnem centru</li><li>• Odnos do ocen delovne uspešnosti</li><li>• Zadovoljstvo zaposlenega, namen morebitnega odhoda iz podjetja in njegova pripadnost podjetju</li></ul>

Vir: Atwater, Brett in Cherise 2007, v Rašl in Žagar 2011, 151.

Za učinkovito podajanje povratne informacije je priporočljivo upoštevati nekaj nasvetov. Pri podajanju povratne informacije se ne spuščamo v iskanje vzrokov, temveč navajamo samo opažanja (ne »zakaj«, ampak samo »kaj«). Pomembno je, da je kandidatu dana v ustreznem prostoru, ob ustreznem času ter da je poskrbljeno za zasebnost. Zaželeno je jo podati kmalu po opravljanju naloge. S tem jo kandidat bolje poveže z nalogo, ki jo je opravljal. Osredotočena mora biti na neko vedenje. Ni dovolj, da samo rečemo: »Dobro opravljeno!« To kandidatu ne pove veliko. Zato moramo njegovo vedenje natančneje opisati, na primer: »Vaša predstavitev je temeljila na jasnosti in dobrem razumevanju.« Pri podajanju povratne informacije se osredotočamo na vedenje, ki ga kandidat lahko nadzira in spreminja. Kandidata povprašamo tudi, ali se strinja s podano povratno informacijo. S tem se prepričamo, ali je njeno naravo in kontekst razumel. S povratno informacijo moramo kandidatu dati občutek, da je njen cilj izboljšanje vedenja, ne pa kritiziranje. Osredotočimo se na eno ali dve najpomembnejši točki, ki ju posredujemo kandidatu. V primeru, da bi kandidatu posredovali več točk, se lahko kandidat izgubi v poplavi informacij. Z dobro opredeljenimi cilji, ki jih naj bi kandidat dosegel in ki jih določimo pred opravljanjem naloge, bomo lahko podali

kakovostno povratno informacijo. Pri osebnem kontaktu s kandidatom bodimo prijazni in spoštljivi, ker to verjetno obenem pričakujemo od njega (Rašl in Žagar 2011, 153–154).

Na sprejem povratne informacije pa se lahko kandidati zelo različno odzovejo. Odvisno je od razumevanja, karakterja, ali gre za dobro ali slabo povratno informacijo idr. Po eni strani si lahko sprejemanje povratne informacije razlagamo tudi kot preizkus zrelosti kandidata. Neskladje med pričakovano in realno povratno informacijo namreč ruši ustvarjeno samopredstavo, samopodobo, psihološko stabilnosti in varnost kandidata. Zato so za sprejemanje take povratne informacije o sebi značilne štiri faze transformacijske krivulje, ki je prikazana na sliki 5.



Slika 5: Transformacijska krivulja spreminjanja

Vir: Gruban 2007.

#### 4.9 Ocenjevalni center v Sloveniji

Leta 2011 je podjetje Planet GV, d. o. o., izvedlo informativno anketo, v kateri so želeli ugotoviti, katere metode v kadrovskih postopkih uporabljajo slovenska podjetja ter kako dobro jih poznajo. V anketi je sodelovalo 47 oseb, ki so zaposleni v kadrovskem ali pa v svetovalnem podjetju (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 55).

Anketiranci najpogosteje uporabljajo metodo intervjuja, pri katerem jih zanimajo delovne izkušnje kandidatov. Druga uporabljena metoda so vprašalniki, kjer upoštevajo vrsto in dolžino študija. Preverjajo pa tudi reference kandidatov. Uporaba ocenjevalnega centra je redka. Najučinkovitejša selekcijska metoda se zdi vprašanim intervju. Sledijo mu testi sposobnosti, osebni vprašalniki, metoda ocenjevalnega centra ter preverjanje referenc (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 55).

Vprašani za razvoj kadrov najpogosteje uporabljajo metodo izobraževanja, pogosto tudi ocenjujejo delovno učinkovitost in uporabljajo intervju. Le občasno uporabijo metodo prepoznavanja interesov, metodo ocenjevanja kompetenc, intervjuje, vprašalnike, teste in



coaching. Na zadnjem mestu sta bila ocenjevalni center in metoda 360 stopinj. Kot rezultat najučinkovitejše metode za razvoj kadrov so se izkazali izobraževanje, intervju, coaching in ocenjevanje kompetenc. Prepoznavnost ocenjevalnega centra je prisotna pri slabi polovici vprašanih, za namene zaposlovanja pa jo uporabljajo le štirje (Ogrin in Zager Kocjan 2011, 55).

