

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

GREGOR MUJKANOVIĆ

GREGOR MUJKANOVIĆ

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

POSTOPEK SELEKCIJE KANDIDATOV V
ZAPOSLOVALNI AGENCIJI X

Gregor Mujkanović

Koper, 2016

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

Naloga obravnava opis selekcijskega postopka kandidata v zaposlitveni agenciji X z namenom osvetlitve delovanja kadrovske funkcije v procesu izbora kandidata. V teoretičnem delu zaključne naloge je poudarek na psihološkem testiranju kandidata v selekcijskem postopku, predvsem na testiranju osebnosti, kjer gre za vprašanje, kolikšno težo kadroviki pri izboru dajejo osebnostnim lastnostim kandidata. Na podlagi intervjujev s tremi kadroviki iz zaposlitvene agencije X je bilo ugotovljeno, da medtem ko vsi trije smatrajo osebnost kandidata kot enega izmed ključnih dejavnikov pri izboru za določeno delovno mesto, pa se zanimivo le-ta ocenjuje zgolj na podlagi opazovanja kandidata med intervjujem, pri čemer gre za vprašanje učinkovitosti takšnega »testiranja«.

Ključne besede: zaposlitveni postopek, kadrovska funkcija, psihološki testi, testi osebnosti, kadrovski izbor

SUMMARY

This thesis discusses selection process of candidate in employment agency X. Main goal is to present human resources function in the hiring process. In the theoretical part, the emphasis is on psychological testing of the candidate in the selection process, especially on the personality testing of the candidate, where it is determined of what significance candidates personal characteristics are while going through selection process. Based on three qualitative interviews with human resource managers it was concluded, that while all three consider the candidate's personality as one of the key factors in the selection for a particular job, candidates' personality is not evaluated with personality tests. It is solely based on observation of the candidate during interview, which raises the question of effectiveness of such "testing".

Keywords: selection hiring process, human resources function, psychological tests, personality tests, human resources selection

UDK:331.108.3(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2 Namen in cilji diplomskega dela.....	2
1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge.....	2
1.4 Postavljena raziskovalna vprašanja.....	2
2 Proces izbora kadrov	4
2.1 Zahteve za opravljanje delovnega mesta	4
2.2 Kadrovski postopek	5
2.3 Organizacijski dejavniki kadrovske selekcije	6
2.4 Indikatorji uspešnosti kadrovske funkcije.....	6
2.5 Intervju.....	7
2.6 Uvajanje kandidatov	9
3 Psihološko testiranje	10
3.1 Opredelitev pojma psihološki test.....	10
3.2 Psihološko testiranje kandidatov in vrste psiholoških testov	11
3.3 Ocenjevanje in merjenje osebnostnih lastnosti	15
4 Preverjanje osebnosti v kadrovskem postopku	18
4.1 Opazovanje	18
4.2 Intervju.....	18
4.3 Druge metode.....	19
5 Primer postopka selekcije kandidatov	21
5.1 Začetek, izvajanje in zaključek kadrovskega postopka.....	21
6 Empirični del – intervjuji s kadroviki zaposlitvene agencije x	22
6.1 Število in struktura intervjuvancev	22
6.2 Postopek izvedbe empiričnega dela	22
6.3 Predstavitve rezultatov.....	23
7 Zaključek	34
Literatura in viri	37
Priloge	41

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Vrste testov glede na število testirancev in kaj z njimi ugotavljamo	13
Preglednica 2: Vrste testov in kaj merimo z njimi	14
Preglednica 3: Število prejetih prošenj dnevno	23
Preglednica 4: Pregled postopka selekcije prijavljenih na prosto delovno mesto.....	23
Preglednica 5: Časovnica pregleda prijav in življenjepisov.....	24
Preglednica 6: Proces izbora primerne kandidata	25
Preglednica 7: Stroški kadrovskega postopka v zaposlitveni agenciji X.....	25
Preglednica 8: Ključni moment za odločitev o zaposlitvi delavca.....	26
Preglednica 9: Vidiki osebnosti, ki jim namenjajo največ pozornosti	26
Preglednica 10: Razlog pomembnosti osebnostnih lastnosti pri izbiri kadrov	27
Preglednica 11: Merjenje osebnosti kandidatov.....	27
Preglednica 12: Testiranje kandidatov	28
Preglednica 13: Predmet ocenjevanja praktičnega testiranja	29
Preglednica 14: Potek praktičnega testiranja	29
Preglednica 15: Uporaba testov osebnosti	30
Preglednica 16: Teža osebnostnih lastnosti v postopku izbora kadrov	30
Preglednica 17: Teža osebnostnih lastnosti pri odločitvi o izboru kadrov.....	31
Preglednica 18: Možnosti simulacije osebnostnih lastnosti.....	31
Preglednica 19: Načini simulacije osebnostnih lastnosti	32

SLIKE

Slika 1: Postopek uvajanja kadrov	9
---	---

1 UVOD

1.1 Opredeleitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Najpomembnejši vir podjetja so poleg kapitala zaposleni. Vsak izmed njih prispeva svoje znanje in veščine. »Podjetje ne more obstajati in se razvijati brez ljudi. Z ljudmi nastane in se z njihovo pomočjo razvija. Je živ družbeni sistem, sestavljen iz ljudi, ki ga vzdržujejo in razvijajo. Podjetje so pravzaprav ljudje.« (Brajša 1996, 14)

Vsako podjetje si želi najboljših delavcev. Ko izbira med prijavljenimi kandidati za določeno delovno mesto, odigra pomembno vlogo pri izboru kadrovik oz. strokovnjak za izbor kadrov. Vendar pa »kadrovske funkcije ne opravljajo samo kadrovski strokovnjaki – specialisti. Opravljajo jo tudi vodje.« (Florjančič in Vukovič 1998, 25). Avtorja torej ugotavljata, da kadrovska funkcija ni umeščena zgolj v okvir kadrovskega oddelka v organizaciji, saj jo po njunem mnenju opravljajo tudi vodje oddelkov, kamor se zaposlujejo delavci.

Ko se ustanovi novo podjetje, so v samem začetku kadroviki direktorji, saj si izbirajo prvi krog zaposlenih. Izbor je občutljiv postopek, saj so jim neustrezni kandidati prej v breme kot v korist in lahko nenazadnje vodijo tudi v propad podjetja.

Svetlik idr. (2009, 299–300) trdijo, da je ponudba zaposlitve enosmerni proces s strani organizacije, pa čeprav v teoriji velja drugače, saj ravno tako kot organizacija izbira delavce, tudi delavci izbirajo organizacijo. Zato je pomembno, kakšen ugled ima organizacija, katerega si pridobi z negovanjem odnosov med zaposlenimi tako vertikalno kot horizontalno. Izrednega pomena je ugodna organizacijska kultura.

Brajša (1996, 13) ugotavlja, da dober manager spoštuje svoje zaposlene tako kot tudi trg in ker »vsi kandidati niso enako sposobni za opravljanje določenih opravil in nalog« (Florjančič in Vukovič 1998, 59), je med njimi potrebno izbrati najboljšega. Proces izbiranja primerne kandidata je lahko naporen, odvisno pa je seveda tudi od narave dela in kompetenc, ki jih od kandidata zahtevamo. S težavo se danes išče delavce s kvalificiranimi poklici, ki so ali pred izumrtjem ali pa jih je družbena kultura pahnila v okvir manjvrednosti. Florjančič in Vukovič (1998, 59–61) ugotavljata, da je postopek izbora primerne kandidata lahko zelo drag, saj lahko stroški hitro narastejo tudi na več deset tisoč evrov.

Kadroviki pri izboru kadrov dajejo določeno težo tudi kandidatovi osebnosti. Musek (1993, 21) trdi, da je osebnost skupek telesnih in duševnih lastnosti človeka, ter da ima njeno proučevanje v psihologiji velik smisel. Kandidat ima tako lahko vse zaželenje spretnosti in potrebno znanje, da bi delo v organizaciji odlično opravljal. Če osebnost delavca ni skladna z zahtevami na delovnem mestu, lahko tak posameznik podjetju in sodelavcem škoduje. Zato so kadroviki v prvi vrsti predvsem psihologi. Njihovo znanje psihologije jim omogoča presoditi

in prepoznati kandidate tudi s strani osebnosti. O zaposlitvi delavcev se odločajo tudi na podlagi ocen osebnostnih potez kandidatov.

V diplomski nalogi smo razložili celoten postopek izbora kandidata v zaposlitveni agenciji X in pri tem zajeli vse aktivnosti, ki ta postopek spremljajo.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen naloge je bil raziskati, analizirati in prikazati celoten postopek selekcije kandidata v zaposlitveni agenciji X. Prav tako še ni bilo opravljene podobne analize v zaposlitveni agenciji X, rezultati pa so bili zanimivi tudi za vodstvo tega podjetja. Pridobivanje človeških virov in upravljanje z njimi ima v sodobnem poslovanju vedno večji pomen, zato je dobro razumeti, kako kadrovska funkcija deluje v smislu procesa izbora kandidata in čemu namenja pozornost pri iskanju. Cilj je bil informirati ljudi o postopku selekcije kandidatov v zaposlitveni agenciji X in jim obenem približati orodja in metode, ki igrajo pomembno vlogo pri izboru. Cilj je bil tudi ugotoviti, kakšno vlogo pripisujejo kadroviki osebnosti pri izbiri kandidatov. Nenazadnje pa je bil cilj tudi ugotoviti morebitne pomanjkljivosti pri postopku izbora v izbrani zaposlitveni agenciji X in predloge posredovati vodji kadrovskega oddelka.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu smo uporabili strokovno domačo literaturo s področja kadrovanja ter o vlogi osebnosti v psihološkem testiranju. Prav tako smo se oprli na strokovne članke in revije, saj so zanesljiv vir predvsem sodobnejših podatkov in ugotovitev. Uporabili smo tako primarne kot tudi sekundarne vire. Nadalje vsebuje empirični del tri intervjuje s tremi kadroviki iz zaposlitvene agencije X, ki so bili izvedeni v ponedeljek, 4. aprila 2016, vprašanja pa so bila za vse enaka. Zanimalo nas je, kako poteka selekcija pri prijavih na delovno mesto, koliko časa si vzamejo za pregled posamezne prijave, kako izgleda celoten proces izbora primerne kandidata, stroški postopka, katerim vidikom osebnosti posvečajo največ pozornosti, testiranje kandidatov in kaj je odločilno pri končni odločitvi za kandidata.

1.4 Postavljena raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja pri pisanju diplomske naloge so bila:

1. Selekcija kandidatov v zaposlitveni agenciji X poteka vedno na enak način.
2. Psihološki testi osebnosti so integralni del selekcijskega procesa v zaposlitveni agenciji X.
3. Osebnost kandidata v zaposlitveni agenciji X ima pomembno vlogo pri izboru.

4. Intervjuji s kandidati so v zaposlitveni agenciji X večinoma opravljeni v živo, na sedežu zaposlitvene agencije in le redko drugje oziroma na drug način.

Omejitev pri pisanju diplomske naloge pa je zagotovo ta, da imajo kadroviki v Agenciji verjetno kakšne poslovne skrivnosti, o katerih ne bodo pripravljene spregovoriti. Prav tako si pri intervjujih zaradi pomanjkanja njihovega časa ne bomo mogli privoščiti, da bi se posvetili podrobnostim in izvedli daljši intervju.

2 PROCES IZBORA KADROV

2.1 Zahteve za opravljanje delovnega mesta

Zahteve za opravljanje del na delovnem mestu se danes bistveno razlikujejo od zahtev izpred desetletij. V sodobnem času delovna mesta zahtevajo pestro paleto karakteristik, ki sicer nastopajo v različnih kombinacijah (Kos 2012).

Sodobno delovno mesto zahteva nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje na strokovnem, socialnem, tehnološkem in osebnostnem področju. Posameznik se z izobraževanjem izpopolnjuje, razvija in s svojim razvojem pozitivno vpliva na rast in razvoj podjetja. Družba znanja daje velik poudarek na ustvarjanje presežkov na podlagi inovativnosti, kar lahko izhaja zgolj iz kreativnosti posameznika. Kreativnost zaposlenih je pomemben potencial za razvoj podjetja.

Delovno mesto, ki ga zaseda zaposleni s kompetencami za njegovo opravljanje, je dodana vrednost in pelje k produktivnosti in usmerjenosti k rezultatom. Sodobno delovno mesto je zasnovano tako, da od posameznika zahteva rezultate, zato je izrednega pomena, da organizacija postavi prave ljudi na prava mesta. Pričakuje se, da vsak zaposleni prispeva dodano vrednost k uspešnosti podjetja, zato ne moremo mimo zahteve po podjetnosti, ki se pojavlja kot osnovna kompetenca sodobnega delovnega mesta. Za mnoga dela potrebuje podjetje dobre time, sestavljene iz kompetentnih zaposlenih, kjer vsak s svojimi znanji prispeva k celotni ekipi. V sodobnem času ni nič velikega doseženo brez timskega dela, zato je sodelovanje izjemno pomembna vrednota ter večšina na sodobnem delovnem mestu.

