

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**PISNA IN USTNA KOMUNIKACIJA V
ZAPOSLOVITVENEM PROCESU Z VIDIKA
ČUSTVENE INTELIGENCE**

Karmen Potušek

Ljubljana, september 2014

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**PISNA IN USTNA KOMUNIKACIJA V ZAPOSLOVNI
PROCESU Z VIDIKA ČUSTVENE INTELIGENCE**

Kandidatka: Karmen Potušek
Vpisna številka: 04039633
Študijski program: visokošolski študijski program Uprava prva stopnja

Mentor: red. prof. dr. Miha Brejc

Ljubljana, september 2014

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Karmen Potušek, študentka visokošolskega študijskega programa Uprava prva stopnja, z vpisno številko 04039633, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Pisna in ustna komunikacija v zaposlitvenem procesu z vidika čustvene inteligence.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobeseidnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Jerneja Bračko, prof. slov.

Ljubljana, 8. 9. 2014

Podpis avtorice:

POVZETEK

Zaposlitveni proces nenehno poteka v vsakdanjem poslovnem svetu. Ni zaključeno dejanje, torej izolirani postopek, temveč je sestavljen iz medsebojno povezanih strokovnih postopkov, ki se med seboj dopolnjujejo. Zahteve delovnega mesta morajo biti realno zastavljene, v skladju s strukturo in kulturo podjetja. Na pravilno opredeljenem delovnem mestu se izrazi ustvarjalnost, znanje, sposobnost in motivacija zaposlenih. Tako morajo biti delovna mesta zaradi ljudi in ne ljudje zaradi delovnih mest.

Čustveno inteligentno podjetje jasno določi, kaj pomeni dobro. Zaposleni ima tako občutek, da se trud in čas splača vlagati v delo. Čustvena sposobnost omogoča razvoj delovnih sposobnosti, ki so pomembne za učinkovito pridobitev kompetenc, potrebnih za uspešno delo na določenem delovnem mestu.

V diplomski nalogi sem preučila vidik čustvene inteligence pri pisni in ustni komunikaciji v zaposlitvenem procesu. Opravila sem ankete v dveh podjetjih, s katerima sem lahko preverila poznavanje čustvene inteligence, kje (če sploh) se izrazi in kako je pomembna za zaposlitveni postopek.

Ključne besede: zaposlitveni proces, delovno mesto, pisna komunikacija, ustna komunikacija, čustvena inteligenca, izbor kadrov

SUMMARY

WRITTEN AND ORAL COMMUNICATION IN THE EMPLOYMENT PROCESS IN TERMS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

Employment process in today's business world is an ongoing process. It is not defined as a completed action, i.e. an isolated procedure, but it consists of combined complementary professional procedures. Demands for a post must be realistic, in accordance with the company structure and culture. A correctly defined post encourages creativity, knowledge, capability and employees' motivation. Posts should be there for people and not people for the posts.

An emotional intelligent company sets out clearly its criteria, therefore, an employee knows that work there is worth his/hers effort and time. Emotional intelligence helps to develop working capacity that is important for acquiring competences that guarantee success at work.

In the thesis, I studied and analyzed the aspect of emotional intelligence in writing and verbal communication during an employment process. Using a questionnaire, I examined the knowledge of emotional intelligence in two companies – where, if at all, emotional intelligence is expressed and how important it is for employment process itself.

Keywords: employment process, post, writing communication, verbal communication, emotional intelligence, personnel selection

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO PONAŽORITEV	ix
KAZALO TABEL	ix
1 UVOD	1
2 ZAPOSLOITVENI PROCES	3
2.1 SPOZNATI DELO	3
2.1.1 PROFIL DELOVNEGA MESTA	6
2.1.1.1 Profil delovnega mesta z vidika strokovnih kompetenc	6
2.1.1.2 Profil delovnega mesta z vidika čustvene inteligence	7
2.1.2 PROFIL USLUŽBENCA.....	9
2.1.2.1 Profil uslužbenca z vidika strokovnih kompetenc	9
2.1.2.2 Profil uslužbenca z vidika čustvene inteligence.....	10
2.2 SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST	11
3 ČUSTVENA INTELIGENCA.....	12
3.1 KOMPETENCE ČUSTVENE INTELIGENCE NA OSEBNI IN DRUŽBENI RAVNI.....	12
3.2 ČUSTVENO INTELIGENTNO PODJETJE.....	14
4 OGLAŠEVANJE DELOVNEGA MESTA	17
4.1 OBLIKOVANJE IN UČINKOVITO SPOROČILO OGLASA.....	17
4.2 POMOČ ZAVODA ZA ZAPOSLOVANJE	17
4.3 POMOČ ZAPOSLOITVENIH AGENCIJ.....	18
5 IZBIRA KADROV	20
5.1 PRIJAVE IN VLOGE KANDIDATOV	20
5.1.1 STRUKTURA KADROVSKEGA VPRAŠALNIKA.....	21
5.2 INTERVJU.....	21
5.2.1 VRSTE IN ZNAČILNOSTI INTERVJUJEV	22
5.2.1.1 Klasični strukturirani intervju	22
5.2.1.2 Vedenjski intervju	23
5.2.1.3 Telefonski intervju	23
5.2.1.4 Intervju z odprtimi vprašanji	24
5.2.2 NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PRI VODENJU INTERVJUJA.....	24
5.2.3 VSEBINA SELEKCIJSKEGA INTERVJUJA.....	25