## **5 RAZISKAVA O UPORABI METODE OCENJEVALNEGA CENTRA V SLOVENIJI**

Raziskavo o uporabi metode ocenjevalnega centra v Sloveniji sem opravila z namenom ugotavljanja uporabljenih metod zaposlovanja ter stopnjo poznavanja metode ocenjevalnega centra med poslovnimi subjekti. Glede na to, da se v Sloveniji metoda ocenjevalnega centra še razvija ter njena uporaba počasi veča, bodo rezultati raziskave uporabni za uporabnike, ki se odločajo o njeni uporabi ter za izvajalce storitve ocenjevalnega centra.

### **5.1 Metodologija**

Za pridobitev rezultatov sem se odločila uporabiti anketo, ki sem jo elektronsko posredovala na naslove različnih podjetij. V raziskavo sem vključila tristo podjetij. Podjetniški portali, npr. Poslovni informator Republike Slovenije ter Bizi.si, so mi bili v pomoč pri iskanju primernih anketirancev. Tako sem v spletnem poslovnem imeniku določila omejitve izpisa podjetij z dvesto in več zaposlenimi ter izbrala programsko privzeto razvrstitev. Nato sem po vrstnem redu prikaza pričela z iskanjem stikov. Raziskave nisem omejila samo na zasebni sektor, ampak sem vključila tudi javnega. Pri pošiljanju anketnih vprašalnikov sem upoštevala omejitve, in sicer sem v izbor vključila poslovne subjekte, ki imajo večje število zaposlenih. Taki poslovni subjekti se večkrat srečujejo z različnimi vrstami pridobivanja kadrov ter njihovo selekcijo. Nisem pa se omejevala na regijo ter poslovno dejavnost. Sem namreč mnenja, da bi s tem preveč omejila možnosti pridobitve rezultatov ankete. Anketne vprašalnike sem poslala kadrovske službi oz. vodilnim v podjetju. Če mi tega podatka ni uspelo pridobiti, sem le-te poslala na naslov informacijske točke.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz desetih vprašanj zaprtega tipa, na katera so poslovni subjekti odgovarjali. Vsebina vprašalnika je zajemala število zaposlenih, vrsto dejavnosti, leta delovanja podjetja, katero metodo zaposlovanja uporabljajo, kateri od navedenih razlogov je ključen za izbrano metodo, ali anketiranci poznajo metodo ocenjevalnega centra (angl. assessment centre) in ali so jo že kdaj uporabili. Zanimajo me tudi njihove izkušnje ter ali so metodo ocenjevalnega centra razvili sami oz. s pomočjo zunanje institucije in ali metodo ocenjevalnega centra uporabljajo sami ali jo zanje izvede zunanja institucija.

Anketiranje je potekalo v novembru in decembru 2014. Možnost izpolnjevanja in vračanja vprašalnika je bila elektronska ali po redni pošti. Po štirinajstih dneh sem poslovne subjekte ponovno pozvala k izpolnitvi vprašalnika. Po enem mesecu mi je uspelo pridobiti 73 izpolnjenih vprašalnikov.

V nadaljevanju so grafično in tekstovno predstavljeni rezultati opravljene ankete.

## 5.2 Rezultati in interpretacija

Sledijo rezultati z interpretacijo.

### Preglednica 2: Število zaposlenih

Št. zaposlenih	Št. vrnjenih vprašalnikov
200–250	27
251–300	38
301 in več	8

37 % anketiranih ima med 200 in 250 zaposlenih. Večina (53 %) ima med 251 in 300 zaposlenih. 10 % anketiranih, ki so vrnilo anketni vprašalnik, pa ima več kot 300 zaposlenih.