Zaradi svetovne globalizacije sta pomembni zahtevi mobilnost in odlično znanje tujih jezikov, kamor prištevamo tudi spretnost pri uporabi sodobne tehnologije. Internet vedno bolj vstopa v naša življenja, ne zgolj preko računalnikov, pač pa tudi preko vseh drugih naprav. Z uporabo interneta dobivamo in krepimo svojo digitalno identiteto. Dostop do informacij je skorajda neomejen. Ena izmed zahtev je torej tudi obvladovanje virtualnega sveta (Kos 2012).

Žal marsikdajsodobno delovno mesto zaradi svoje kompleksnosti ne pozna več ločnice med osebnim in poslovnim življenjem. Široke socialne mreže posameznika pa so pomembne pri iskanju virov podjetja, pri prodaji in širjenju izkušenj. Hkrati pa ne smemo zanemarjati tudi vezi, ki so zgrajene na osebni ravni (Kos 2012).

Pomembna večšina za zaposlene je tako tudi upravljanje s časom, kar pomeni, da si moramo znati postaviti prioritete in biti disciplinirani, kar zahteva pripadnost in lojalnost posameznika k organizaciji. Sodobno delovno mesto zahteva od zaposlenega tudi visoko stopnjo zavesti. Ta se mora odražati vsaj v *družbeni odgovornosti* v podjetju, kar pomeni skrbno varčevanje z viri (varčevanje z energijo, vodo, odgovorno ravnanje z lastnino podjetja) in državljskim vedenjem (pomoč drugim tako s časom kot materialno, odgovoren odnos do okolja) (Kos 2012).

Naštete zahteve tvorijo vse, vsaka zase in v številnih kombinacijah parametre, ki jih v kadrovskem postopku iščemo in ocenjujemo pri posameznih kandidatih za zasedbo prostega delovnega mesta, za katerega smo ocenili, da je njegova zasedba potrebna. »Kompetence izražajo značilnosti posameznika, ki razlikujejo odlično opravljanje njegovega dela od povprečnega ali slabega. To so njegovi motivi, spretnosti, samopodoba in znanja« (Kohont 2011, po Svetlik idr. 2009, 218).

2.2 Kadrovski postopek

Ko izberemo kandidate, ki izpolnjujejo formalne pogoje objavljene ponudbe prostega delovnega mesta, jih povabimo na intervju, pri tem pa zapišemo točnost prihoda kandidata. Najpogosteje izberemo metodo intervjuja, saj nam le-ta razkrije kandidatovo večino komuniciranja. Pri tem dobimo prvi vtis o pristnosti kandidatovih vrednotah in njihovo skladnost z vrednotami organizacije (Pipan 2014, 24). Opazovanje pa nam poda informacijo o urejenosti kandidata. Lahko se odločimo za intervju kot načrten pogovor, ustrezajoč določenim zahtevam in je podrobneje obdelan v nadaljevanju. Optimalne informacije o kandidatu dobimo s psihološkim testiranjem. Vrste testiranj, način, rezultate in podobno predstavljamo v tretjem poglavju. Po izboru neizbrane kandidate delodajalec obvesti z obvestilom o neizbranosti, z izbranimi kandidati pa sklene zaposlitveno pogodbo.

Kadrovski postopek sprožimo, ko zaradi povečanega obsega dela, rasti organizacije in naravne fluktuacije nastanejo prosta delovna mesta, čeravno se lahko organizacija poslužuje tudi nekaterih drugih ukrepov, kot so reorganizacija dela, uvajanje nadur, prerazporeditev delovnega časa, *outsourcing-a*¹ in sprejema delavca iz druge organizacije (Svetlik 2002, 133).

V ponudbah prostih delovnih mest navedemo tiste lastnosti oz. formalne pogoje in osebne lastnosti delavca, ki jih zahteva opravljanje dela, za katerega iščemo delavca. V postopku izbire preverjamo primernost kandidatov, pri čemer je pomembno, da izbiramo na podlagi učinkovitosti in uspešnosti. Način pridobivanja delavcev neposredno vpliva na naše delo in delo drugih. V teku zaposlitvenega postopka se pri izbiranju delavcev poslužujemo različnih metod oziroma tehnik.

Zaposlitveni postopek novega delavca zahteva uvedbo, ki jo ureja delovna zakonodaja. Zaposlitvene postopke ureja 4. člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1-Popravek-1, Uradni list RS, št. 21/2013), ki ureja vprašanje delovne zakonodaje, razmerja med delavcem in delodajalcem, določa definicijo delovnega razmerja, pravice in obveznosti pogodbenih strank. Naslednji pomembni akti so kolektivne pogodbe določenih branž, interni akti in pogodbe.

¹ Oddaja dela izven organizacije, drugemu posamezniku ali organizaciji.

2.3 Organizacijski dejavniki kadrovske selekcije

Pri izvajanju kadrovskega postopka se ne moremo izogniti vplivom okolja. Urejeno delovno okolje predstavljajo država s svojimi normativnimi predpisi, podjetje z internimi akti in delovna skupina sodelavcev. V samem postopku izbire kadrov lahko vplivamo na mikrookolje, in sicer tako, da zagotovimo čim manj stresno okolje, kjer se bodo vsi udeleženci postopka počutili čimbolj udobno. Kandidatom moramo zagotoviti demokratičnost sodelovanja in nemotenost med pogovorom (Florjančič 1999, 19).

Pomembno vlogo pri uspešnosti organizacije imajo kultura v podjetju, način komunikacije, medsebojno spoštovanje, upoštevanje mnenj in predlogov tako vertikalno kot horizontalno. Našteto so dejavniki, ki jih podjetje mora spremljati in negovati v smeri krepitev lojalnosti zaposlenih, na kar vplivajo tudi vrste in načini komunikacije zunaj organizacije. Komunikacija in sodelovanje z okoljem dviguje ugled podjetja. Pozitiven ugled olajša delovanje organizacije in viša zaželenost kandidatov po pridružitvi. Tako strategije podjetja slonijo na temeljih, ki povezujejo podjetje z dejavniki zunanjega ter z dejavniki notranjega okolja, kjer največjo vlogo pripisujemo zaposlenim. Organizacija je dolgoročno uspešna le, "če večina ljudi v njej osvoji podobno predstavo o organizaciji v prihodnosti" (Tavčar 2008, 23), kjer je pomembna postavitev vizije organizacije. "Zanemarjanje človeka, humanega dejavnika organizacije, kot tudi splošno podcenjevanje kadrovske funkcije je gotovo eden glavnih simptomov disfunkcionalnosti vsake organizacije." (Florjančič in Vukovič 1999, 18)

Za menedžment človeških virov, je značilen "odvisnostni pristop", ki opisuje odvisnost kadrovske aktivnosti od zunanjega in notranjega okolja. Strateški vidik poudarja usklajenost s strategijo organizacije. Tako so za uspešnost ljudi odgovorni menedžerji, kadroviki pa imajo vlogo poslovnega sodelavca menedžmentu. Danes v organizacijah poleg timskega dela dobivajo vedno večjo vlogo ljudje, nosilci znanja (Svetlik idr. 2009, 27–28).

2.4 Indikatorji uspešnosti kadrovske funkcije

Realizacija ciljev organizacije, učinkovitost in kazalci uspešnosti dela kažejo na uspešnost kadrovske funkcije, oziroma ocenjujemo, kolikšen je prispevek le-te. »Nekompetentno, neurejeno, ali kampanjsko delovanje kadrovske funkcije vpliva na kakovost in oceno znanja v kadrovskem sistemu, kar pa postopno zmanjšuje njegov vpliv na delo celotnega sistema.« (Florjančič in Vukovič 1998, 86)

Uspešnost in učinek delovanja kadrovske funkcije prepoznamo v pomembnih vrednotah, tj. pri zadovoljstvu zaposlenih, v dvigu produktivnosti in pripadnosti zaposlenih (Možina idr. 2002). Znanih je več meril spremljanja uspešnosti menedžmenta človeških virov, in sicer računovodstvo človeških virov, stroški vodenja zaposlenih, analiza koristi, primerjalno z gledovanje in standard (Svetlik idr. 2009, 174–179). Računovodstvo človeških virov, ki je

povezano s kadrovsko funkcijo, temelji na ljudeh in njihovih zmožnostih. Ljudje so vir, na katerem temelji doseganje konkurenčne prednosti (Guthrie in Murthy 2009, 126). Računovodska funkcija v smislu ekonomskih informacij o zaposlenih v podjetju je pomembna za lastnike, saj morajo vedeti, koliko dodane vrednosti na zaposlenega realizirajo, kolikšni so stroški na zaposlenega, kakšne obojestranske koristi uživajo in podobno. Kadrovska funkcija je pomembna tudi za postavljanje standardov v podjetju in pri proučevanju dobrih in slabih praks. Način pridobivanja delavcev pa neposredno vpliva na naše delo in delo drugih. V teku zaposlitvenega postopka pa se pri izbiranju delavcev poslužujemo različnih metod oziroma tehnik.

2.5 Intervju

»Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima. Z njim naj bi ustrezne kandidate spodbudili k odločitvi za zaposlitev, vsem kandidatom pa naj bi organizacijo predstavili v dobri luči.« (Možina 1998, 127)

Intervju je uspešen, če poteka sproščeno, v duhu zaupanja med izpraševalcem in kandidatom, če sta obe strani zainteresirani če poteka in vodi k zastavljenemu cilju (Florjančič in Ferjan 2000, 83). Intervju je načrten pogovor z določenimi značilnostmi, ki morajo ustrezati določenim zahtevam. Te so (Florjančič idr. 1999, 162) neposreden pogovor, načrten pogovor, pogovor, usmerjen k ciljem. Izpraševalec je tisti, ki usmerja intervju. Med vsemi je potrebno zagotoviti nemoteče okolje, elastičnost in demokratičnost sodelovanja, da se problem obravnava realno in da je zajet v celoti.

Predpogoj za uspešnost intervjuja je seveda priprava nanj, zato je potrebno, da se na intervju ustrezno pripravimo in seznanimo s temo intervjuja, z vsebino, katere pomembne informacije je potrebno zbrati, pripravimo pa lahko tudi sklepe in predloge (Florjančič in Ferjan, 2000, 83).

Intervju je načrten neposreden pogovor, usmerjen k njegovemu na začetku določenemu cilju. Smer intervjuja določa tisti, ki intervjuja in skrbi, da se intervju ne spremeni v navaden klepet, da ne zaide v irelevantne teme in za korekten časovni okvir trajanja intervjuja. Razdelimo ga lahko z vidika namena, poteka, oseb, ki sodelujejo v intervjuju, števila oseb in pogostosti izvajanja (Merkač Skok 1998, 52).

Glede na potek intervjuja ločimo nestrukturirani intervju, pri katerem spraševalec nima vnaprej pripravljenih vprašanj. Slabost takega intervjuja je, da ne moremo primerjati odgovorov kandidatov med seboj, ker jim nismo namenili enakih vprašanj. Imamo

tudistrukturirani intervju, kjer so vprašanja pripravljena vnaprej. Odvisno od situacije lahko postavljamo tudi dodatna vprašanja. Pri strukturiranem intervjuju so vsa vprašanja vnaprej pripravljena in za vse kandidate enaka, s čimer omogočajo primerjavo med njimi. Redko pa uporabljamo standardizirani intervju, kjer so prav vsa vprašanja pripravljena vnaprej, vrstni red postavitve vprašanj je strogo določen (Florjančič idr. 2004, 101).

Glede na osebe, ki jih intervjuvamo, ločimo direktni in indirektni intervju, pri čemer pri prvem intervjuvamo kandidata, pri drugem pa npr. prejšnjega delodajalca (Florjančič idr. 2004, 101).