5.3	PSIHOLOŠKI TESTI	26
5.3.1	IQ-TESTI.....	27
5.3.2	TEST ZA PREVERJANJE KOMUNIKACIJSKIH SPOSOBNOSTI	27
5.3.3	TEST ZA UGOTAVLJANJE SOCIALNIH VEŠČIN.....	27
5.4	PSIHOLOŠKI TESTI ZA UGOTAVLJANJE RAZVITOSTI ČUSTVENE INTELIGENCE	28
5.5	PRIMERI UGOTAVLJANJA DRUŽBENIH KOMPETENC KANDIDATOV	28
5.5.1	POSKUSNA DOBA ZA UGOTAVLJANJE DRUŽBENE VPETOSTI IN STROKOVNIH KOMPETENC	28
5.5.2	ELEKTRONSKA SIMULACIJA ZA UGOTAVLJANJE LOGIČNEGA IN KREATIVNEGA REŠEVANJA PROBLEMOV	29
5.5.3	IGRA.....	29
5.5.4	DESETMINUTNI GOVOR KANDIDATA ZA UGOTAVLJANJE RETORIČNIH SPOSOBNOSTI.....	29
6	KONČNI IZBOR KANDIDATA	31
6.1	OCENA KANDIDATA.....	31
6.2	POGODBA O ZAPOSLOTVI.....	31
7	EMPIRIČNI DEL	32
8	ZAKLJUČEK	48
	LITERATURA IN VIRI.....	49
	PRILOGE	51

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zveza med pojmi v sistemizaciji delovnih mest	4
Tabela 2: Kompetence čustvene inteligence	13

1 UVOD

Zaposlovanje kadrov je brez dvoma pomembna naloga podjetja. S slabo izbranimi kandidati lahko zavremo uspešno poslovanje podjetja, kar se odraža na pomanjkanju motivacije zaposlenih. Vsako podjetje mora vedeti, kdaj in pod kakšnimi pogoji odpreti delovno mesto. Ko je na razpolago prosto delovno mesto, se prične zaposlovanje, ki se uresničuje na trgu dela.

Zaposleni so srce podjetja, zato je pomembno, da se v zaposlene vlaga. Zelo uspešna podjetja v svetu so čustveno inteligentna, kar pomeni, da se z zaposlenimi ravna dosledno in da se vzpostavlja pozitivna energija tako med zaposlenimi kakor tudi med vodilnimi. Predvsem pa je pomembno, da so zaposleni motivirani in da imajo veselje do dela, ki ga podjetje ponuja.

Cilj naloge je ugotoviti vpetost čustvene inteligence pri posameznih zaposlitvenih korakih.

Namen diplomske naloge je predstaviti pojem in pomen zaposlitvenega procesa. Posebej sem predstavila pojem čustvene inteligence in vlogo, ki jo ima pri iskanju primernega kadra. Na primerih slovenskega in ameriškega podjetja sem preverila, kako je vidik čustvene inteligence vpet v način kadrovanja, kakšne so razlike med podjetjema in kakšne izboljšave bi lahko na tem področju naredili.

Pri izdelavi diplomskega dela sem v teoretičnem delu uporabila opisno metodo, kjer sem preučila literaturo različnih avtorjev s področja zaposlitve kadrov in čustvene inteligence. V empiričnem delu sem izvedla anketo pri slovenskem in ameriškem podjetju. Uporabila sem metodo analiziranja vprašalnika, in sicer pri povzemanju ugotovitev na koncu vsakega sklopa.

Predpostavljam, da se v številnih podjetjih zaposlitvenih korakov ne upošteva dosledno. Do največ napak prihaja pri analizi dela, kjer se ne razčleni dovolj natančno niti profil delovnega mesta (obveznosti in odgovornosti na določenem delovnem mestu) niti profil uslužbenca (njegove osebne lastnosti in znanja ter sposobnosti, ki jih mora imeti za zasedo delovnega mesta). Pri selekcijskem postopku po mojem mnenju prevladuje intervju s kandidatom brez dodatnih psiholoških testov. Poskusila sem ugotoviti, kakšno je poznavanje čustvene inteligence in njenega pomena.

Diplomska naloga zajema sedem poglavij. V uvodu sonavedeni cilj, namen in metode diplomskega dela, sledi poglavje o zaposlitvenem procesu, v katerem so opredeljene glavne značilnosti analize delovnega mesta in sistemizacije. V tretjem poglavju so predstavljene kompetence čustvene inteligence, kakor tudi čustveno inteligentno podjetje. Četrto poglavje vsebuje oglaševanje delovnega mesta ter pomoč zavoda za zaposlovanje in zaposlitvenih agencij. Sledi izbira kadrov, ki predstavlja osrednji del diplomskega dela. Predstavljeniso kadrovski vprašalnik, različne vrste in značilnosti intervjujev, psihološki testi, poskusna doba, elektronska simulacija, igra ter desetminutni govor kandidata. Teoretični del se zaključuje s končnim izborom kandidata ter s pogodbo o zaposlitvi.

V empiričnem delu sta predstavljeni obe podjetji, na koncu vsakega sklopa vprašanj, ki se nanašajo na različna področja zaposlitvenega procesa, pa so navedene zaključne ugotovitve. Sklepne ugotovitve diplomskega dela so podane v zaključku, tj. zadnjem poglavju diplomskega dela.

2 ZAPOSLOTVENI PROCES

Avtor knjige *Proces zaposlovanja kadrov*, mag. Franc Belčič (2002), je zasnoval definicijo procesa zaposlovanja kot strokovno in praktično dejavnost, s katero ugotavljamo obseg in strukturo kadrovskega potreb ter zagotavljamo njihovo realizacijo. Proces zaposlovanja vsebuje različne postopke, ki vodijo do zaposlitve oziroma do sklenitve delovnega razmerja s pogodbo o zaposlitvi, in sicer predvsem naslednje:

- analizo delovnega mesta ter ugotavljanje pogojev za njegovo zasedbo (sistemizacijo),
- privabljanje in pridobivanje kadrov,
- izbiranje (selekcijo) in razporejanje (klasifikacijo) kadrov,
- sprejemanje in uvajanje v delo,
- napredovanje in razvoj poklicne kariere,
- prilagajanje obsega in strukture zaposlenosti delovnemu oziroma poslovnemu procesu.