### Preglednica 3: Vrsta dejavnosti

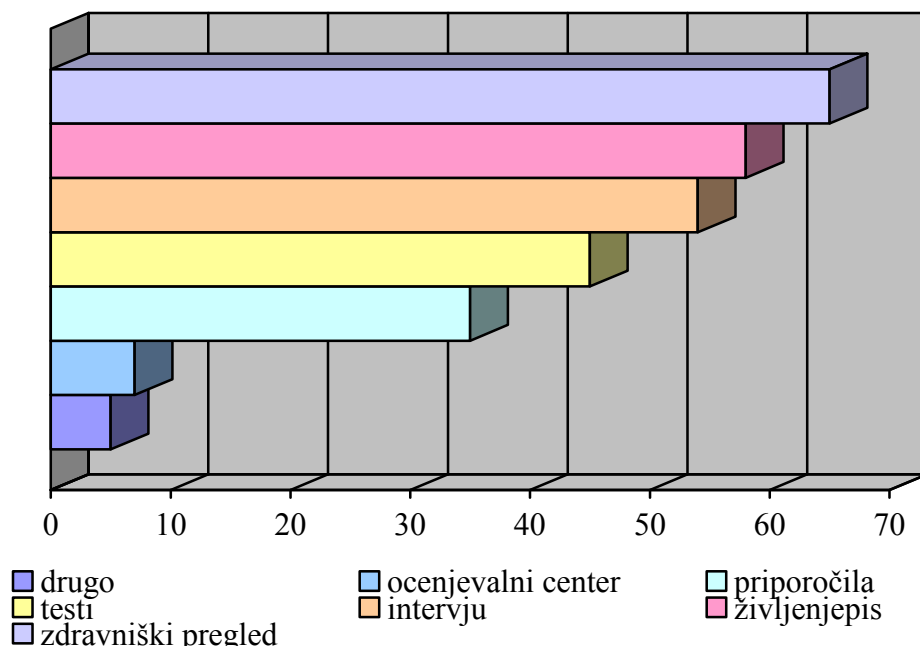
Vrsta dejavnosti	Št. vrnjenih vprašalnikov
javni sektor	32
zasebni sektor	41

Anketne vprašalnike sem v večini (56 %) dobila izpolnjene od zasebnega sektorja, 44 % pa je bilo vrnjenih iz javnega sektorja.

### Preglednica 4: Leta delovanja

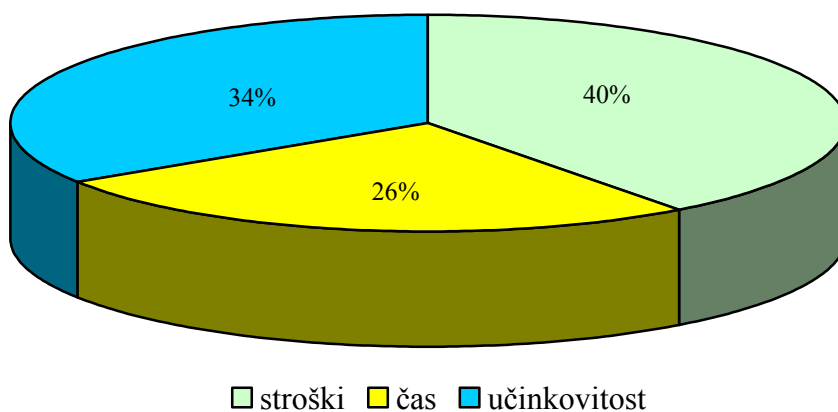
Leta delovanja	Št. vrnjenih anket
0–5 let	24
6–10 let	10
11 in več	39

53 % podjetij deluje več kot 10 let, 14 % je takih, ki delujejo med 5 in 10 leti. 33 % pa jih je na tržišču do pet let. Več kot polovica podjetij deluje že 10 let ali več.