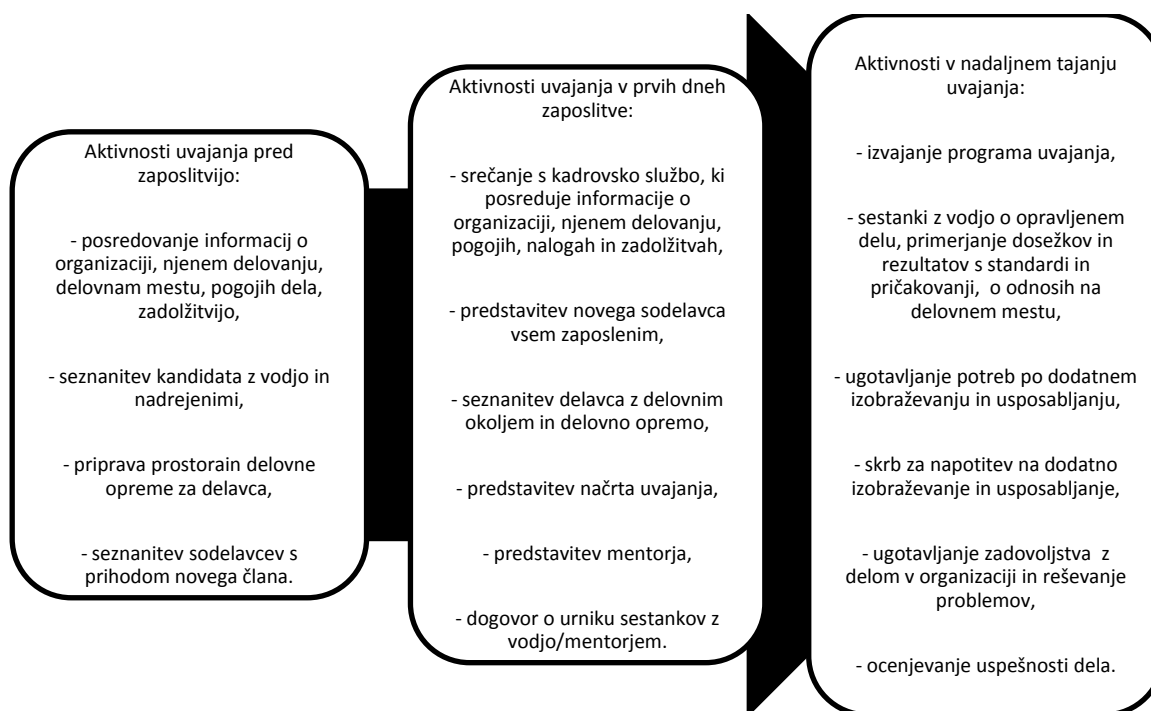
Glede na število intervjuvancev pa ločimo individualni intervju, kjer sodelujeta izpraševalec in kandidat (Novak 2008, 125). Tak intervju je lahko zaupnejši, povzroča manj stresa, lahko je prijeten, kandidatovi odgovori pa so lahko odkritejši (Novak 2008, 125). Slabost te vrste intervjuja pa je, da se moramo zanesti na mnenje enega izpraševalca. Poznamo tudi panelni intervju, kjer sodeluje vrsta izpraševalcev (kadrovski strokovnjak, nadrejeni, psiholog itd.), s čimer dobimo širok pogled na primernost kandidata in skupinski intervju, ki ima navadno značaj informativnega intervjuja (Novak 2008, 125). Kandidate se na skupinskem intervjuju seznanijo s splošnimi informacijami o podjetju in o delu, za katerega iščemo sodelavca (Novak 2008, 125).

Seveda pa lahko tudi pri izvajanju intervjujev prihaja do napak. Najpogostejše napake so haloefekt, ko izpraševalca zmoti neka lastnost ali posebnost in jo posploši na druge kandidatove lastnosti ter tako prehitro sprejme odločitev, zato se nadaljevanje intervjuja pelje naprej manj korektno (Svetlik 2002, 162–163). Naslednja napaka je učinek začetnega vtisa, ko izpraševalec sprejme odločitev na osnovi prvega vtisa (Svetlik 2002, 162–163). Izpraševalec lahko goji predsodke do določenih skupin ljudi, kar ga pelje k neresnim odločitvam (Svetlik 2002, 162–163). Stereotipna vprašanja, ki se jih poslužuje, ko na intervju ni dobro pripravljen, ne sodijo v resne kadrovske izbore. Prevlada izpraševalca povzroči, da vzdušje ni sproščeno, zato kandidat ponuja kratke in hitre odgovore (Svetlik 2002, 162–163).

Če se na intervju dobro pripravimo in pravilno ocenimo trajanje posameznega intervjuja, če izberemo primeren prostor brez motečih vplivov in pravilno vrsto intervjuja, nam bo dal pomembne informacije o kandidatih za delovno mesto. Ali smo bili uspešni, ocenjujemo po tem, ali je intervju potekal sproščeno, v medsebojnem zaupanju in iskrenosti, ali je bilo sodelovanje dobro, obojestransko in za obe strani interesantno, ali nas je intervju pripeljal do določenih ciljev in če se je končal v obojestranskem zadovoljstvu (Florjančič in Ferjan 2000, 83).

2.6 Uvajanje kandidatov

Uvajanje kandidatov je pomemben postopek pri zaposlovanju novih sodelavcev, ker tako kandidati hitreje dosežejo delovno storilnost, so bolj motivirani, zmanjšuje se zamujanje in fluktuacija, zagotavlja se primernejše delovno okolje v smislu varnosti pri delu in zdravega delovnega okolja, hkrati pa se zmanjšujejo stroški iskanja novih delavcev (Novak 2008, 137). Uvajanje poteka po posebnem programu s ciljem, da nov sodelavec čim prej sprejme delovno okolje in obratno, da delovno okolje sprejme njega v čim krajšem, vendar realnem možnem času (Svetlik idr. 2009, 332). Kandidate uvajajo kadrovski strokovnjaki, mentorji, sodelavci in vodje oddelka. Osebo seznanijo z organizacijo podjetja tako glede pisanih kot nepisanih pravil, ki v organizaciji veljajo, s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi – skratka s socialnim delovnim okoljem, s prostorom in opremo, s katero bo delavec rokoval in z njegovimi nalogami na delovnem mestu (Novak 2008, 136).



Slika 1: Postopek uvajanja kadrov

Vir: Novak 2008, 139.

Iz slike 1 je razvidno, katere aktivnosti izvajamo pred zaposlitvijo, v prvih dneh zaposlitve in nadalje. Menim, da so vse aktivnosti pomembne, če želimo, da se bo novi sodelavec na delu dobro počutil in bo prispeval dodano vrednost organizaciji.

3 PSIHOLOŠKO TESTIRANJE

Kvantitativno in kvalitativno določanje osebnostnih lastnosti nam omogočajo osebnostne diagnostične metode, zlasti tiste, ki so objektivne, standardizirane in omogočajo meritve (Musek 1993, 70). Imenujemo jih lahko psihometrične preizkušnje, ocenjevanje in merjenje pa morata ustrezati določenim zahtevam, kar je mogoče doseči s posebej izdelanimi postopki in matematičnimi analizami (Musek 1993, 70–71).

Kadroviki so motivirani, da med kandidati za zaposlitev izberejo čim boljšega kandidata, ki se bo ujel z ekipo in ki bo uspešno deloval na delovnem mestu, na katero se zaposluje. Z željo odločiti se pravilno, dajejo v procesu kadrovanja določen pomen tudi kandidatovi osebnosti, njegovim interesom, lastnostim, stališčem, vedenju, čustvovanju, mentalni sposobnosti ipd. Ti nam omogočajo boljše razumevanje in oceno kandidatovih lastnosti ter so pomembni predvsem za to, ker zaposleni vplivajo na konkurenčno prednost podjetja na trgu.

Delodajalci se vedno pogosteje odločajo za različne vrste psiholoških testov za ugotavljanje strukture posameznikovih sposobnosti, osebnostnih lastnosti, interesov in stališč. S pomočjo psiholoških testov dobimo posamezne rezultate, na podlagi katerih ocenimo, koliko je posamezni kandidat primeren ali ne za konkretno delovno mesto znotraj določene organizacijske strukture podjetja. Namen psiholoških testov je torej, da se zagotovi objektivni način merjenja posameznikovih sposobnosti in lastnosti (Adecco 2016), v okviru le-teh pa Center za psihodiagnostična sredstva (2016) na svoji spletni strani navaja teste inteligentnosti, teste sposobnosti, osebnostne vprašalnike in teste interesov posameznika ter njegovih vrednot.

3.1 Opredelitev pojma psihološki test

Psihološki test je orodje, s katerim ugotavljamo kandidatove sposobnosti, inteligentnost, osebnostne lastnosti, interese, motivacijo, odpornost proti stresu in način delovanja pod pritiskom, sposobnost za vodenje itd. (Logar 2001). Psihološki test in odgovori iz usmerjenega intervjuja nam dajo skupaj dokaj podrobno predstavbo o kandidatu in o tem, kateri od kandidatov je za razpisano delovno mesto najprimernejši, pri čemer različna delovna mesta zahtevajo od kandidatov različne lastnosti in sposobnosti (Logar 2001).

Tako želimo s psihološkimi testi ugotoviti, ali se bo kandidat uspešno vključil v tim in v organizacijsko strukturo podjetja, dejansko motivacijo kandidata, njegovo sposobnost ravnanja in odzive na zahteve delovnih procesov in ali bosta njegov odnos in sodelovanje z nadrejenimi in sodelavci korektna.

Takšno testiranje lahko traja tudi več ur. Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1, Uradni list RS, št. 86/04) v 8., 9., 10. in 13. členu določa, da se mora kandidat s sodelovanjem pri psihološkem testiranju strinjati in vedeti, komu bodo rezultati posredovani. Za shranjevanje

rezultatov je zadolžen psiholog, na podlagi njihove interpretacije pa oblikuje mnenje, ki ga izroči naročniku testiranja kot zaupen dokument (Logar 2001).

Prednosti psiholoških testov so po Logar (2001) objektivnost, saj poteka testiranje v enakih razmerah, psiholog pa razvršča kandidate po vrednostnih ključih, zanesljivost rezultatov, saj bi dobili pri večkratnem testiranju istega kandidata podobne rezultate ter možnost meritev majhnih razlik med kandidati.

V izogib manipulaciji s strani kandidata testi vsebujejo določena vprašanja, »ki kažejo na nagnjenost k temu, da bi se kandidat izkazal kot boljši (ali pa slabši), kot je v resnici« (Logar 2001), ali pa vsebujejo več različno oblikovanih, a istih vprašanj, pri katerih bi se lahko tak kandidat razkrinkal.

3.2 Psihološko testiranje kandidatov in vrste psiholoških testov

V procesu izbora kadrov lahko psihologi uporabljajo tudi inštrument psihološkega testiranja kandidatov, s katerim merijo posameznikove sposobnosti in značilnosti. Psihologi uporabljajo standardizirane teste oziroma takšne, ki so prilagojeni za uporabo v slovenskem okolju (teste posreduje Center za psihodiagnostična sredstva v Ljubljani) in za katere so značilne visoke psihometrične lastnosti objektivnosti, zanesljivosti in veljavnosti. Objektivnost testa mora biti zagotovljena v vseh fazah testiranja (izvedbi, vrednotenju rezultatov in razlagi), pomeni, da imajo vsi testiranci enake pogoje. Zanesljivost pomeni, da bo testiranec tudi ob naslednji ponovitvi testiranja dosegel enake rezultate. Veljavnost pa je zagotovljena, če lahko test uporabimo za pravilno odločitev, torej, če test meri, kar smo želeli, da meri.

»Test je standardiziran postopek za vzorčenje vedenja in njegovo opisovanje in ocenjevanje s kategorijami in rezultati. Dober test ima na voljo norme in standarde, po katerih lahko rezultate uporabljamo za napovedovanje drugih, bolj pomembnih vedenj.« (Bucik 1998, 31) V procesu izbiranja kadrov uporabljamo zaposlitvene teste kot pomembno metodo izbora novega sodelavca. V tej povezavi je test »izvedba standardiziranega postopka, s katerim izzovemo določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo. Individualne rezultate primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji. Testiranje kot element selekcije kadrov je postopek, s katerim poskušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simulirani situaciji in na osnovi rezultatov sklepati, kakšna bo kandidatova uspešnost pri delu, ki smo mu ga namenili« (Merkač 1998, 55).

Podobno opredeljuje psihološki test Florjančič (1999, 178) kot standardiziran postopek, s katerim izzovemo neko določeno aktivnost, njen učinek na posameznika merimo in ocenjujemo, individualni rezultat pa primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji. Zaposlitvene teste rešujejo kandidati individualno ali skupinsko. V obeh primerih morajo kandidati dobiti natančna navodila za reševanje testnih vprašanj in nalog, pri

čemer je pomembno, da razumejo, kaj se od njih pričakuje. Za skupinska testiranja se potrebuje več časa predvsem za navodila in primere.

Tudi Svetlik (2002, 148–150) loči psihološke teste na individualne, ki kažejo lastnosti posameznikov, in skupinske, na podlagi katerih dobimo podatke o vedenju pri delu, socialnih spretnostih, odzivanju na kritiko, posameznikovem vplivu na druge, intelektualnih spretnostih (kot so zmožnost izražanja, uporaba znanja in izkušnje pri reševanju problemov), posameznikovih stališčih, vrednotah (kot sta poštenost in avtoritativnost) in predsodkih.