Zaposlovanje kadrov je proces, ki v poslovnem svetu nenehno poteka. Ni eno, izolirano dejanje, ampak proces, sosledje različnih strokovnih postopkov, ki so medsebojno logično povezani. Najpomembnejše faze procesa so: poslovna odločitev o potrebi po zaposlovanju, analiza dela in določitev pogojev za zasedbo delovnega mesta, iskanje notranjih rezerv, selitev dela v tujino, zaposlovanje tujcev, objava prostega delovnega mesta, iskanje kandidatov, postopek izbire, sklepanje pogodbe o zaposlitvi ter postopek po podpisu pogodbe o zaposlitvi (Belčič, 2002, str. 14–15).

Zaposlovanje se uresničuje na trgu dela, pri čemer sta glavna igralca delodajalec in delojemalec. Delodajalci potrebujejo za uresničevanje svojih poslovnih ciljev delo, torej povprašujejo po kadrih, delojemalci delo ponujajo (Belčič, 2002, str. 21, 23–24).

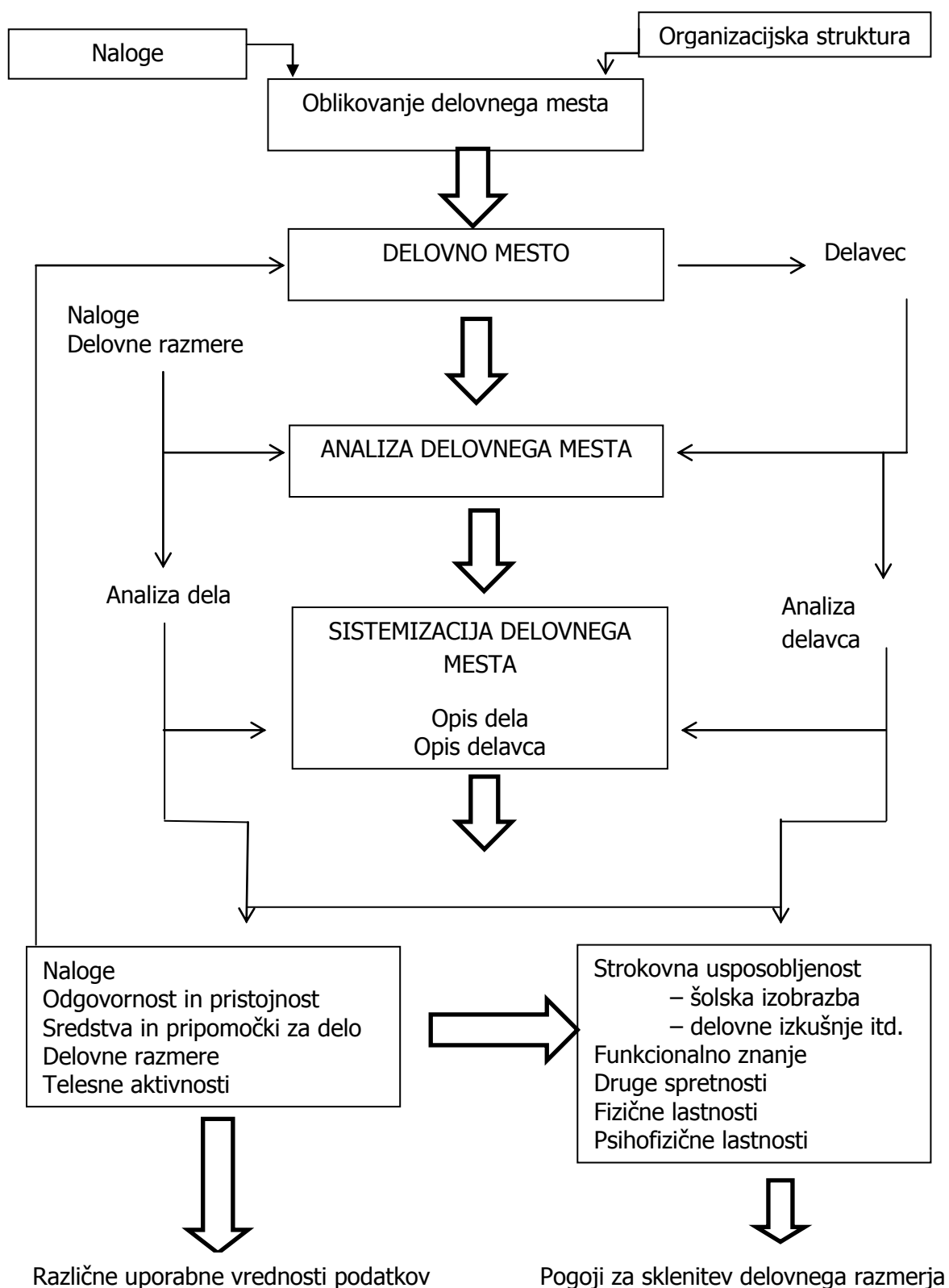
Delodajalec je tisti, ki delo daje. Če želi poslovati, mora zaposlovati. Pomeni, da je delodajalec v bistvu poslovna oseba (subjekt). Delojemalec je tisti, ki delo jemlje. Na trgu dela tvorijo delojemalci ponudbo dela, ker na povpraševanje po delu s strani delodajalcev odgovarjajo s svojo ponudbo (Belčič, 2002, str. 24, 32).

Zaposlovanje se začne tedaj, ko je na razpolago prosto delovno mesto. Delodajalec bo zaposloval, če bo na trgu prodajal svoje izdelke ali storitve, in za njihovo produkcijo potrebuje delo, s tem pa bo hkrati ustvaril dobiček. Povpraševanje po delu ni primarno, ampak sekundarno. Torej: kjer je poslovanje, je zaposlovanje; kjer ni poslovanja, tudi zaposlovanja ni (Belčič, 2002, str. 52).

2.1 SPOZNATI DELO

Pot za spoznavanje delovnega mesta je analiza delovnega mesta. Delovno mesto predstavlja nekakšno osnovno celico oziroma najmanjšo organizacijsko enoto v podjetju, kjer se izvajajo delovne naloge (Belčič, 2002, str. 79–80).