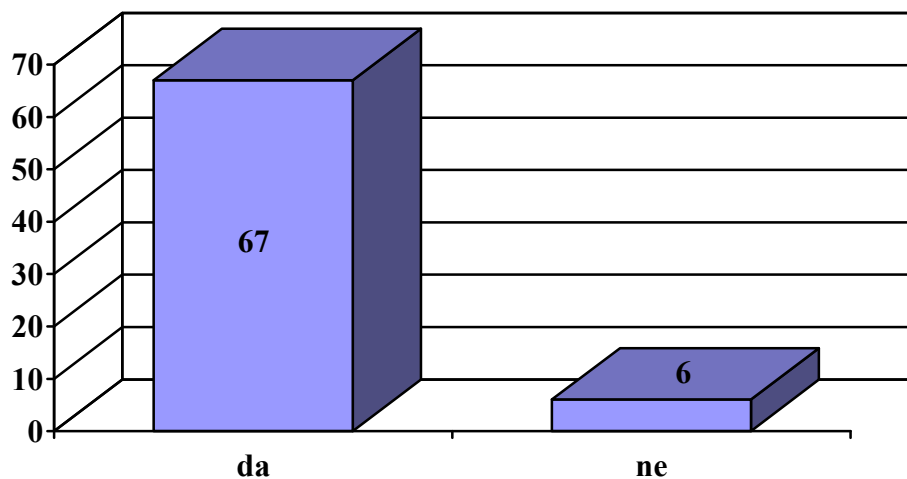
**Slika 6: Uporabljene metode zaposlovanja**

Pri prvem vprašanju so anketiranci navajali izbrane metode zaposlovanja, ki jih najpogosteje uporabljajo. Pri tem vprašanju je bilo mogočih več odgovorov. Kot lahko vidimo, sta zdravniški pregled in življenjepis najpogosteje uporabljeni metodi. Sledijo jima intervju, testi, priporočila. Na predzadnjem mestu je metoda ocenjevalnega centra.



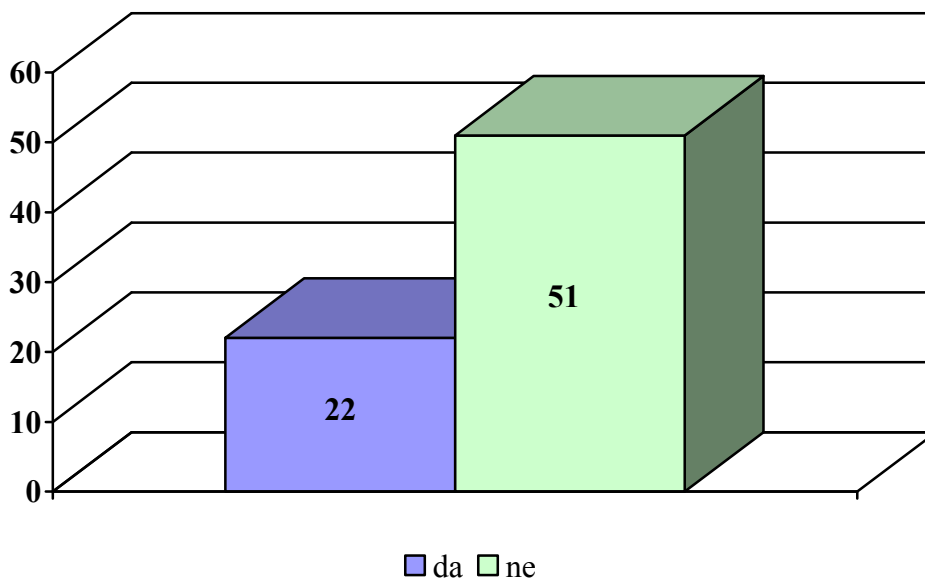
**Slika 7: Ključni razlogi za izbrano metodo**

S tem vprašanjem sem želela izvedeti, kateri so najodločilnejši dejavniki za izbor določene oblike selekcije kadrov. 40 % anketiranih je bilo mnenja, da so za njih najodločilnejši stroški. Za 26 % anketiranih je najpomembnejši čas, 34 % anketiranih pa se za izbrano metodo odloči zaradi učinkovitosti.