Preglednica 1: Vrste testov glede na število testirancev in kaj z njimi ugotavljamo

INDIVIDUALNI	SKUPINSKI
IQ in splošne sposobnosti kandidata: sposobnost učenja, pomnjenja, reševanja problemov itd.	Vedenje posameznika v določeni delovni skupini.
Osebnostne lastnosti (s ciljem ugotoviti, kako se bo posameznik vključil v organizacijo): čustvena stabilnost, ² zrelost, ³ primernost za timsko delo, ⁴ odločnost, ⁵ vztrajnost, ⁶ iniciativnost, ⁷ nivo samozavesti posameznika, ⁸ prilagodljivost ⁹ in delavnost ¹⁰ .	Socialna spretnost v skupini: empatija, kako posameznik sprejema kritiko, prilagajanje mnenju drugih v skupini, vpliv posameznika na skupino in obratno ter taktika delovanja posameznika in skupine.
Sposobnost učenja.	Intelektualne spretnosti posameznega kandidata: uporaba znanja, uporaba dosedanjih izkušenj, zmožnost izražanja in način komunikacije.
Posebne sposobnosti, potrebne za opravljanje posebnih nalog: sposobnost zaznavanja, nivo gibalnih spretnosti, sposobnost umetniškega izražanja in podobno.	Avtoritativnost kandidata.
Testi dosežkov merijo znanje, ki ga je kandidat pridobil v času šolanja, pri delu in v času dodatnih izobraževanj.	Morebitni kandidatovi predsodki.
Testi interesov pokažejo interese posameznika, ki so potrebni za opravljanje določenega dela.	Poštenost kandidata.
Test odločanja kaže na posameznikovo zmožnost reševanja problemov in kako se odloča v neki nastali situaciji.	

Vir: Možina idr. 1998, 124.

² Uspeva ohraniti mirno kri v frustrirajoči situaciji, njegova čustva ne vplivajo na presojo ali stališče.

³ Sprejema določene omejitve, pozna poklicne cilje.

⁴ V preteklosti je sodeloval v npr. športnih skupinah, dosežke tima postavlja pred individualne interese.

⁵ Pripravljen je sprejemati odgovornost drugim delegiranih nalog in zagovarjati svoja stališča, dokler so pravilna.

⁶ Delo opravi do konca.

⁷ Sposobnost uspešnega opravljanja dela brez kontrole, pogum lotiti se naloge na različne načine.

⁸ Realno ocenjuje svoje sposobnosti, daje splošen vtis uravnovešenosti, brez težav govori o svojih pomanjkljivostih.

⁹ Zmožen je sprejeti tudi naloge, ki se razlikujejo od njegovega tipičnega dela, zlahkoto se privadi na nova pravila.

¹⁰ Delo izven dela, ki ga opravlja po dolžnosti.

Z individualnimi psihološkimi testi psihologi ugotavljajo posameznikov IQ in sposobnosti, kot je na primer njegova sposobnost učenja. Psiholog seznanjeni vodjo ali kadrovika z rezultati psihološkega testiranja, tako da le-ta dobi informacijo o tem, ali ima posameznik kakšne posebne lastnosti, kot so sposobnost umetniškega izražanja, sposobnost zaznavanja, nivo njegovih gibalnih spretnosti itd. Testi dosežkov izmerijo znanje, ki ga je kandidat pridobil v času šolanja, dodatnih izobraževanj in pri preteklem delu. Testi interesov razkrijejo interese posameznika, ki jih mora imeti pri določenem delu. Kako se v danih situacijah odloča in kako ima razvite zmožnosti reševanja problemov, ugotavljamo s testom odločanja.

S skupinskimi testi dobi psiholog sliko kandidatov in odgovore na vprašanja o vedenju posameznika in njegovih socialnih spretnostih v skupini, kako uporablja svoja znanja, izkušnje, o njegovi zmožnosti izražanja in načinu komunikacije. Pokažejo nam tudi nivo njegove avtoritativnosti, morebitnih predsodkov in poštenosti. Glede na to, na kak način kandidati rešujejo teste, ločimo pisne, ustne ali praktične teste. Večinoma uporabljamo tri skupine testov (Merkač Skok 2005, 114), navedene v spodnji tabeli.

Preglednica 2: Vrste testov in kaj merimo z njimi

VRSTA TESTOV	MERLJIVI ZNAKI
Test sposobnosti	Mentalne, senzorične, mehanične in administrativne sposobnosti.
Test osebnosti	Vzorci mišljenja, čustva, vedenje in interakcije v različnih situacijah.
Test uspešnosti in znanja	Praktične sposobnosti pri konkretnem delu.

Vir: Merkač Skok 2005, 114.

S testom sposobnosti psihologi merijo posameznikove mentalne, senzorične, mehanične in administrativne sposobnosti. S testom osebnosti razkrijemo posameznikove vzorce mišljenja, njegova čustva, vedenje in odzive v različnih situacijah, praktične sposobnosti pri konkretnem delu pa nam pokaže test znanja in uspešnosti.

Testi se razlikujejo tudi glede na raven, za katero iščemo najprimernejšega kandidata. Vodijo nas drugi cilji in temu sledi tudi druga raven testa. Tako uporabljamo teste za iskanje informacij o kandidatih za zaposlitev na menedžersko raven, kjer uspešnost managerjevega dela krojijo sposobnosti, interesi in stališča, za uradniško raven, kjer je uspešnost dela odvisna od spretnosti posameznika in njegove zmožnosti opravljanja rutinskega dela, in izvedbeno raven, ki jo pogojuje ustrezna psihofizična kondicija (Merkač 1998, 56).

Psihološki testi se razlikujejo tudi po tem, kdo jih lahko uporablja. Poznamo teste, ki so enostavni za uporabo, zahtevnejše teste v smislu razlage rezultatov, za katere je potrebno dodatno usposabljanje, takšne, za katere je potrebna specializacija ali organizirano usposabljanje itd. (Filozofska fakulteta 2016, 10–11). Omenjene teste lahko uporablja diplomirani psiholog (Filozofska fakulteta 2016, 10–11). Poleg teh pa poznamo tudi takšne, ki

jih lahko uporablja medicinsko osebje, npr. test alkoholizma in test ugotavljanja psihomotornega razvoja (Filozofska fakulteta 2016, 11).

Poleg psiholoških se uporabljajo tudi nepsihološki testi, kot so panelni intervju, preizkusne delovne naloge, biografski vprašalniki, ocenjevalni centri itd. (Arzenšek, Juričko in Tacer 2016, 52–55). Pri panelnem intervjuju gre za to, da z namenom doseganja večje objektivnosti kandidata poleg kadrovika hkrati intervjuvajo še vodja ali direktor in kateri izmed sodelavcev (Arzenšek, Juričko in Tacer 2016, 52). Preizkusne delovne naloge in kriteriji za njihovo ocenjevanje morajo biti skrbno pripravljene, kandidati pa jih lahko opravljajo tudi od doma, kar prihrani čas (Arzenšek, Juričko in Tacer 2016, 53). Sočasno z ostalimi metodami se za določena delovna mesta, ki zahtevajo določene biografske kriterije, lahko uporabljajo tudi biografski vprašalniki (Arzenšek, Juričko in Tacer 2016, 54). Ocenjevalni centri pa simulirajo določene probleme oziroma situacije, ki se lahko zgodijo na delovnem mestu in lahko trajajo celo več dni (Arzenšek, Juričko in Tacer 2016). Kandidatu se torej lahko ponudijo testi, ki vsebujejo logične in računske naloge, naloge za preverjanje računalniške pismenosti ali primer problema, ki ga mora rešiti (Zaposlen.com 2016). Kreativni testi se uporabljajo za merjenje razvitosti kandidatove kreativnosti in zahtevajo od kandidata, da razmišlja na nenaučen način, kot je npr. barvanje, risanje in podobno (Zaposlen.com 2016).

3.3 Ocenjevanje in merjenje osebnostnih lastnosti

S problemi meritev psihičnih procesov se ukvarja psihološka disciplina psihometrija, v katero sodijo metode za merjenje absolutne in diferencialne občutljivosti čutil, postopki za preverjanje psihomotoričnih veščin in spretnosti, skup lestvic za preverjanje stališč o predmetih in pojavih, ocenjevalne lestvice vedenja, metode za merjenje osebnostnih lastnosti v ožjem smislu, metode in tehnike za preverjanje kognitivnih¹¹ in intelektualnih lastnosti (Bucik 1997, 4).

Merimo pa lahko vse pomembne osebnostne lastnosti, od katerih so krepko poudarjene tiste najobsežnejše: sposobnosti, znanja, veščine, osebnostne poteze in dimenzije, potrebe, motive, interese, vrednote, stališča, prepričanja (Musek 1993, 73). Za ocenjevanje in merjenje osebnostnih lastnosti so najpomembnejše in najpogostejše metode in tehnike, ki so opisane spodaj. Podatke pridobimo na podlagi spraševanja ali opazovanja z diagnostičnim opazovanjem ali z diagnostičnim spraševanjem.

Projekcijske tehnike predstavljajo način, kako nekdo tolmači bolj ali manj strukturirano gradivo in kaj v njem vidi. Omogočajo nam sklepanje o osebnostnih lastnostih skozi njegovo tolmačenje. Na samoopazovanju in samoocenjevanju temeljijo vprašalniki osebnosti. Zaradi

¹¹ Kognitivne lastnosti so vse posameznikove zmožnosti spoznavanja specifičnih situacij, prepoznavanje bistvenih informacij, uvidevanje problemov in njihovega ustreznega reševanja (Bucik 1997, 4).

subjektivnega vpliva lahko prihaja do bolj ali manj pomembnih napak, ki jih sicer lahko delno nadzorujemo s pomočjo kontrolnih vprašanj. Če so napake izrazite, odgovorov ne gre upoštevati. Metoda vprašalnikov osebnosti je osnova za določanje temperamenta, značaja, čustvene stabilnosti, intro- ali ekstrovertiranosti, dominantnosti, vestnosti, morebitne agresivnosti itd. Lestvice interesov, stališč, prepričanj in vrednot služijo za merjenje vsebine in stopnje posameznikovih interesov, stališč, mnenj, prepričanj in vrednot. S testi sposobnosti merimo posameznikove sposobnosti, inteligentnost, talente in ustvarjalnost. Posamezniki rešujejo problemske naloge stopnjevanih težavnostnih stopenj (Musek 1993, 73–77).

Testi osebnosti zavzemajo različne oblike (Musek 1993, 73–77), in sicer kot samoocenjevalni strukturirani testi osebnosti, kot projekcijske tehnike ali kot opazovanje, ocenjevanje, strukturiran intervju, razne lestvice (stališč, vrednot, motivov, prepričanj, navad, čustvenih stanj, samopodobe itd.), različne metode za merjenje situacijskega obnašanja ali kognitivnega stila, mere psihonevroloških in psihofizioloških aktivnosti itd. Pri situacijskih testih dejavnosti gre za to, da kandidat odgovarja, kako bi na simulirano družbeno situacijo reagiral. Manj direktne so projekcijske tehnike, kjer kandidat odgovarja na to, kaj vidi v dražljaju, ki mu ga testator predstavi in ki je ponavadi dvoumen. Pri drugi takšni tehniki gre za to, da kandidat skladno z navodilom testatorja nariše nek vsakdanji predmet, npr. drevo, pri čemer se na podlagi karakteristik risbe sklepa na kandidatove karakteristike, saj le-ta skozi risbo strukturira svoj svet (Tušak 1997, 21). Najpogosteje pa se zbira informacije o osebnosti z metodo samoocenjevanja, kjer skozi trditve v vprašalniku kandidat predstavi svoje razmišljanje o sebi, pri čemer z “da/ne”, “drži/ne drži” in “se strinjam/se ne strinjam” odgovori na trditve verbalizira svoja tipična vedenja in ravnanja v specifičnih situacijah (Musek 1993, 73–77).

Osebnostne lastnosti različni avtorji različno delijo, medtem ko v večini testov najdemo ekstravertiranost oziroma introvertiranost, sodelovanje (odnos do drugih ljudi), natančnost, vztrajnost, čustveno stabilnost, odnos do novosti (Bucik 1997, 36). Tukaj merimo tipično vedenje posameznika, v testih ni pravih in napačnih odgovorov, saj se osebnostne značilnosti kandidata ne ločijo po tem, katere so dobre ali slabe, pač pa se ločijo kot bolj ali manj ustrezne za delo in zahteve delovnega mesta (Bucik 1997, 36).

»Še pomembnejše poslanstvo psihometrije /.../ je, da na podlagi medsebojnih razlik skuša ugotavljati človekove lastnosti in napovedovati oziroma predvidevati vedenje posameznika.« (Bucik 1997, 14). Podatki, ki se zberejo s psihološkim testiranjem, torej tako razkrivajo osebnostne lastnosti kandidata.

Hkrati je prav tako pomembno merjenje inteligentnosti kandidata, pri čemer z več različnimi testi ocenjujemo sposobnost logičnega mišljenja, retoriko, hitrost in natančnost opažanja, prostorske predstave, numerične sposobnosti, ustvarjalnost, moč spomina in podobno. Tako psihologi ugotavljajo zmožnost kandidatovega maksimalnega izkoristka svojih potencialov,

pri čemer je prednost testiranja inteligentnosti ta, da je rezultate skorajda nemogoče prirediti. Obenem pa je mogoče preveriti tudi kandidatove interese, saj je storilnot in učinkovitost na delovnem mestu boljša pri delavcih, ki jih delo, ki ga opravljajo, veseli in zanima. Tako lahko na intervjuju veliko zanimanje za neko področje celo pretehta pomanjkanje sposobnosti.