Tabela 1: Zveza med pojmi v sistemizaciji delovnih mest



Vir: Lipičnik (1998, str. 65)

Glavni cilj načrtovanja kadrovske politike je zagotovitev zadosti delavcev, ki bi dosegli cilje organizacije na učinkovit in zadovoljiv način. Načrtovanje kadrovske politike ima vpliv na vse ravni organizacijskega delovanja, še posebej pa (po Staretu, 2010) na:

- **Spremenjeno vlogo zaposlenega**, ki je najpogosteje posledica razvoja v organizaciji. Načrtovanje in vse aktivnosti organizacije naj bi bile v prid zaposlenih, zato naj se omogoči njihovo sodelovanje pri spremembah.
- **Enake možnosti napredovanja za vsakega zaposlenega**, kjer je posebna pozornost namenjena ženskam, zaposlenim s posebnimi potrebami in mladoletnim.
- **Finančne obveznosti** – finančna kontrola v povezavi z načrtovanjem kadrov, ki je v pomoč organizaciji, posebej na področju prepoznave finančnih obveznosti v prihodnosti, kar zadeva zaposlitveni proces.
- **Zahteve zaposlenih**, pri katerih naj se organizacija zaveda zahtev zaposlenih in jih prepozna, saj so lahko zaposleni velikokrat zelo nepredvidljivi.
- **Nepričakovan presežek ali pomanjkanje človeških virov** – nepričakovano pomanjkanje človeškega vira organizacija odpravi z iskanjem ustreznih kandidatov na trgu dela. Pri presežku večina organizacij uporabi premestitve ali odpuščanja.

Delo pomeni osnovno komponento operacij in razvoja v organizaciji. Smisel individualnega dela je dosežen, če pripomore k neposrednemu ali posrednemu doseganju ciljev organizacije. Učinkovit sistem ravnanja s človeškimi viri je lahko vzpostavljen samo s popolno analizo dela. Vse zahteve in pričakovanja organizacije, ki so osnovana na podlagi analize dela, lahko pomagajo zaposlenim pri boljšem sodelovanju in uspehu. Poleg vsega naštetega zaposleni točno ve, kaj organizacija zahteva od njega (Stare, 2010, str. 17).

Analiza dela je najpogosteje uporabna pri (Stare, 2010, str. 18):

- načrtovanju kadrov,
- selekciji kandidatov,
- razvoju dela,
- izobraževanju in usposabljanju,
- reorganizaciji dela,
- merjenju in ocenjevanju delovne uspešnosti,
- pregledu in rekonstrukciji organizacije,
- ugotavljanju kršenja pravic zaposlenih,
- času in študiji gibov,
- delovnih pogojih.

Z analizo dela želimo odgovoriti na tri bistvena vprašanja, ki so zelo pomembna pri procesu ocenjevanja primerne kandidata. Bistvo selekcije ali ocenjevalnega procesa je ugotoviti, ali imajo kandidati ustrezne kompetence (Pervanje in Kragelj, 2010, str. 65):

- s katero vrsto izobrazbe, zmožnostmi in kompetencami bodo sposobni doseči cilje organizacije in kako bodo na najboljši možni način izkoristili sredstva v organizacijskem okolju;
- katere vrste motivacije, ambicije in interesov so še posebej pomembne pri doseganju ciljev in kasneje;

- katere vrste osebnostnih lastnosti in vedenjskih značilnosti so potrebne, da so kandidati lahko učinkoviti na delovnem mestu. Pomembno je tudi, da kandidati nimajo problemov s sprejemanjem sprememb v okolju, delom pod pritiskom, sodelovanjem s sodelavci, delom s strankami, načini vodenja in splošnimi spremembami.

2.1.1 PROFIL DELOVNEGA MESTA

Ko oblikujemo profil določenega delovnega mesta, morajo biti zahteve realno izpostavljene. Določiti moramo osnovne delovne naloge, opisati kritične situacije in ugotoviti komunikacijsko mrežo. Kolekcijo teh podatkov zapišemo in le-ti predstavljajo osnovni okvir zahtev delovnega mesta. Naziv osnovnega okvira se najpogosteje imenuje opis delovnega mesta ali delovna sistemizacija (Stare, 2010, str. 28).

2.1.1.1 Profil delovnega mesta z vidika strokovnih kompetenc

Pri izdelavi profila delovnega mesta moramo upoštevati naslednje korake (Stare, 2010, str. 29–30):

a) Identifikacija delovnega mesta

Gre za zavedbo podatkov, ki so relevantni pri identifikaciji delovnega mesta, kot so podatki organizacije, naziv delovnega mesta in koda, ki identificira delovno mesto.

b) Predstavitev delovnega mesta

To je opis nalog, ki se izvajajo, in navedba konkretnih aktivnosti, ki so značilne za delovno mesto. S takšnim pristopom pridobi organizacija vpogled v naloge, ki morajo biti opravljene.

c) Namen in cilj delovnega mesta

Navesti je treba namen in naloge delovnega mesta, ki morajo biti opravljene. Organizacija naj bi navedla cilje in pristojnosti reševanja problemov, ki so najbolj pogosti na delovnem mestu. Poleg tega je potrebno ugotoviti posledice, če delovnega mesta sploh ne bi imeli.

d) Glavne naloge

Na podlagi opisa glavnih nalog je potrebno navesti predvidene spremembe na delovnem mestu v prihodnosti. Upoštevati moramo strateško orientiranost, s pomočjo katere bomo videli, katere naloge bodo v prihodnosti ukinjene in katere bodo ustvarjene na novo.

e) Ključne stranke

Določiti je treba ključne stranke. To so stranke, ki jim delovno mesto nekaj ponuja, ima zanje poseben pomen in bi jim neuspeh oziroma neopravljeno delo na delovnem mestu povzročilo probleme. Stranke so pomembne za delovno mesto.

f) Posebna pričakovanja

Določiti je treba posebna pričakovanja, ki jih imajo stranke do delovnega mesta. Organizacija mora biti realna glede pričakovanj, kajti preveč pričakovanj lahko povzroči več škode kot koristi.