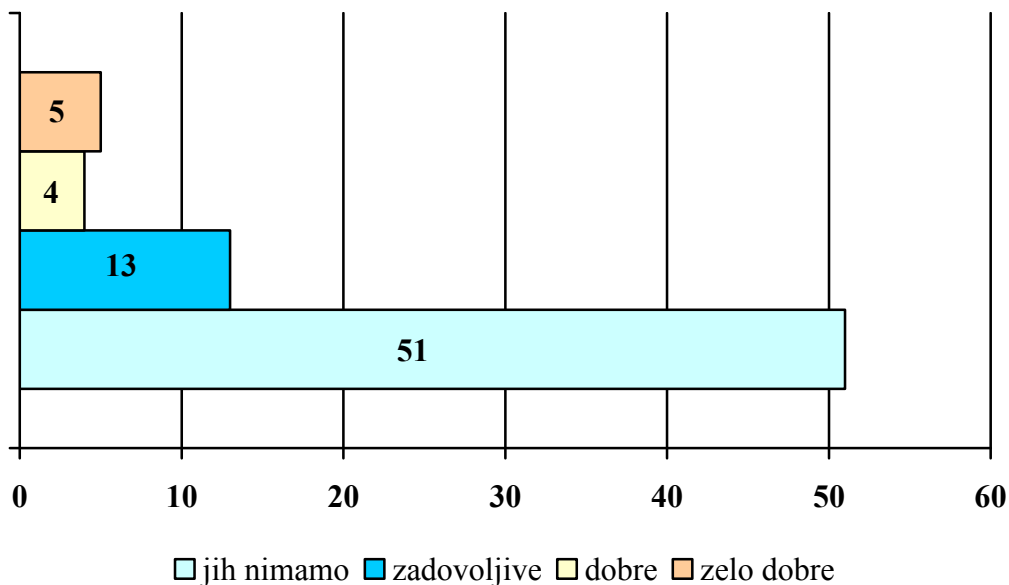
**Slika 8: Poznavanje metode ocenjevalnih centrov**

92 % anketiranih pozna metodo ocenjevalnih centrov, le 8 % je ne pozna.



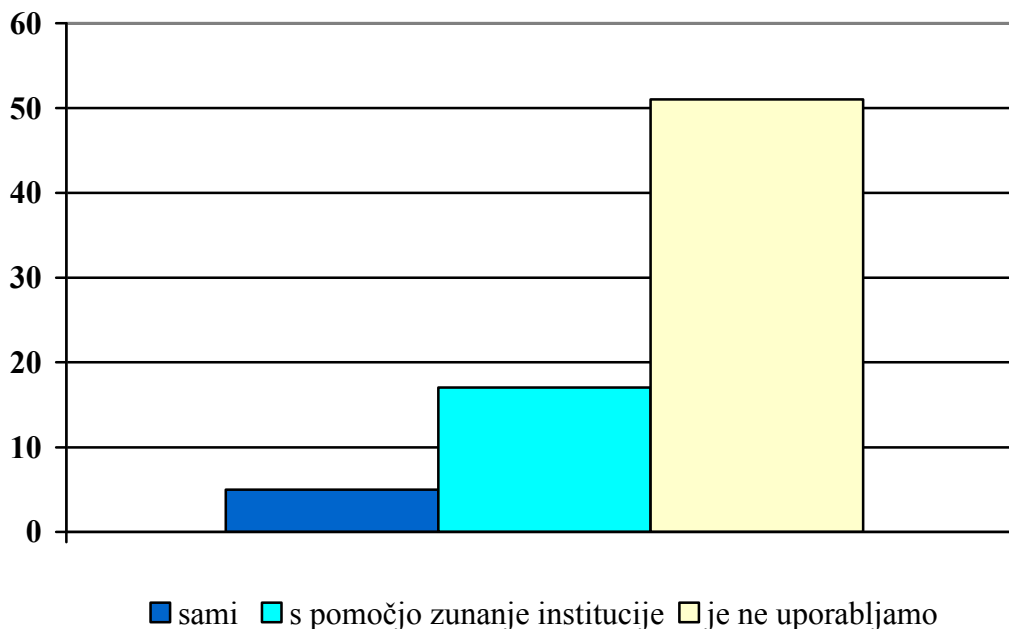
**Slika 9: Pogostost uporabe ocenjevalnega centra**

Pri vprašanju 7 me je zanimalo, koliko podjetij je metodo ocenjevalnega centra že uporabilo. Rezultati so pokazali, da jo je uporabilo 30 % vseh anketiranih.