4 PREVERJANJE OSEBNOSTI V KADROVSKEM POSTOPKU

»Osebnost je skupek značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo. Je kompleksna, celovita, relativno trajna, stabilna in individualna celota telesnih, duševnih in vedenjskih značilnosti« (Musek in Pečjak 1996, 189). Posamezniki se med seboj razlikujemo po posameznih osebnostnih lastnostih in po osebnosti kot celoti (Musek 1988, 40–55). Ko govorimo o osebnostnih lastnostih, imamo v mislih področje temperamenta. Ta vpliva na naše reakcije. Značaj odraža našo učinkovitost in uspešnost pri opravljanju dela (Lipičnik in Možina 1993, 21). Pomembno je področje intelektualnih, motoričnih in senzoričnih sposobnosti (Lipičnik in Možina 1993, 21). Nekdo, ki nima razvitih motoričnih sposobnosti, bo težko opravljal delo, ki zahteva usklajene gibe.

Zaradi izredne kompleksnosti osebnosti ne obstaja čudežna metoda, pri kateri pri izbiri ustreznih kandidatov ne bi prihajalo do napak, njihovo možnost pa vsekakor zmanjšamo z uporabo več virov podatkov. V kadrovskem postopku tako pri odločitvi o izboru ustreznih kandidatov poleg ustrezne strokovne izobrazbe in ustreznih delovnih izkušenj iščemo še za zasedbo delovnega mesta pomembne posameznikove značajske poteze njegove osebnosti. »Ta osebnost bi se morala čim bolj skladati s kolektivom, vrednotami podjetja, zahtevami delovnega mesta in izzivi, ki jih delovno mesto ponuja« (Oberč 2003, 29).

4.1 Opazovanje

Vedenje posameznika lahko tudi opazujemo, kar je najbolj neposredna in ena najbolj arhaičnih metod za proučevanje vedenja. Pri opazovanju se lahko uporabljajo tudi tehnični pripomočki (Prevodnik 2005, 22). Z opazovanjem zaznavamo osebnostno strukturo, ki je stalna, in stanja, ki so odraz odziva posameznika na trenutne razmere, v katerih se nahaja (Prevodnik 2005, 22). Samo opazovanje nam sicer ne da celovitih rezultatov, skupaj z drugimi metodami pa je dobrodošel pripomoček pri ocenjevanju kandidatov (Prevodnik 2005, 22). Sistematično lahko opazujemo vnaprej izbran predmet in opisujemo njegove opažene kvalitativne ter kvantitativne elemente, kar pa je tudi prednost v primerjavi z nesistematičnim opazovanjem (Prevodnik 2005, 22).

4.2 Intervju

Pogovor s kandidati, ki so oddali vlogo za zasedbo delovnega mesta, je v praksi ena izmed glavnih in najbolj pogosto uporabljenih metod selekcijskega postopka. Na intervju lahko povabimo vse kandidate, ki izpolnjujejo formalne pogoje in ustrezajo sistematiziranemu delovnemu mestu, lahko pa le del najustreznejših. Na intervjuju dobimo neko predstavo o kandidatu, in sicer (Pipan 2014, 24) o kandidatovih veščinah komuniciranja, kako se kandidat

obnaša v socialnih stikih, ali ima razvite vrednote, ki sovpadajo z vrednotami delovnega kolektiva, in kako se bo znašel na delovnem mestu (Pipan 2014, 24).

Za kandidata obstaja veliko napotkov, kako ravnati na zaposlitvenem intervjuju. Povzetek najdemo na strani Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije (v nadaljevanju ZRSZ), kjer se lahko kandidati poučijo o tem, kako ravnati na intervjuju. Tako se jim svetuje upoštevanje neformalnih pravil, kot so točnost ob prihodu, izklop mobilnega telefona, vljuden in veder pozdrav, čvrst stisk roke pri rokovanju, ki naj vedno poteka stoje, vzpostavitev očesnega stika s sogovornikom, pomembnost zavedanja, da je prvi vtis v tej fazi edina priložnost, če želimo narediti dober vtis na delodajalca. Pomembna je tudi govorica telesa, ali kandidat počaka, da se mu ponudi sedež in ali sedi zravnano z rahlim nagibom naprej (Perinčič 2012, 25–28).

Ko se intervjuu prične, vodja intervjuja kandidatu zastavlja vprašanja. Kandidatom se svetuje, da pri odgovarjanju izhajajo iz sebe in iz zbranih informacij o delodajalcu, vedeti je potrebno, kaj od nas delodajalec pričakuje in kako mu lahko koristimo, da je ugodno ubrati sogovorniku enak komunikacijski način, govoriti dovolj glasno, a ne preglasno. Govor naj bo razločen, vzdrževati je potrebno očesni stik s sogovornikom, odgovarjati kratko in jedrnato, v polnih stavkih, izogibati se narečju, slengu, mašilom in izražati interes, saj smo v končni fazi na intervjuju zaradi svojega interesa. Če vprašanje ni dovolj jasno, vljudno prosimo sogovornika za dodatna pojasnila, na koncu intervjuja imamo možnost povprašati, kar je ostalo nejasnega oziroma za nas zanimivega, pa pri intervjuju ni tekla beseda o tem in ne pozabiti se rokovati in pozdraviti ob odhodu (Perinčič 2012, 4, 26–27).

Kadrovikova naloga je odgovoriti na morebitna kandidatova vprašanja, se od kandidata posloviti in se mu zahvaliti za sodelovanje. Kandidate morajo predstavniki podjetja obvestiti o njihovih rezultatih pri izboru.

Poleg klasičnega kadrovskega intervjuja za zaposlitev se uporabljajo tudi različna druga testiranja, ki so obdelana v podpoglavju Psihološko testiranje kandidatov in vrste psiholoških testov.

4.3 Druge metode

Kakšnih metod se bodo kadroviki posluževali, je odvisno od velikosti organizacije in usposobljenosti delavcev za vodenje kadrovskega postopka. Manjše organizacije si seveda ne morejo privoščiti zaposlenih kadrovske strokovnjakov, zato se poslužujejo pomoči kadrovske agencije, medtem ko imajo večje organizacije med svojimi vrstami zaposlene kadrovske strokovnjake (Možina idr. 1998, 120).

Metode, ki jih kadrovska stroka največkrat navaja, so pisne prijave z življenjepisom in dokazili o izobrazbi, na podlagi pregleda katerih delodajalec izvede prvi krog v selekcijskem postopku, prijavnici obrazci, ki so namenjeni lažji primerjavi med kandidati in lažjemu

sklepanju o primernosti kandidata ter lahko nadomestijo pisno prijavo, intervjuji, testi, delovni preizkusi, opazovanje, priporočila in zdravniški pregledi (Možina idr. 1998, 120).

5 PRIMER POSTOPKA SELEKCIJE KANDIDATOV

Pri selekciji kadrov uporabljajo podjetja glede na svoje specifikke, potrebe in želje različne postopke. Podjetje s kadrovskim načrtom ugotovi potrebo po sprejemanju novih kadrov in v postopku kadrovanja upošteva formalne kriterije, kot so izobrazba, delovne izkušnje, osebnostne lastnosti in specifična znanja posameznikov. Kriterije postavi na osnovi izsledkov analiz del in nalog delovnega mesta, kjer se upošteva zahtevano kakovost, obseg, točnost in stanovitnost pri opravljanju del in nalog (Sedej 1997, 100). Pri selekciji kadrov sodelujeta kadrovski strokovnjak, ki skrbi za izvedbo celotnega postopka in določi metode in tehnike, ki so v postopku uporabljene, ter vodja oddelka, ki določi potrebne lastnosti in sposobnosti delavca (Novak 2008, 119).

5.1 Začetek, izvajanje in zaključek kadrovskega postopka

Na objavljen razpis prostih delovnih mest se kandidati prijavijo pisno preko klasične in elektronske pošte. Prispеле ponudbe se pregledajo in izloči se kandidate, ki ne ustrezajo formalnim kriterijem (Novak 2008, 120).

Primerne kandidate se povabi na intervju, ki je najpogostejša in najprimernejša metoda v postopku selekcije (Novak 2008, 120). Kandidati, ki so na intevjuju ocenjeni pozitivno, so povabljeni na test sposobnosti, če delovno mesto zahteva posebno dobro razvite intelektualne in motorične sposobnosti (Novak 2008, 120). Z opazovanjem ocenijo spretnosti in sposobnosti kandidatov. V primeru, da se sestavlja tim, se izvede še test osebnosti, s pomočjo katerega ugotavljajo sposobnosti vodenja, mišljenja in vedenjske karakteristike (Novak 2008, 120).

Po vsakem selekcijskem koraku oziroma po vsaki uporabljeni metodi se izloči kandidate, za katere je spoznano, da ne ustrezajo zahtevam delodajalca (Novak 2008, 120). Tako na koncu dobijo kandidata, ki je primeren za opravljanje del in nalog razpisanega delovnega mesta in ki ga delodajalec želi imeti v organizaciji in v projektne timu (Novak 2008, 120). Neizbrane kandidate delodajalec obvesti o neizboru, za izbrane kandidate pa uvede postopek uvajanja v delo.

6 EMPIRIČNI DEL – INTERVJUJI S KADROVIKI ZAPOSLOVNE AGENCIJE X

6.1 Število in struktura intervjuvancev

V raziskavo smo zajeli vse tri zaposlene kadrovice iz zaposlitvene agencije X, ki se ukvarja z izbiro in posredovanjem delavcev delodajalcem, ki iščejo nove kadrovske okrepitve. Zaposlitvena agencija X ima zaposlene 3 kadrovice in 2 pripravnici, ki pa ju nismo intervjuvali, saj ne opravljata samostojnega dela kadrovika. Pripravili in ponudili smo jim strukturiran intervju s 17. vprašanji in jih poprosili za korektne odgovore. Vprašanja so bila naslednja:

1. Koliko prijav na delovno mesto (v povprečju) dobite v enem dnevu?
2. Kako poteka selekcija pri prijavah na delovno mesto?
3. Koliko časa si vzamete za pregled posamezne prijave?
4. Kako izgleda celoten proces izbora primerne kandidata?
5. Kako visoko narastejo stroški do trenutka, ko začne kandidat opravljati svoje delo?
6. Kaj po vašem mnenju pri kandidatu odigra ključno vlogo, da ste ga pripravljene zaposliti?
7. Katerim vidikom osebnosti posvečate največ pozornosti?
8. Zakaj posvečate pozornost tem (specifičnim) vidikom osebnosti kandidatov?
9. Kako preverjate oziroma merite osebnost kandidata?
10. Ali vaši kandidati dobijo v reševanje kakšne teste?
11. Kaj s temi testi ocenjujete (kadrovik na vprašanje odgovarja v primeru, da je na prejšnje vprašanje odgovoril z da)?
12. Kako poteka testiranje?
13. Ali pri kandidatih uporabljate tudi teste osebnosti?
14. Kolikšno težo jim pripisujete?
15. Kolikšno težo imajo podatki o kandidatu o osebnosti pri vaši končni odločitvi za kandidata?
16. Ali lahko kandidati simulirajo določeno osebnostno lastnost?
17. Kako lahko to storijo (kadrovik na vprašanje odgovarja v primeru, da je na prejšnje vprašanje odgovoril z da)?

V vseh primerih smo intervjuvali kadrovice izbrane organizacije, ki zaposluje in zagotavlja delavce, pri čemer pri izbirnem kadrovskemu postopku upošteva vse akte o delu zaposlovalnih agencij in v svojih notranjih aktih. Skozi postopek je bilo opaziti, da kadroviki vpletajo v postopek izbire tudi precej svoje subjektivne ocene.

6.2 Postopek izvedbe empiričnega dela

Empirični del je bil izveden na podlagi treh strukturiranih intervjujev s tremi kadroviki iz zaposlitvene agencije X, ki zaposluje in zagotavlja delavce. Izvedeni so bili v enem dnevu, in

sicer v ponedeljek, 4. aprila 2016. Vprašanja pa so bila za vse kadrovike enaka. Strukturirani intervjuji so bili z njihovo privolitvijo snemani in kasneje na podlagi zvočnega zapisa pretipkani v tiskano obliko. Posamezen strukturirani intervju je trajal približno 30 minut. Ocenili smo, da se je modro izogniti podrobnostim in sestaviti strukturiran intervju optimalne dolžine, saj imajo kadroviki v agencijah omejen čas. Predvidevali pa smo tudi, da imajo kadroviki v zaposlitveni agenciji X verjetno tudi kakšne poslovne skrivnosti, o katerih ne bodo pripravljene spregovoriti.