g) Spremembe pri ključnih strankah

Z razvojem lahko ključne stranke spremenijo odnos do delovnega mesta, kar lahko povzroči določene spremembe. Na tem mestu mora organizacija prepoznati

pričakovane spremembe, mora določiti, kako spremembe vplivajo na profil delovnega mesta in kako vplivajo na druga delovna mesta oziroma na celoten organizacijski proces.

h) Ciljni konflikt

Ko organizacija izdeluje profil delovnega mesta, mora upoštevati ciljne konflikte, s katerimi se bodoločeno delovno mesto predvidoma spopadalo. Konflikt mora biti rešen kot sprememba v razvoju in ne kot nekaj negativnega. Ciljni konflikti ne morejo biti odstranjeni, ker se konstantno pojavljajo. Zato mora organizacija iskati rešitve. Takojšnje iskanje rešitve je še posebej pomembno v situaciji, kadar konflikt povzroči negativen vpliv na delovno mesto ali na del organizacije.

i) Merila uspešnosti

Organizacija ugotovi okoliščine pri delu, ki lahko vplivajo na merila uspešnosti in na merila ocenjevanja.

j) Sprejemanje odločitev

Za vsako delovno mesto mora organizacija ugotoviti, v katerem delu je vključeno v proces sprejemanja odločitev v organizaciji. Tako ugotovimo, katere odločitve morajo biti sprejete na določenem delovnem mestu. Organizacija mora navesti ravnovesje med običajno/predvidljivo situacijo in nenavadno situacijo sprejemanja odločitev. V tem koraku je treba navesti tudi razmerje med individualno sprejetimi odločitvami in odločitvami, pri katerih je potrebno sodelovanje s sodelavci.

k) Povezovanje v komunikacijsko mrežo

V zadnjem koraku mora organizacija določiti, v katero komunikacijsko mrežo je delovno mesto vključeno. Iz tega so razvidne posebne potrebe, ki jih moramo upoštevati pri izdelavi profila delovnega mesta.

Pri takšnem pristopu izdelave profila vidimo, da je delovno mesto uvedeno zaradi organizacije in ne zaradi delavcev. Za izdelavo popolnega profila moramo poznati organizacijo, njeno strukturo in kulturo. Pri izdelavi zahtev je dobro sodelovati tudi z zunanjimi sodelavci, saj ti niso pod vplivom dogajanja v organizaciji in vodstva organizacije. Takšen pristop nam nudi večjo možnost izdelave popolnega profila delovnega mesta, ki se bo dobro ujemal s cilji organizacije (Stare, 2010, str. 31).

2.1.1.2 Profil delovnega mesta z vidika čustvene inteligence

Vsaka organizacija je v krogu nenehnega pridobivanja in obnavljanja informacij. Informacije so lahko notranje ali zunanje. V organizacijskem okolju je zbiranje in raba informacij odločilna, da smo sploh lahko konkurenčni drugim organizacijam. Samo podjetje, ki želi pridobiti kar se da veliko informacij in se lahko kaj nauči pri tem, je sposobno biti fleksibilno, kreativno in hitro pri reagiranju na spremembe. Podjetje mora uporabljati »intelektualni kapital«, ki zajema patente in postopke, veščine vodenja, tehnologijo, zbirko podatkov strank in dobaviteljev ter poslovne izkušnje. Skupek znanja v organizaciji in izkušenj vsakega posameznika lahko naredi organizacijo uspešno in konkurenčno, vendar samo, če je potencial uporabljen na pravi način (Goleman, 2001, str. 320).

V organizacijah, kjer se produktivnost zaposlenih in njihova zavezanost organizaciji ne izsilita, ampak spodbujata, se kaže moč čustvene inteligence. Skupna raven

organiziranosti čustvene inteligence določa mejo, kako je organizacija sposobna vzpostaviti svoj intelektualni kapital. Umetnost naraščajočega intelektualnega kapitala je odvisna od zmožnosti vzajemnosti med zaposlenimi na podlagi znanj in izkušenj, ki jih osvojijo (Goleman, 2001, str. 320). Rast skupnega IQ je zelo pomembna tako v majhni delovni skupini kakor tudi v velikih organizacijah. Prav tako je pomembno, da ne zanemarimo čustvene, družbene in vodstvene realnosti, ki lahko pospešijo ali zavirajo zmožnosti, ki jih organizacija ima. Če ljudje iz iste organizacije ne morejo sodelovati, če nimajo dovolj spodbude in so slabo povezani ter niso dosegli nobene od čustvenih spretnosti, njihova skupna inteligenca ne more biti dovolj visoka za uspehe (Goleman, 2001, str. 320).

Večina organizacij uporablja tehniko nagrade v povezavi s poslovnimi rezultati, kar pomeni, da najboljši zaposleni zasluži del ustvarjenega dobička. Vendar takšna tehnika ni vedno najboljša, saj s tem organizacija povzroči tekmovanje med uslužbenci, kar posledično privede do prenehanja sodelovanja med zaposlenimi. Pri enakosti zaslužka in odgovornosti poznamo slogan »Vsi za enega, eden za vse« (Goleman, 2001, str. 325).

Za določeno delovno mesto so najpogostejše naslednje kompetence. Prva je osnovana na kognitivni ravni in sestavljena iz zmožnosti reševanja problemov, logičnega razmišljanja in analitičnih sposobnosti. Preostale tri kompetence so povezane s čustveno inteligenco. Te so (Goleman, 2001, str. 333):

- razvoj odnosov na delovnem mestu (duhovni voditelj skupine z visoko stopnjo samozavedanja, z znanjem empatije in dobrimi sposobnostmi poslušanja drugih, ki zna prodati dobro poslovno idejo, je zrel in pošten);
- zagotovitev, da bo delo končano (pobudnik dejavnosti s strastjo, energijo in smislom za izrednost prinaša dobre poslovne rezultate, z rabsodnostjo in razumom, z neodvisnostjo, podjetništvom, domišljijo in sposobnostjo vodenja);
- osebna prilagoditev (kvaliteta prijateljstva, kolegialnost in družabnost, odkritost in predanost vrednotam, motivacija, duhovitost, smisel za humor, preprostost – bogato osebno življenje v interesu po spoznavanju drugih stvari, razumevanje organizacije in spoštovanje njenih vrednot).