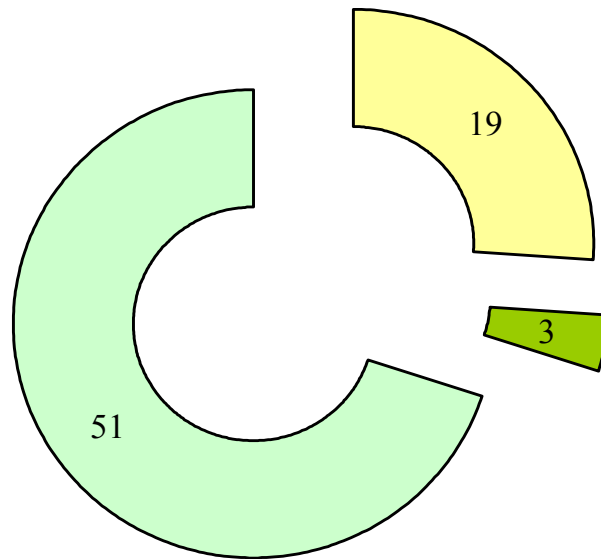
**Slika 10: Izkušnje z uporabo metode ocenjevalnega centra**

Glede na delež anketiranih, ki metode še niso uporabili, lahko trdim, da ima izkušnje z uporabo metode ocenjevalnega centra le 30 % anketiranih. Če upoštevamo le-te, jih ima slabih 60 % zadovoljive izkušnje z njeno uporabo. 18 % jih ima dobre izkušnje, 23 % pa zelo dobre izkušnje.



**Slika 11: Razvoj metode ocenjevalnega centra**

70 % vprašanih metode še ni uporabilo, zato je niti niso razvijali ne sami ne s pomočjo zunanje institucije. 23 % anketiranih je metodo razvilo s pomočjo zunanje institucije, 7 % pa jih je metodo razvilo samostojno, v podjetju.



■ sami ■ s pomočjo zunanje institucije □ je ne uporabljar

**Slika 12: Uporaba in izvedba metode ocenjevalnega centra**

Zadnje vprašanje je navezovalo na izvedbo in uporabo metode, in sicer, kdo jo izvede. Ali jo izvede podjetje samo, v lastni režiji, ali jo zanj izvede zunanja institucija. 26 % anketiranih izvede metodo samostojno. Le za 4 % anketiranih pa metodo izvede zunanja institucija.

## 6 SKLEP

Da bodo slovenska podjetja lahko konkurirala na zelo zahtevnem evropskem in svetovnem trgu, bodo morala znati izkoristiti vse svoje potenciale ter se neprestano razvijati. Človeški faktor je osnova za razvoj, nastanek novih delovnih procesov ter uspešno delo. Če se podjetje ne prilagaja dovolj hitro različnim spremembam, se hitro zgodi, da zaostane v konkurenčnem boju in mu ne uspe zadovoljiti vse zahtevnejšega kupca. Zato se podjetja vse bolj srečujejo z negotovostjo, kompleksnostjo in nepredvidljivostjo. V ospredje je postavljen človek in njegove zmožnosti, ki so pomemben dejavnik med podjetji, ki med seboj tekmujejo.

Na podlagi opravljene raziskave o poznavanju, uporabi in razvitosti metode ocenjevalnega centra lahko podam naslednje zaključke ter predloge. Nad rezultatom vprašanja o uporabljenih metodah zaposlovanja sem kljub pričakovanju presenečena, saj je res malo podjetij, ki metodo ocenjevalnega centra uporabljajo. Res pa je, da so razlog njihove neuporabe navedene metode mogoče ravno stroški, ki so razmeroma višji v primerjavi z drugimi metodami (npr. intervjujem).

Pri vprašanju o glavnih razlogih, da se neko podjetje odloči za izbrano metodo, sem glede na gospodarsko situacijo pričakovala, da bo največ anketiranih pogojevalo izbor neke metode s predvidenimi stroški. Če pa si rezultat vprašanja pogledam bolj približno, pa lahko ugotovim, da so vsi trije razlogi (stroški, čas, učinkovitost) enako ključni pri izbiri neke metode.