6.3 Predstavitev rezultatov

Preglednica 3: Število prejetih prošelj dnevno

Koliko prijav na delovno mesto (v povprečju) dobite v enem dnevu?

»Hmm, v povprečju, naj premislim... Prijavo na delovno mesto pošlje nekdo, ki se je odzval na razpisan oglas. Torej, v povprečju morda 15 na dan.« Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Hmm, včasih nobene, včasih dve, tri, odvisno. Težko je reči. Če bi moral podati povprečno število... Recimo 10.« Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Količina prijav je odvisna od delovnega mesta, ki ga objavimo. Takrat, ko potrebujemo kader za katerega ni zahtevanih posebnih kvalifikacij, je prijav veliko. Kadar iščemo kvalificirani kader, kot so varilci, se običajno zgodi, da prijav sploh ne dobimo ali pa se na oglas prijavi osebe, ki ne ustrezajo razpisnim pogojem. Torej, prijav je lahko od 0 pa tudi do več deset na dan«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Pri številu prijav na prosta delovna mesta se razkriva, da je za delovna mesta, kjer je na razpolago dovolj strokovno usposobljenih delavcev ali pa delavcev brez kvalifikacij to število prijav med 10 in 15 dnevno. Prijav v okviru deficitarnih poklicev pa skorajda ni. Gre za poklice, ki so za šolski sistem zastareli, družbeno podcenjevani, slabo plačani in skorajda popolnoma pozabljeni.

Preglednica 4: Pregled postopka selekcije prijavljenih na prosto delovno mesto

Kako poteka selekcija pri prijavih na delovno mesto?

»Najprej pregledamo življenjepis oz. še pred tem najprej dobimo delodajalčevo zahtevo za določen kader. Na podlagi tega razpišemo oglas za prosto delovno mesto, nato si ogledamo prejete življenjepise, kontaktiramo na podlagi življenjepisa primerne kandidate in jih povabimo na intervju, ki poteka v naši pisarni. Dogovorimo se za določeno uro. Zapišemo, če so bili točni. To je indikator. Prav tako si zapišemo, kako so bili oblečeni, če so bili urejeni ali

neurejeni, beležimo pa tudi obrazno podobo, če imajo tetovaže ali uhane in nasploh celosten izgled osebe. Se pravi najprej je življenjepis, nato intervju, preverjanje točnosti in prvi vtis. Tako poteka selekcija pri nas«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Kako izberemo primerne kandidata? Izbor mora temeljiti na njegovih izkušnjah in sposobnostih. Če menim, da je na podlagi življenjepisa primeren, se odločim z njim izvesti intervju in se nato pogovorimo z delodajalcem, ki poda končno odločitev. Ne želim imeti težav, ker sem na delovno mesto poslal napačnega kandidata«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Prva selekcija so zagotovo prijave na delovno mesto. Prijave so lahko elektronske, pisne ali ustne preko telefona. Prva selekcija je torej že glede na to, kako dobro prijavo kandidati pošljejo (opis del, delodajalci, kvalifikacije). Veliko se jih ne zaveda, kako pomembno je, da v prijavo zapišejo vse svoje delovne izkušnje in znanja. Pri pisanju so površni, zaradi česar lahko odpadejo že pri prvem situ.«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Zaposlitvena agencija X pri iskanju kadrov uporablja tudi notranje vire, kar pomeni, da nove kadre lahko predlagajo že zaposleni delavci. Na tej točki je torej pomembno, da imamo kvaliteten kader, kajti ta bo predlagal kvalitetnega kandidata.

Preglednica 5: Časovnica pregleda prijav in življenjepisov

Koliko časa si vzamete za pregled posamezne prijave?

»Za pregled življenjepisa 10 minut, za intervju 20 minut... Recimo pol ure«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Včasih nekaj minut pa tudi pol dneva, preden uspeš od kandidata dobiti vse zahtevane certifikate in življenjepis, da se lahko na podlagi tega vsaj okvirno odločiš«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Od 1 do 5 minut«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Eden izmed kadrovikov v zaposlitveni agenciji X si za pregled življenjepisa vzame premalo časa. Potreba po pozivanju k dopolnjevanju vloge pri drugem kadroviku pa kaže na nedoslednost nekaterih kandidatov.

Preglednica 6: Proces izbora primerne kandidata

Kako izgleda celoten proces izbora primerne kandidata?

»Osebnostno vedno rad po primernih kandidatih povprašam delavce, ki že delajo na zahtevnem delovnem mestu, če je to možno, ker je to zelo dober način, kako dobiti dobrega delavca preko priporočila«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Hmm, postopek je precej suhoparen. V večini primerov imamo že poznane delodajalce, za katere že vemo, kakšne delavce potrebujejo in s čim se ukvarjajo. Zbiramo jih tudi iz naše baze. Tako da vemo, kje iskati primerne ljudi. Velikokrat vprašamo tudi že zaposlene delavce, če lahko za določeno delo koga priporočijo«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

Podvpašanje: »Kako pa ravnate v primeru, če se pojavi nova stranka in zahteva nov kader«?

»V tem primeru pa sprožimo v bistvu standarden postopek. Oglas za delo, intervju, nato pa se odločimo, če vemo dovolj o kandidatu«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Prva selekcija je življenjepis oz. prijava, ki jo dobimo. Če oseba z delom na delovnem mestu, ki je zahtevno, nima izkušenj, ga ne povabimo na intervju. Tiste, ki so primerni povabimo na osebni intervju. Po intervjuju ocenimo, ali bi bil kandidat primeren za določeno delovno mesto. Če je primeren, ga po pogovoru še s preostalimi primernimi kandidati povabimo na dodaten intervju, po katerem se odločimo, ali bomo kandidata zaposlili. Lahko pa se zgodi, da nas kandidat takoj navduši, ker ima vse potrebne kvalifikacije, odnos do dela in se za zaposlitev dogovorimo že ob prvem intervjuju. Poti do delovnega mesta je torej več in se razlikujejo predvsem glede na profil, ki ga iščemo«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Intervjuji s kandidati so v zaposlitveni agenciji X povečini opravljeni v živo, na sedežu zaposlitvene agencije X in le redko drugje oziroma na drug način.

Preglednica 7: Stroški kadrovskega postopka v zaposlitveni agenciji X

Kako visoko narastejo stroški do trenutka, ko začne kandidat opravljati svoje delo?

»Misliš stroške rekrutiranja? Stroške procesa izbora? Oglas za delo-oglašujemo zastonj, na spletnih straneh. Tako tukaj ni posebnih stroškov. Če ovrednotimo pol ure našega časa, izobraževanja npr. varstva pri delu ter tu in tam kakšen certifikat, končni strošek naraste na približno 500 evrov«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Poznaš pravilo 80/20? Včasih porabiš 80% svojega časa, da najdeš kandidate, da zapolniš 20% delovnih mest. Včasih je tudi lažje. Če pokliče stranka, da potrebuje nekoga za kratek čas (dva tedna), je lažje. Včasih je težko, saj se moramo zares potruditi in iskati primerne

kandidata več dni, celo teden. Stroški so lahko nizki kot recimo 50 evrov, lahko pa narastejo tudi na nekaj 100 evrov, preden zagotovimo delavca«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Stroški so naš čas in kar moramo za kandidata urediti pred pričetkom dela: zdravniški pregled, varstvo pri delu, mednarodno varstvo pri delu, delovna oprema. Osebam moramo zagotoviti tudi prevoz na delo in nastanitev, če gre za delo na terenu v tujini. Stroški so visoki. Brez transporta in nastanitve okrog 500 EUR na osebo«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Stroški izbora kadrov so pri vseh treh enako ovrednoteni.

Preglednica 8: Ključni moment za odločitev o zaposlitvi delavca

Kaj po vašem mnenju pri kandidatu odigra ključno vlogo, da ste ga pripravljene zaposliti?

»Moj pristop je precej oseben, vsak kadrovik ima svojega. Sam vedno presojam primerno mentaliteto, saj jo je težko spreminjati. Lahko spremeniš spretnosti ne moreš pa spremeniti mentalitete. Če presodim, da ima oseba neprimerno mentaliteto, prekinem postopek. Če mi njegova mentaliteta ugaja, potem nadaljujem«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Velikokrat se odločam po občutku. Če je kandidat urejen in organiziran, mu dajem prednost.« Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Njegov odnos do dela«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Ključna pri izboru kadrov je za enega strokovnjaka za izbor kadrov ocenjena mentaliteta kandidata, za drugega njegov osebni občutek. Ocenjuje kandidatov videz in njegovo organiziranost. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3 ocenjuje predvsem kandidatov odnos do dela. Vidimo torej, da imajo kadroviki v obravnavani zaposlitveni agenciji različne kriterije glede primernosti kandidatov.

Preglednica 9: Vidiki osebnosti, ki jim namenjajo največ pozornosti

Katerim vidikom osebnosti posvečate največ pozornosti?

»Mentaliteti. To je najbolj pomembna stvar. Da«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Kandidati morajo biti dobri v svojem poklicu. Nato je pomembno, da so dobro organizirani in mirni. Se pravi posvečam pozornost predvsem temperamentu. Nekdo je lahko odličen varilec, pa je po drugi strani vzkipljiv. Pomembni so točnost na delovnem mestu, da obvlada delo in se do svojih sodelavcev in sostanovalcev obnaša korektno. Z redno plačo poskrbimo, da je pošteno do njegovih delovnih sposobnosti in izkušenj, prav tako s primernim stanovanjem za bivanje«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Da so kandidati pošteni, razumni in odgovorni«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Za enega strokovnjaka za izbor kadrov je pri izboru v zaposlitveni agenciji X ključna mentaliteta kandidata, za drugega strokovnost, organiziranost in temperament, medtem ko daje tretji največjo težo poštenosti in odgovornosti, ki ju kandidat izkazuje.

Preglednica 10: Razlog pomembnosti osebnostnih lastnosti pri izbiri kadrov

Zakaj posvečate pozornost tem (specifičnim) vidikom osebnosti kandidatov?

»Zato, ker če delo zahteva nekaj, kar še kandidat ne obvlada, ima pa primerno mentaliteto, se bo naučil dobro opravljati to delo. Lahko se še vedno izkaže, pa čeprav v začetku ni vedel, kako se naloge lotiti, hitro se priuči in ker ima pravo mentaliteto, se bo vedno hitro učil in poskušal marljivo delati. Zato je mentaliteta najbolj pomembna stvar«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Na primer, ko gredo delavci na delo v tujino, je potrebno vzpostaviti okoliščine, v katerih so delavci zadovoljni, imajo dobro plačo in prevoz na delo, da vedo, kam morajo iti in da so seznanjeni s tem, kaj se tam dogaja oz. kako poteka delo. S takšnim načinom lahko človeka umirimo, saj je za vse poskrbljeno. Vsak ve vnaprej, kaj mora početi, zato je manjša možnost negotovosti in nerveze. Še posebej v prvih nekaj tednih v tujini je pomembno, da postanejo samozavestni, kar pripomore k učinkovitosti«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Ker so elementi osebnosti, skupaj s kvalifikacijami, ki jih imajo, pomembni za dobro opravljanje dela, sploh če delo opravljajo zunaj sedeža podjetja. Kandidatom moramo zaupati, da bodo svoje delo opravljali dobro, da bodo hodili na delo in da se bodo sami znašli v vseh delovnih situacijah«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Eden izmed strokovnjakov za izbor kadrov daje največjo težo mentaliteti kandidata. Ta kandidatu omogoča hitro učenje in posledično kvalitetno opravljanje dela. Ostala dva strokovnjaka pa se ukvarjata z iskanjem kandidatov tudi za delo na terenu. Na terenu preživijo delavci ponavadi skupaj tudi prosti čas, zato je poudarek pri izboru tudi na temperamentu kandidata, kandidatovi poštenosti in iznajdljivosti.

Preglednica 11: Merjenje osebnosti kandidatov

Kako preverjate oz. merite osebnost kandidata?

»Dogovorimo se za intervju in uro. Preverimo, če so točni in urejeni. Neurejenega zamudnika ne moremo poslati na delo. Pomemben je torej tudi spoštljiv urejen izgled. Temu pravimo, da naredimo vizualno oceno«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Naša filozofija je, da želimo vsak teden obiskati podjetja, pri katerih naši ljudje delajo. V praksi ne deluje vedno, pa vendar vsaj opravimo telefonske pogovore z našimi delavci in tudi z nadzorniki naših strank in strankami samimi. Vprašamo jih, kako je z našimi delavci, ali so z njimi zadovoljni, ali se je dogajalo kaj posebnega in podobno. Tako si ustvarimo celotno sliko. Na tak način preverjamo osebnost kandidata in ugotavljamo, če so kakšna odstopanja od takrat, ko smo z njim izvedli intervju. Preverjamo tudi, kako se odzivajo na določene situacije. Vsako omembe vredno informacijo si je dobro zabeležiti, saj v določenem obdobju zares ustvari dobro podobo o delavcu«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Osebnosti za sedaj še ne merimo, kakšna oseba je, poskušamo oceniti na intervjuju. V primeru, da kdo izstopa, kandidate razporedimo na druga delovna mesta oz. v drugo skupino. Ker gre v našem primeru za specifičen način dela, ko delavci tudi v svojem prostem času bivajo skupaj, je zelo pomembno, da se razumejo, kar pa se najbolje vidi po nekaj tednih sobivanja. Verjetno se bomo v prihodnje posluževali tudi merjenja osebnosti, vendar za sedaj to še ni bilo potrebno«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Eden izmed strokovnjakov izbira kadre glede na vizualno podobo, ki jo odražata točnost in urejenost. Drugi spremlja kandidate, ki jih je izbral za delodajalce tudi v času ko že opravljajo delo, ugotovitve sibelesi in jih hrani. V intervjuju poizkuša oceniti osebnost kandidatov in jih usmeriti na delo. Tretji strokovnjak za izbor kadrov pa pravi, da v prihodnje načrtujejo uporabo osebnostnih testiranj.