Delodajalci so sestavili seznam najbolj iskanih kompetenc, ki naj bi jih imeli kandidati (Goleman, 2001, str. 25):

- sposobnost poslušanja in verbalna komunikacija,
- fleksibilnost in ustvarjalno reagiranje na probleme in ovire,
- samokontrola, zaupanje, delovna vnema za doseg ciljev, želja po nenehnem razvoju osebne kariere in ponos ob končanem delu,
- skupna in medosebna učinkovitost, sodelovanje in delovanje v skupini, spretno glajenje nesporazumov,
- organizacijska učinkovitost, pripravljenost na povečanje osebnega prispevka, sposobnost vodenja.

Samo ena od sedmih kompetenc se osvoji s šolanjem: sposobnost branja, pisanja in matematika. Tri najbolj želene vrednote posameznika so komunikativnost, urejenost medosebnih odnosov in pobuda. Pomemben je tudi razvoj čustvenih kompetenc, kot so

empatija, miselnost, kolegialnost in sodelovanje. Vse kompetence so narave čustvene inteligence, ki se jih lahko naučimo in razvijamo skozi celo življenje (Goleman, 2001, str. 25).

2.1.2 PROFIL USLUŽBENCA

Po fazi izdelave profila delovnega mesta sledi faza profila uslužbenca, ki je osnovana na podlagi profila delovnega mesta. Zahteve, omenjene pri profilu delovnega mesta, nam bodo služile kot kriteriji pri izbiri primerne kandidata, ki bo zasedel prosto delovno mesto. Na tej točki se ne smemo ozirati na delavca, ki že opravlja delo na tem delovnem mestu. Namesto tega moramo izhajati iz konkretnih zahtev, ki jih potrebujemo, da bo delo na delovnem mestu uspešno opravljeno. Pri izdelavi profila uslužbenca se moramo vprašati, katere kvalifikacije so pomembne pri določenem delovnem mestu, da bo lahko oseba, ki bo delovno mesto zasedla, delo opravila učinkovito. Profil uslužbenca moramo izdelati na podlagi zahtev, ki so osnovane za popolnega zaposlenega. Določiti moramo zahtevane kvalitete in potencialne zaposlenega. V teoriji zveni vse skupaj zelo preprosto. Ko pa poskušamo prenesti teorijo v resnično življenje, ugotovimo, da ni tako. Zelo veliko napak je posledica dejstva, da organizacije nimajo izdelanega profila delovnega mesta, zato posledično nimajo jasnih zahtev, ki naj bi jih kandidat izpolnjeval za zasedo določenega delovnega mesta. Druga najpogostejša napaka je, da organizacija naredi profil uslužbenca na podlagi zaposlenega, ki že zaseda to delovno mesto. Temelj kriterijev pri izdelavi profila uslužbenca naj bo samo profil delovnega mesta (Stare, 2010, str. 32).

2.1.2.1 Profil uslužbenca z vidika strokovnih kompetenc

Pri izdelavi profila uslužbenca moramo skozi pet korakov (Stare, 2010, str. 33):

1) Opredelitev izobrazbe in sposobnosti

Poleg tega moramo navesti še katero drugo strokovno zahtevo, pomembno za opravljanje dela na delovnem mestu.

2) Spretnosti in sposobnosti

Določitev samo vrste poklica ni dovolj. Določiti moramo tudi dodatno, funkcionalno znanje, patudi spretnosti in sposobnosti, ki so pomembne za optimalen uspeh na delovnem mestu.

3) Osebnostne karakteristike

Navesti je treba, katere osebnostne karakteristike so potrebne za določeno delovno mesto. Najbolj pomembne karakteristike, ki jih moramo upoštevati, so: odnos posameznika do nasprotij, ki so tipične za delovno mesto, pričakovanja glede stalnosti in sprememb na delovnem mestu, sposobnost zadrževanja negotovosti, vključevanje čustev in občutij, sposobnost samoopazovanja in opazovanja drugih po različnih kriterijih.

4) Družbene kompetence

Te zajemajo skupinsko delo, sposobnost pogajanja, obvladovanje konfliktov, sposobnost poiskati rešitve v težki situaciji, sposobnost navdušenja itd. Skladnost družbenih kompetenc je zelo pomembna pri zadovoljstvu na delovnem mestu in deluje kot motivacijski faktor.

5) Igranje vloge pri delu

Obstaja razlika med vlogo na delovnem mestu in dejansko osebo, ki bo zasedla delovno mesto. Kadar govorimo o osebi, mislimo na individualno osebo, pri igranju vloge pri delu pa vse, kar je povezano z vlogo. V povezavi z vlogami je veliko različnih pričakovanj ne glede na vrsto osebe (na primer obnašanje profesorja se razlikuje od obnašanja medicinske sestre). Moramo se odločiti, če lahko kandidat prevzame določeno vlogo delovnega mesta ali ne. Če naredi vloga kandidata utesnjenega in nervoznega, potem ni primerna zanj.

2.1.2.2 Profil uslužbenca z vidika čustvene inteligence

Pri čustveni inteligenci je zelo težko določiti zahteve, ki so skupne vsem strokam. Goleman (2001) je v knjigi *Čustvena inteligenca na delovnem mestu* zapisal kompetence, ki bi jih moral imeti vsak zaposleni ne glede na delovno mesto. Več odgovornosti kot jih delovno mesto nalaga, bolj bi morali biti pozorni na te kompetence:

- Natančno ocenjevanje sebe, kar pomeni poznavanje notranjega bogastva, sposobnosti in omejitev. Ljudje s temi sposobnostmi se zavedajo svojih zmogljivosti in pomanjkljivosti, lahko se poglobijo vase in se učijo iz lastnih napak, so dojemljivi za kritike, nove poglede, konstantno učenje in osebni razvoj, imajo smisel za humor in so sposobni pogledati vase s pravega zornega kota.
- Dobro mnenje o sebi je močan občutek za lastne vrednosti in sposobnosti drugih. Ljudje, ki imajo to sposobnost, se predstavljajo s samozaupanjem, imajo pogum povedati neprijetno mnenje in se izpostavijo, kadar se zagovarja resnica, so odločni in naredijo prave poteze tudi, kadar niso prepričani ali so pod pritiskom.
- Čustveno zavedanje je prepoznavna čustev in njihovega vpliva. Ljudje s temi sposobnostmi prepoznajo svoja čustva, vedo, zakaj jih občutijo, se zavedajo povezave med čustvi in tistim, kar razmišljajo, naredijo in govorijo. Zavedajo se vpliva čustev na njihovo produktivnost, so zavestno usmerjeni k svojim vrednotam in ciljem.