Pri odgovorih na vprašanja o poznavanju metode ocenjevalnega centra se mi poraja vprašanje: zakaj torej podjetja ne uporabljajo omenjene metode v večjem številu? Če rezultate povežem z rezultati vprašanja o uporabljenih metodah zaposlovanja, bi bila lahko številka podjetij, ki uporablja metodo, večja glede na odstotek poznavanja metode. Glavni razlog najverjetneje predstavljajo stroški. Kljub temu da sem vprašalnike naslovila na podjetja, ki imajo 200 in več zaposlenih, je pogostost uporabe omenjene metode vseeno zelo nizka. Za podjetja z več kot 200 zaposlenimi sem se odločila ravno iz razloga, da je strošek ocenjevalnega centra višji in ga zato majhna podjetja pogosto ne uporabljajo. V raziskavi se je izkazalo, da se metoda še ne uporablja v večjem številu. Ker pa je delež anketiranih, ki so že uporabili navedeno metodo, relativno nizek (30 %), je zato rezultat pri vprašanju o uporabljenih metodah zaposlovanja razumljivejši in sprejemljivejši. Če je namreč 30 % anketiranih metodo ocenjevalnega centra sploh kdaj uporabilo, ne moremo pričakovati, da jo bo trenutno uporabljal večji odstotek.

Rezultati pri vprašanju o izkušnjah z ocenjevalnimi centri so pokazali, da imajo anketirani na splošno dobre izkušnje z uporabo metode, kar nakazuje številne priložnosti za pogostejšo uporabo te metode selekcije kadrov.

Iz zadnjih dveh anketnih vprašanj lahko sklepam, da se sodelujoča podjetja za začetek uporabe oz. za razvoj metode večinoma obrnejo za pomoč na zunanje specializirane institucije. Ko pa je metoda razvita in oblikovana, jo pogosto izvajajo oz. nadgradijo sami.



Glede na rezultate lahko sklepam, da je za razvoj navedene metode strošek višji kot pri drugih metodah zaradi sodelovanja z zunanjimi institucijami. Čas je pri razvoju metode daljši kot pri nadaljnji uporabi metode.

Ob navedenih pozitivnih lastnosti uporabe metode ocenjevalnega centra lahko sklenem, da je metoda ocenjevalnega centra učinkovita in da so z njo uporabniki zadovoljni. Treba jo je le malo bolj promovirati in oglaševati, da bi se za njeno uporabo odločilo več delodajalcev.

Za konec pa lahko s sklepno mislijo samo povzamem obravnavano temo dela: napačen človek je lahko samo obveznost, pravi človek pa dragocena pridobitev. Zato se je vredno potruditi pri izbiri metode selekcije novih sodelavcev.



## LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Atwater, Leanne E., Joan F. Brett in Atira Cherise Charles. 2007. Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management* 46 (2): 285–307.
- Avsec, Tamara, Valerija Čuček, Mojca Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnikar. 2007. *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Bahtijarević - Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencialov*. Zagreb: Golden marketing.
- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Cigan, Bojan in Iris Smolkovič. 2011. Naloge ocenjevalnega centra. V *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*, ur. Eva Boštjančič, 64–74. Ljubljana: Planet GV.
- Čuček Schmalzer, Valerija. 2010. Zadnji kadrovski modni krik – ocenjevalni center. [Http://www.finance.si/290178/Zadnji-kadrovski-modni-krik---ocenjevalni-centri](http://www.finance.si/290178/Zadnji-kadrovski-modni-krik---ocenjevalni-centri) (22. 6. 2015).
- Decenzo, David A. in Stephen P. Robbins. 2002. *Human resource management*. New York: Wiley.
- Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 29–74. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Grahek, Helena. 2006. *Kadrovanje v oddelku trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gruban, Brane. 2007. *360° povratna informacija: sebe razkrivamo skoti druge*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/) (2. 8. 2015).
- Harms, Patricia L. in Deborah Britt Roebuck. 2010. Teaching the art and craft of giving and receiving feedback. *Business Communication Quarterly* 73 (4): 413–431.
- Ivanuša - Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Kals, Elisabeth. 2009. *Arbeits- und Organisationspsychologie kompakt*. Basel: Beltz.
- Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdric, 30–48. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Kovačič, Domen. 2013. *Kompetenčni profil ravnatelja osnovne šole v Sloveniji*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- LaRue, James. 2010. *Assessing the assessment center*. [Http://www.jlarue.com/assessment\\_center.html](http://www.jlarue.com/assessment_center.html) (2. 8. 2015).
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = human resource management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lukavečki, Nina. 2010. *Uporaba metod za izbiro novega sodelavca na primeru podjetja Unior d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Marn, Anže. 2006. *Izbira najprimernejšega človeka za delovno mesto*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.