Preglednica 12: Testiranje kandidatov

Ali vaši kandidati dobijo v reševanje kakšne teste?

»Da. Preden jih zaposlimo, jih pošljemo na tehnični test. Varilci morajo poskusno narediti zvar, ki si ga ogledamo. Ko damo nekomu varilski test, nastavimo vse števec na aparatu na ničlo, tako da je aparat sam po sebi povsem neuporaben in si ga morajo nastaviti sami. Tako vidimo, ali zares razumejo aparat in potem opazujemo držo varilskega gorilnika, če razumejo njegovo delovanje in podobno. V našem podjetju imamo strokovnjaka s področja varjenja, ki jih pri testiranju opazuje in lahko v minuti presodi, ali je ta oseba dober varilec ali slab. Tako kandidate testiramo na tehničnem testu, kjer preverimo njihovo znanje in spretnosti«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Practiciramo predvsem tesen stik z vsakim posameznikom, da si pridobimo spoštovanje in zvestobo. In če imamo njihovo zvestobo, potem se lahko zanašamo, da bodo marljivo delali. Če se znajdejo v scenariju, v katerem imajo na voljo dve podobni delovni mesti, eno pri nas, drugo pri drugi agenciji, se bodo rajši odločili ostati tukaj«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

Podvprašanje: »Ampak ne testirate jih pa v smislu, da bi npr. morali rešiti vprašalnik«?

»Ne, tega pri nas ne uporabljamo«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Ne«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

V zaposlitveni agenciji X zgolj eden izmed kadrovikov pošilja kandidate na tehnični test.

Preglednica 13: Predmet ocenjevanja praktičnega testiranja

Kaj s temi testi ocenjujete (kadrovik na vprašanje odgovarja v primeru, da je na prejšnje vprašanje odgovoril z da)?

»Da, z njimi ocenimo izkušnje, prav tako pa tudi mentaliteto. Če je aparat nastavljen na ničlo in jih to razburi, ker si ga morajo nastaviti sami. Prav tako ocenimo karakter ter tudi izkušnje in spretnosti«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

V zaposlitveni agenciji X izvaja teste, s katerimi ugotavljajo operativno usposobljenost kandidatov in hkrati ocenjujejo kandidatove osebnostne lastnosti, zgolj eden izmed vprašanih strokovnjakov za izbor kadrov.

Preglednica 14: Potek praktičnega testiranja

Kako poteka testiranje?

»Si lahko morda bolj natančen? Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

Podvprašanje: »Ali kandidat dobi v reševanje npr. list papirja z vprašanji«?

»Ne, poteka v delovnem okolju, ponavadi v tovarni. Imamo organizacijo, v kateri bodo delavci, če bodo uspešni, delali in lahko njene prostore uporabimo za testiranje svojih ljudi. Organizaciji plačamo čas in material. Pripravljeno ima vse potrebno za test: material, cevi, jeklene plošče... Ko varijo, morajo imeti cevi v pravem razmaku, da jih lahko zavarijo. Tako da ko pridemo, je vse že pripravljeno, saj nismo podjetje, ki bi prevzelo delo, ampak samo zagotovimo delavce, zato nimamo lastnih prostorov. Zato pripeljemo svoje ljudi na delovno mesto, naš strokovnjak za varjenje gre z njimi, jih preveri in poda oceno«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

Nihče izmed strokovnjakov v zaposlitveni agenciji X ne izvaja testov v obliki reševanja ali odgovarjanja na vprašanja. Praktični test, o katerem govori prvi strokovnjak za izbor kadrov, ocenjuje operativni strokovnjak.

Preglednica 15: Uporaba testov osebnosti

Ali pri kandidatih uporabljate tudi teste osebnosti?

»Ne. Morda v zelo majhnem obsegu, kot sem npr. prej omenil točnost, splošen izgled in organiziranost. Kako izgledajo. Tu je malo testa osebnosti. Kot sklop psihološkega testiranja ne«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Da, vendar to je bolj neformalno in v bistvu podzavestno. O osebnostnih testih nismo nikoli razmišljali, da bi jih uporabljali. Radi opazujemo vedenje kandidatov in če so v preteklosti že delali za nas, imamo te podatke shranjene skupaj z njihovimi življenjepisi. Velikokrat si zabeležimo, ali so bolj odprti ali zaprti tipi. Tako vemo, da odprte tipe lahko porabimo pri naročnikih, ki želijo delavca za manj časa, saj se bo hitreje prilagodil. Zaprti tipi pa so v večini primerov boljši delavci, pa tudi zaradi blažjega temperamenta jih bolj cenimo, saj ne delajo problemov. Primernejši so za naročnike, ki imajo delo za dlje časa, kjer tudi ustvarimo največ dobička. Zabeležimo si tudi, če je nekdo opravil dodatno delo, kljub temu da mu ni bilo potrebno, ali pa če je bilo dogovorjeno, da bo nekdo opravil dodatno zadolžitev. Ne vem, npr. če smo se dogovorili, da bo po svoji izmeni pobral nekoga na letališču, ampak ga ni. Na takega se ne moremo zanesi«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Ne«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Kadroviki v zaposlitveni agenciji X testirajo osebnost zgolj na podlagi opazovanja in lastne presoje.

Preglednica 16: Teža osebnostnih lastnosti v postopku izbora kadrov

Kakšno težo jim pripisujete?

»Nasplošno kako zunanji izgled odseva mentaliteto in podobno. Na to sem osebno zelo pozoren.«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Vedno si beležimo njihovo sposobnost za delo, kakšen tip je, kakšen tip osebnosti je, ali je dober, miren možakar. To je pomembno za rast in za nadaljnjo zaposlitev. Razvrščamo jih po sposobnostih, po izkušnjah, pa tudi po osebnosti. Tako da lahko v primeru, ko nas pokliče stranka, zagotovimo najprimernejšega kandidata ne le v smislu spretnosti, ampak tudi v smislu najprimernejše osebnosti, saj različna dela zahtevajo različne tipe osebnosti«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Testi osebnosti so zagotovo zelo dobro orodje za profiliranje kandidatov, vendar jih za sedaj še ne uporabljamo«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Kadroviki v zaposlitveni agenciji X se zavedajo, da testi osebnosti podajo zelo jasno sliko o osebnosti kandidata, vendar ostajajo zgolj pri opazovanju oz. jih ne uporabljajo.

Preglednica 17: Teža osebnostnih lastnosti pri odločitvi o izboru kadrov

Kolikšno težo imajo podatki o kandidatovi osebnosti pri vaši končni odločitvi za kandidata?

»Zelo veliko. Osebnost je karakter, kar pa je zelo težko spremeniti. Osebnost je zelo pomembna«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Zelo veliko, ker so včasih naši kandidati tisti, ki odpirajo vrata sledečim. V primeru nove stranke je lažje posel začeti z najboljšimi delavci, saj si tako pridobimo zaupanje stranke in lahko v prihodnosti zaposlimo še več naših delavcev. Recimo, da potrebujejo 10 ljudi. Ni potrebno poslati 10 delavcev razreda A, dovolj sta mogoče dva ali trije, nato še dva ali trije delavci razreda B, preostali pa so razreda C. Osebnost vedno naredi največjo razliko in je tista stvar, ki nekoga lahko naredi zelo privlačnega oz. zelo neprivlačnega. Potrebno je poznati vsakega posameznika, da lahko že s prvim dnevom postavimo točne pogoje. Delavci, ki so manj primerni, pa lahko začnejo delati kasneje. Ampak ta mešanica ljudi v grobem deluje. Takšna je naša praksa«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Čeprav naši kandidati ne rešujejo testov osebnosti, je osebnost kandidata pomembna. Osebe, ki so problematične, dokaj hitro prepoznamo iz njihovih predhodnih ravnanj (na primer menjavanje delodajalcev), takšnih kandidatov ne zaposlimo«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Vsi kadroviki pripisujejo osebnosti velik pomen pri končni odločitvi.

Preglednica 18: Možnosti simulacije osebnostnih lastnosti

Ali lahko kandidati simulirajo določeno osebnostno lastnost?

»Ne, ne morejo simulirati. Ne sprašujemo po neki lastnosti, ampak jih opazujemo. Zato ne morejo vedeti, kaj opazujemo. Če mi npr. kandidat pove, da je zelo iskren, je to zato, ker sem ga vprašal. Če ga samo opazujem, pogledam na uro, je pozen. Opazil sem, da je pozen. Če vstopi skozi vrata in je nadut, aroganten, tega ne počne zavestno. Na podlagi tega ocenjujem njegov karakter. Tako kandidati osebnosti ne morejo simulirati«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 1

»Da, to počnejo. Vedno se pohvalijo, da v svojem poklicu spadajo v vrh, da so zelo dobri delavci. Ampak njihove kvalifikacije ne ustrezajo vedno dejanskemu stanju, kako jih predstavijo. In velikokrat so tisti res prijazni kandidati, tisti prijazni kolegialni kandidati malce slabših spretnosti. Najboljši delavci so arogantni, ker se zavedajo, da imajo kvaliteto in da so zaželeni na delovnem mestu. Takšno igro igrajo. In če se tega kot kadrovik zavedaš, lahko to prefiltriraš«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»Kandidati lahko vedno simulirajo določene lastnosti, vendar te dokaj hitro pridejo na plan in se navadno pokažejo že v času poskusne dobe. Poskusna doba je zato po našem mnenju ključna za dobro oceno kandidata in se je redno poslužujemo«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3

Kadroviki se deloma strinjajo z dejstvom, da lahko kandidati simulirajo določene lastnosti, kar se pokaže v času poskusne dobe. Poskusna doba je zato po njihovem mnenju ključna za dobro oceno kandidata in se je redno poslužujejo.

Preglednica 19: Načini simulacije osebnostnih lastnosti

Kako lahko to storijo (kadrovski strokovnjak na vprašanje odgovarja v primeru, da je na prejšnje vprašanje odgovoril z da)?

»Kompenzirajo s tem, kako prijazni so in kako lepo se znajo obnašati. Zavedajo se, da se poleg izkušenih strokovnjakov iščejo tudi delavci, ki takšnim služijo kot pomagači zaradi marljive delavne mentalitete in ker so pripravljeni sprejeti tudi slabše plačilo. Lahko je obljubiti, da boš delal dolg delavnik z nadurami, ampak ko dejansko pride do tega, ali bo res? Včasih naredimo kadroviki napako in nasedemo njihovi prijaznosti, njihovi mirni osebnosti, ki ti daje občutek, da je z izjemo malce slabših izkušenj ali spretnosti primeren in uporaben kandidat. Pa vendar so se takšni tudi že izkazali kot tisti slabši, neurejeni in zmedeni. Tisti, ki bi jih sicer po petih minutah odslovil. Sicer ne velikokrat, ampak se zgodi. Priznam, da se je nekajkrat tudi meni«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 2

»V našem podjetju smo opravili že veliko število intervjujev in moramo reči, da so kandidati v večini iskreni, a se vedno najde kdo, ki se pretvarja. Te lahko zelo hitro prepoznaš s specifičnimi, natančnimi vprašanji, kjer kandidat ne more podati splošnega odgovora. Pretvarjanje nikoli ni dolgega veka, pravi jaz se hitro pokaže«. Strokovnjak za izbor kadrov št. 3.

Dva kadrovika sta mnenja, da kandidati lahko simulirajo določen tip osebnosti z igranjem, vendar prav tako trdita, da se dejanski tip hitro pokaže.

V prvem raziskovalnem vprašanju smo predpostavili, da v vseh agencijah poteka postopek selekcije kadrov na enak način. Iz preglednice 2 je razvidno, da postopek pri vseh treh kadrovskih strokovnjakih ne poteka na enak način. Odgovori na vprašanja so poenoteni pri dveh kadrovskih strokovnjakih, poudarek prve selekcije je na ocenitvi življenjepisa in intervjuja, to pomeni, da imata v celotnem izboru prvi vtis in kandidatova osebna predstavitev največjo težo pri izbiri. Tretji kadrovski strokovnjak pa daje večji poudarek na samo prijavo, pri čemer je nepopustljiv in ne dopušča površnosti. Prijava je dokument, iz katerega je mogoče razbrati kandidatov pristop in motiv za opravljanje dela. Koliko časa kadroviki

posvetijo prvemu filtru pregleda prijavne dokumentacije, je po odgovorih sodeč odvisno tudi od posameznega kadrovika.