Na tem mestu je dobro, da se omenijo negativne posledice, če se čustev na delovnem mestu ne zavedamo ali pa jih namenoma ignoriramo. Goleman (2001) je omenil raziskavo Roberta E. Kaplana, ki je testiral več kot 42 podjetij zelo uspešnih vodij. Hotel je priti do najpogostejše slepe pege, ki zahteva najvišjo ceno. Slepe pege so napake posameznikov, ki niso sposobni prepoznati svojih lastnih napak in se zanje ne zmenijo. Takšni ljudje po navadi za svoje lastne napake krivijo druge. Rezultati testiranja so pokazali naslednje slepe pege (Goleman, 2001, str. 81–82):

- slepo siljenje za cilji (pri čemer hoče posameznik dokazati svoj prav ne glede na vse; je tekmovalen in pogosto precenjuje sebe in svoje sposobnosti, je bahav in aroganten, sodi ljudi po črno-beli tehniki in jih uvršča med njegove bodisi sovražnike bodisi zaveznike),
- nerealni cilji (ko si posameznik postavi previsoke cilje, ki so po navadi nedosegljivi njegovi skupini in organizaciji, ter nima ideje, kako naj bi delo sploh bilo opravljeno),

- neusmiljena prizadevanja (posameznik se preda trdemu delu na račun zabavnih in veselih trenutkov v življenju, se premika naprej z notranjo praznino, v primeru neuspeha pa je potrta),
- prilagoditev drugih (posameznik prisili druge v težko delo, ne spoštuje svojih podrejenih, si prisvaja moč, namesto da bi jo delegiral, se ne zmeni za čustvene rane, ki jih povzroča drugim okoli sebe),
- pohlep po moči (posameznik vso energijo usmeri v svoje interese namesto v interese organizacije, posega v dnevni red drugih, čeprav so bili načrti drugačni, si prisvaja prednosti drugih),
- nenasitna potreba po prizadevanju (izražena je pri posamezniku, ki je zasvojen s slavo, si prisvaja zasluge drugih in za svoje napake obtoži druge; že opravljene naloge žrtvuje zaradi prizadevanja in želje po novih zmagah),
- obremenjenost z zunanjim videzom (posameznik hoče dobro izgledati ne glede na ceno, preveč pozornosti nameni svojemu videzu v javnosti, s svojimi modnimi dodatki pokaže svoj ugled),
- potreba po popolnosti (posameznika kritike ujezijo ali jih zanika, krivi druge za svoje napake, ne more prepoznati svojih napak ali osebnih pomanjkljivosti).

2.2 SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

»Kot rezultat analize dela dobimo opis dela, v katerem so zapisane vse naloge, fizikalne in socialne delovne razmere, orodja, s katerimi se delo opravlja, in vse druge značilnosti, ki smo jih pred analiziranjem uvrstili v shemo za analiziranje. Na podlagi analize delavca pa dobimo opis delavca. V njem so podrobno opisane lastnosti, ki jih mora imeti delavec, da bi delo lahko opravil. Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom sistemizacija delovnega mesta.« (Lipičnik, 1998).

Delovne naloge in odgovornosti se razlikujejo glede na delovno mesto. Za to potrebujejo podjetja različno usposobljene zaposlene, torej z različnimi znanji in izkušnjami. Ti so opredeljeni v sistemizaciji delovnih mest z njihovimi opisi. Na osnovi tega kadrovskega dokumenta so opredeljeni tudi plačni ali tarifni razredi (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 67).

Kadar imamo takšne opise narejene za vsa delovna mesta v organizaciji, govorimo o sistemizaciji delovnih mest, ki naj bi služila tudi za načrtno delo s kadri, predvsem v smislu napredovanja in kariernega razvoja (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 68).

3 ČUSTVENA INTELIGENCA

Razmišljanje o človeški naravi, ki izključuje moč čustev, je zelo zaprto. Naša čustva so namreč lahko enako pomembna kakor naše misli, včasih celo še pomembnejša. V tem pogledu smo že prešli mejo, kjer smo dejali, da je naša razumna plat življenja edina pomembna, merljiva z IQ. Kadar naša čustva prevladajo, je naša inteligenca brez moči (Goleman, 1997, str. 18).

Zavedanje čustvene inteligence nam je v pomoč pri prepoznavanju naših čustev in čustev drugih. Poznamo tri različna področja čustvene inteligence na osebni ravni (Goleman, 1997, str. 19):

- samomotivacija (močno povezana s pozitivnim razmišljanjem, vrednotami in našimi cilji v življenju),
- empatija (razumevanje občutkov in skrbi drugih, da se zavedamo različnih pogledov ostalih; pomeni tudi sprejemanje različnosti in sposobnost drugačnega reagiranja v enakih situacijah),
- umetnost dobrega poslušalca (postavljanje ustreznih vprašanj in sporočanje jasnih sporočil).

Kadar organizacija začne odpuščati, so zaposleni, ki ostanejo v organizaciji, bolj zanesljivi in vodljivi. Zaposleni so lahko svoj nasilni karakter ali neustrašnost na delovnem mestu v preteklosti prikrili. Sposobnosti obvladovanja čustev, uspešnost povezovanja z drugimi, timsko delo in vodenje so danes veliko bolj izpostavljeni kot prej. Poslovna narava se spreminja, v povezavi s tem pa tudi kompetence, ki zagotavljajo uspeh na delovnem mestu. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletjaseosposobnostih, kot sta delo v skupini in prilagajanje spremembam, še ni razmišljalo kot o pomembnih za uspeh, medtem ko sta v devetdesetih ti dve kompetenci postali ekstremnega pomena (Goleman, 2001, str. 22).