- McCarthy, Alma M. in Thomas N. Garavan. 2001. 360° feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training* 25 (1): 5–32.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ogrin, Marina in Gaja Zager Kocjan. 2011. Metoda ocenjevalnega centra. V *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*, ur. Eva Boštjančič, 44–63. Ljubljana: Planet GV.
- Orehov gaj. 2015. *Ocenjevalni center Orehov gaj*. [Http://orehovgaj.si/ocenjevalni-center/](http://orehovgaj.si/ocenjevalni-center/) (4. 5. 2015).
- Ramuta, Tanja. 2004. *Kako izbrati ustreznega delavca za delovno mesto*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Rašl, Petra in Kristina Žagar. 2011. Povratna informacija v ocenjevalnem centru. V *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*, ur. Eva Boštjančič, 146–163. Ljubljana: Planet GV.
- Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Stropnik, Uroš. 2008. *Strategija pridobivanja kadrov v Gorenje, d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Svetlik, Ivan. 1998a. Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 75–106. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 1998b. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 107–146. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131–173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2009. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 283–337. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vilčnik, Vesna. 2014. *Simulacije za boljše ocenjevanje kadra*. [Http://www.podjetnik.si/clanek/simulacije-za-bolj%C5%A1e-ocenjevanje-kadra-20141209](http://www.podjetnik.si/clanek/simulacije-za-bolj%C5%A1e-ocenjevanje-kadra-20141209) (2. 8. 2015).
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vukovič, Goran. 2006. *Trženje: študijsko gradivo*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Wikipedia. 2015a. *Metoda ocenjevalnega centra*. [Https://sl.wikipedia.org/wiki/Metoda\\_ocenjevalnega\\_centra](https://sl.wikipedia.org/wiki/Metoda_ocenjevalnega_centra) (2. 8. 2015).
- Wikipedia. 2015b. *Povratna informacija v organizaciji*. [Https://sl.wikipedia.org/wiki/Povratna\\_informacija\\_v\\_organizaciji](https://sl.wikipedia.org/wiki/Povratna_informacija_v_organizaciji) (2. 8. 2015).
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/2013.
- Žumer, Anita. 2010. *Izbor kadrov v organizaciji xy*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Žunec, Branko. 2006. Delegiranje in vodenje projektov. V *Učinkovita orodja vodenja*, ur. Breda Vodopija. Maribor: Forum Media.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



Pozdravljeni!

Pred vami je anketni vprašalnik, s pomočjo katerega želim raziskati vaše poznavanje ter uporabo ocenjevalnega centra, ki velja za relativno nepoznano metodo zaposlovanja.

Rezultati raziskave bodo namenjeni izključno za potrebe diplomske naloge z naslovom Namen uporabe metode ocenjevalnega centra v slovenskih podjetjih .

Anketni vprašalnik je anonimen, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate popolnoma odkrito, saj bo raziskava le na ta način pokazala optimalen rezultat. Za vašo pomoč se vam že vnaprej zahvaljujem.

Jana Metlika

---

*Prosim, da označite ustrezen odgovor.*

**Število zaposlenih**

od 200 do 250

od 251 do 300

od 301 in več

**Vrsta dejavnosti**

javni sektor

zasebni sektor

**Leta delovanja**

od 0 do 5 let

od 6 do 10 let

od 11 let in več

*Priloga 1*

**1. Katere metode zaposlovanja uporabljate (možnih je več odgovorov)?**

- intervju                       ocenjevalni center                       testi
- zdravniški pregled                       priporočila                       življenjepis
- drugo

**2. Kateri od navedenih razlogov je ključni za izbrano metodo?**

- stroški                       čas                       učinkovitost

**3. Poznate metodo ocenjevalnega centra?**

- da                       ne

**4. Ste jo že uporabili?**

- da                       ne

**5. Kakšne so izkušnje?**

- jih nimamo                       zadovoljive
- dobre                       zelo dobre

**6. Ste metodo ocenjevalnega centra razvili sami ali s pomočjo zunanje institucije?**

- sami                       s pomočjo zunanje institucije
- je ne uporabljamo

**7. Ali metodo ocenjevalnega centra uporabljate sami ali metodo izvede zunanja institucija?**

- sami                       s pomočjo zunanje institucije
- je ne uporabljamo