V raziskovalnem vprašanju številka 2 smo predvidevali, da agencije pri selekciji kadrov uporabljajo osebnostne teste. Preglednica 13 izkazuje, da nihče od intervjuvanih strokovnjakov za izbor kadrov ne uporablja testov osebnosti, kljub temu da vsi dajejo osebnostnim lastnostim pri izbiri kandidatov veliko težo. Za oceno osebnostnih lastnosti uporabljajo druge načine, in sicer beleženje informacij o osebnostnih lastnostih, ki jih zaznajo pri intervjuju in opazovanje kandidata med intervjujem. Osebnost ocenjujejo kot pomemben parameter, ki lahko nekoga naredi (ne)privlačnega, za točne ocene pa je potrebno poznati vsakega posameznika.

V raziskovalnem vprašanju številka 3 smo predvidevali, da ima osebnost kandidata v zaposlitveni agenciji X pomembno vlogo pri izboru in da v postopku izbora kadrov uporabljajo psihološke teste. Kljub temu da ne izvajajo psiholoških testov, je skupna točka vseh treh kadrovikov, da osebnostnim lastnostim delavca dajejo velik pomen. Kandidat ima tako lahko vse zaželjene spretnosti in potrebno znanje, da bi delo v organizaciji odlično opravljal, vendar ga je zaradi osebnosti, ki ni skladna z zahtevami na delovnem mestu, nesmiselno zaposliti. Ker se v zaposlitveni agenciji X poslužujejo priporočil že zaposlenih delavcev, menijo, da če imajo osebnostno primeren kader, bo slednji tudi priporočil delavca, ki bo primeren. Ne zaposlujejo problematičnih osebnosti, ki so pogosto menjali delodajalca, kar je razvidno iz preglednice 15.

Intervjuji s kandidati so opravljeni na sedežu zaposlitvene agencije X. Predvidevanje je bilo glede na postavljeno raziskovalno vprašanje številka 4, ki je predpostavljalo, da so intervjuji s kandidati v zaposlitveni agenciji X večinoma opravljeni v živo, da sedežu zaposlitvene agencije in le redko drugje oziroma na drug način, pravilno.

Psiholoških testov ne izvajajo, izjema so le testi, s katerimi merijo delovno usposobljenost in spretnost pri operativnem delu, saj zaposlitvena agencija X ne razpolaga z viri, potrebnimi za ocenjevanje tovrstnih kompetenc (npr. delovnega orodja, strojev itd.). Zato ti testi potekajo v delovnem okolju, kar nam kaže preglednica 10.

7 ZAKLJUČEK

Iskanje kadrov, njihova selekcija, uvajanje in ustvarjanje dodane vrednosti z zaposlitvijo novih kadrov je izredno odgovorno delo. Pridobivanje človeških virov in upravljanje z njimi ima v sodobnem poslovanju vedno večji pomen zaradi kompleksnosti delovnih mest, zaradi sistema, ki od delavca zahteva rezultate dela in zaradi permanentne potrebe po izobraževanju in usposabljanju na vseh področjih dela, kjer je potrebno biti kreativen, odgovoren do sebe, podjetja in družbe, računalniško pismen in mobilan.

Namen naloge je bil raziskati, analizirati in prikazati celoten postopek selekcije kandidata v zaposlitvenih agencijah. Po pričevanjih intervjuvancev smo ugotovili, da je za določena razpisana delovna mesta prijav veliko, medtem ko za druga komajda najdejo kandidate, kar je posledica izumiranja in družbenega podcenjevanja določenih poklicev, ki so danes deficitarni (kuharji, natararji, varilci itd.).

Cilji, ki smo si jih postavili v diplomskem delu, so bili doseženi. Na podlagi strukturiranih intervjujev smo ugotovili, da selekcija kandidatov znotraj zaposlitvene agencije X pri vseh kadrovskih ne poteka na enak način. Postopku pregleda formalne dokumentacije posvečajo nekateri več, nekateri manj pozornosti. Do odstopanj prihaja predvsem pri času, ki ga različni kadroviki namenijo prijavam, in teži, ki jo dajejo osebnemu vtisu na intervjuju. Pridobili smo informacije o tem, kakšno vlogo kadroviki pri izbiri kandidatov pripisujejo osebnosti. Ugotovili smo, da ne izvajajo psiholoških testiranj. Predvidevali smo, da jih izvajajo. Vodjo kadrovskega oddelka smo seznanili s pomanjkljivostmi pri postopku izbora v izbrani zaposlitveni agenciji X. Vsi kadrovski strokovnjaki v zaposlitveni agenciji X namreč ne delujejo po enakem standardu. Podobne analize v zaposlitveni agenciji X še ni bilo narejene, rezultati pa so bili zanimivi tudi za vodstvo tega podjetja. Cilj je bil informirati ljudi o postopku selekcije kandidatov v zaposlitveni agenciji X in jim obenem približati orodja in metode, ki igrajo pomembno vlogo pri izboru.

Zaposlitveni agenciji X priporočamo poenotenje postopkov izbora kadrov s ciljem, da bodo delodajalci in kandidati za delovna mesta obravnavani vedno enako. S tem bodo dosegli cilj informirati ljudi o postopku selekcije kandidatov v zaposlitveni agenciji X in jim obenem približali razpoložljiva orodja, ki igrajo pomembno vlogo pri izboru. Izredno zanimivo je, da vsi pripisujejo osebnosti kandidata pri izbiri velik pomen, psiholoških testov osebnosti pa ne uporabljajo, saj se zanašajo na svoj občutek in sposobnost opazovanja na intervjuju. Pri tem bi se bilo smiselno vprašati o učinkovitosti in uspešnosti takšnega ocenjevanja v primerjavi z dejanskimi psihološkimi testi.

V okviru tega bi bile smiselne nadaljnje raziskave, denimo, čemu se testom osebnosti v izbrani zaposlitveni agenciji ne daje pozornosti in koliko bi njihova uvedba zmanjšala možnost napak pri izboru kadrov ter morebiti tudi poskusno dobo novega delavca.

Priporočamo uporabo osebnostnih testov v izogib subjektivno naravnanim ocenam osebnosti kandidatov.

Zaposlitveno agencijo X smo seznanili z rezultati pričujoče raziskave. Kljub zasedenosti kadrovskih delavcev in njihovi časovni omejenosti v zaposlitveni agenciji X smo bili sprejeti prijazno in korektno, zaradi česa menim, da naloga vsebuje odkrite in relevantne podatke.

V raziskavo smo zajeli celotno populacijo zaposlenih kadrovikov v zaposlitveni agenciji X, zato lahko njene rezultate z gotovostjo apliciramo na omenjeno agencijo. Ker pa smo raziskavo opravili zgolj na podlagi intervjujev kadrovikov ene zaposlitvene agencije, naših rezultatov ni mogoče posplošiti na druge zaposlitvene agencije. V ta namen bi bilo potrebno opraviti raziskavo na večjem vzorcu zaposlitvenih agencij. Nadalje bi bilo zanimivo raziskati, kako kadrovski strokovnjaki sestavljajo time na managerski ravni, koliko izobraževanj s področja kadrovanja letno se udeležujejo sami in ali s svojim razvojem pozitivno vplivajo na rast in razvoj v zaposlitveni agenciji, v kateri so zaposleni, kakšne načine uporabljajo pri ocenjevanju osebnosti in koliko se jih sploh poslužuje uporabe določenih psiholoških testov.

LITERATURA IN VIRI

- Adecco. 2016. *Selekcijski psihološki testi*. [Http://www.adecco.si/delodajalci/psiholoska_testiranja.asp](http://www.adecco.si/delodajalci/psiholoska_testiranja.asp) (10. 5. 2016).
- Arzenšek, Ana, Juričko, Andrej in Blanka Tacer. 2016. *Selekcijski intervju*. [Http://www.ess.gov.si/_files/7361/NKT_VKO_gradivo_selekcijski_intrevju.pdf](http://www.ess.gov.si/_files/7361/NKT_VKO_gradivo_selekcijski_intrevju.pdf) (25. 6. 2016).
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bucik, Valentin. 1997. *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Center za psihodiagnostična sredstva. 2016. *Katalog testov*. [Http://www.center-pds.si/Katalogtestov.aspx](http://www.center-pds.si/Katalogtestov.aspx) (10. 5. 2016).
- Florjančič, Jože. in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Ferjan, Marko in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*, Kranj: Moderna organizacija.
- Guthrie, James in Vijaya Murthy. 2009. Past, present and possible future developments in human capital accounting. *Journal of Human Resource Costing and Accounting* 13 (2): 125–142.
- Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Doktorska dizertacija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kos, Blaž. 2012. *Novodobni način dela in sodobno delovno mesto*. [Http://www.blazkos.com/novodobni-nacin-dela-in-sodobno-delovno-mesto.php](http://www.blazkos.com/novodobni-nacin-dela-in-sodobno-delovno-mesto.php) (11. april 2016).
- Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani. 2016. *Lastnosti dobrega testa*. [Psy.ff.uni-lj.si/priponke/gradiva/1470](http://psy.ff.uni-lj.si/priponke/gradiva/1470) (25. 7. 2016).
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Logar, Martina. 2001. *Kaj o kandidatih povedo psihološki testi*. [Http://www.finance.si/13034?cctest&](http://www.finance.si/13034?cctest&) (10. 5. 2016).
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem.

- Možina S. in drugi. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek. 1988. *Teorije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Musek, Janek. 1993. *Oseb nost pod drobnogledom*. Maribor: Založba obzorja.
- Musek, Janek. 2005. *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Oberč, Manca. 2003. *Lov na glave kot način iskanja vodilnih kadrov*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Perinčič, Nika. 2012. *Zaposlitveni razgovor*. Zavod Republike slovenije za zaposlovanje. https://www.ess.gov.si/_files/4344/zaposlitveni_razgovor.pdf (16. 5. 2016).
- Pipan, Gordana. 2014. *Varstvo osebnosti in zasebnosti v postopku zaposlitve*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta.
- Prevodnik, Tomaž. 2005. *Planiranje in razvoj kadrov v podjetju Preles d.o.o.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Svetlik, Ivan. 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131–173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan, Zupan, Nada, Stanojević, Miroslav, Možina, Stane, Kohont Andrej in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija, celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Tušak, Maks. 1997. *Risanje v psihodiagnostiki I*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Zaposlen.com. 2016. *Kateri testi vas lahko doletijo na razgovoru?* <http://www.zaposlen.com/kateri-testi-vas-lahko-doletijo-na-razgovoru.html> (25. 7. 2016).
- Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ). 2016. *Kako kandidiram na delovna mesta?* <https://esvetovanje.ess.gov.si/KakoKandidiramNaDelovnaMesta/> (24. 8. 2016).

PRAVNI VIRI

- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16.

Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1-UPB1). *Uradni list RS*, št. 59/99, 57/01, 59/01 – popr., 73/04 – ZUP-C in 86/04 – ZVOP-1.

PRILOGE

Priloga 1 – Vprašanja za strukturirani intervju

VPRAŠANJA ZA STRUKTURIRANI INTERVJU

1. Koliko prijav na delovno mesto (v povprečju) dobite v enem dnevu?
2. Kako poteka selekcija pri prijavah na delovno mesto?
3. Koliko časa si vzamete za pregled posamezne prijave?
4. Kako izgleda celoten proces izbora primerne kandidata?
5. Kako visoko narastejo stroški do trenutka, ko začne kandidat opravljati svoje delo?
6. Kaj po vašem mnenju pri kandidatu odigra ključno vlogo, da ste ga pripravljene zaposliti?
7. Katerim vidikom osebnosti posvečate največ pozornosti?
8. Zakaj posvečate pozornost tem (specifičnim) vidikom osebnosti kandidatov?
9. Kako preverjate oz. merite osebnost kandidata?
10. Ali vaši kandidati dobijo v reševanje kakšne teste?
11. Kaj s temi testi ocenjujete (strokovnjak za izbor kadrov na vprašanje odgovarja v primeru, da je na prejšnje vprašanje odgovoril z da)?
12. Kako poteka testiranje?
13. Ali pri kandidatih uporabljate tudi teste osebnosti?
14. Kakšno težo jim pripisujete?
15. Kolikšno težo imajo podatki o kandidatu o osebnosti pri vaši končni odločitvi za kandidata?
16. Ali lahko kandidati simulirajo določeno osebnostno lastnost?
17. Kako lahko to storijo (strokovnjak za izbor kadrov na vprašanje odgovarja v primeru, da je na prejšnje vprašanje odgovoril z da)?