3.1 KOMPETENCE ČUSTVENE INTELIGENCE NA OSEBNI IN DRUŽBENI RAVNI

Čustvena inteligenca nam daje možnost učenja praktičnih sposobnosti, ki so osnovane na: samozavedanju, motivaciji, samokontroli, empatiji in sposobnosti ustvarjanja in obvladovanja osebnih odnosov. Čustvena sposobnost nam omogoča razvoj delovnih sposobnosti. Kadar ima oseba visoko razvito čustveno inteligenco, to še ne pomeni, da s tem pridobi tudi čustvene sposobnosti, ki so pomembne na delovnem mestu. Visoka razvitost čustvene inteligence pomeni odlično podlago za doseg te sposobnosti. Čustvene sposobnosti so pomembne za učinkovito pridobitev kompetenc, ki zagotavljajo uspeh na delovnem mestu. Ljudje, ki niso sposobni razviti socialnih kompetenc, so manj uspešni v pogajanjih in spodbujanju drugih, v vodenju skupine ali v spodbujanju sprememb. Če imajo pomanjkanje samozavedanja, se ne zavedajo svojih slabosti in nimajo samozavesti, ki prihaja iz prepričanja v lastno moč (Goleman, 2001, str. 39).

Tabela 2 prikazuje kompetence čustvene inteligence na osebni in družbeni ravni.

Tabela 2: Kompetence čustvene inteligence

Osebne sposobnosti	Samozavedanje	<p>Čustveno zavedanje – pozornost naših čustev na delovnem mestu.</p> <p>Poznavanje samega sebe – poznavanje naših prednosti in slabosti.</p> <p>Samozavest – vzpostavljanje harmonije s samim seboj.</p>
	Samokontrola	<p>Samozavedanje – moteča čustva in nezavedne reakcije morajo biti prepoznane in notranje kontrolirane.</p> <p>Fleksibilnost – kadar smo v neznani situaciji z neznano nalogo, se orientiramo po fleksibilnem razmišljanju, katere ovire moramo preseči.</p> <p>Orientacija doseganja rezultatov – kadar smo orientirani na cilj in hrepenimo po perfekciji, lahko dosežemo boljšo produktivnost.</p> <p>Iniciativnost – osredotočenje na priložnosti za izboljšanje naših rezultatov in rezultatov drugih.</p> <p>Optimizem – razvijamo sposobnost izboljšanja delovnih procesov v delovnem okolju.</p> <p>Motivacija – pozitivno razmišljanje nam pomaga pri doseganju ciljev in izboljšanju rezultatov.</p>
Socialne kompetence	Zavedanje	<p>Empatija – osredotočenje na čustva in poglede drugih, poskušamo jih razumeti in moramo zagotoviti, da lahko prispevajo pri končnem odločanju.</p> <p>Organizacijsko zavedanje – razumemo strategijo in skupne vrednote, če prepoznamo tok čustev v delovnem okolju in hierarhijo odločanja.</p> <p>Pomoč drugim – da lahko najdemo skupne cilje z zaposlenimi in poslovnimi partnerji, moramo prepoznati njihove vrednote in potrebe.</p>
	Management odnosov	<p>Spodbudno obnašanje – po prepoznavi skupnih vrednot in identifikaciji z njimi.</p> <p>Spremembe – orientacija na doseganje skupnih ciljev.</p>

Vir: interni dokument, Jevremovič (2014)

Sposobnosti čustvene inteligence so (Goleman, 2001, str. 39):

- neodvisnost (Edinstvena oseba lahko prispeva veliko produktivnosti.),
- medosebna odvisnost (Vsak se na neki točki zanaša na druge in spodbuja medosebne odnose.),
- hierarhija (Kompetence čustvene inteligence se nadgrajujejo. Samozavedanje je na primer pomembno za usklajevanje samega sebe in empatije. Samokontrola in zavedanje spodbujata motivacijo. Vse štiri kompetence skupaj spodbujajo razvoj socialnih kompetenc.),
- pomoč, toda le-ta ni dovolj (Če smo se naučili samo osnove čustvene inteligence, nismo zagotovili njenega razvoja in razvoja sposobnosti, kot sta sodelovanje in vodenje. Tudi ostale kompetence, kot je splošno vzdušje v organizaciji ali osebni interesi, lahko imajo velik vpliv.),
- splošnost (Splošna lista je pomembna za vsako delovno mesto. Toda vsako delovno mesto zahteva posebne in različne kompetence, zato se med seboj razlikujejo.).

3.2 ČUSTVENO INTELIGENTNO PODJETJE

Čustveno inteligentno podjetje naj bi takoj odstranilo vsa neskladja med njenimi vrednotami, ki jih predstavlja, in vrednotami, ki jih zares upošteva. S tem ustvarimo pozitivno vzdušje med zaposlenimi. Le tako se namreč zaposleni lahko zavežejo k odločnosti in zaupanju v skupne odločitve. Delo v čustveno inteligentnem podjetju pomeni, da ima organizacija poleg strateškega načrta tudi čustveni načrt: jasno odločnost, kaj pomeni dobro. Glede na postavljene meje lahko spoznamo, da ima vse, kar delamo, pomen, in da se svoj trud in čas splača vlagati v delo. Poznavanje skupnih vrednot je osnovano na čustvenem zavedanju vsakega izmed zaposlenih v organizaciji. Vsak ima svoje posebnosti: vrednote, izkušnje, kompetence in seveda slabosti. Lahko se jih zavedamo brez omejitev. V organizaciji so sposobnosti lahko odrezane v vsakem oddelku – le malo organizacij pa se zaveda teh sposobnosti. Večina ne dojame, da so lahko za jezo in strah zaposlenih krivi neustrašni vodje. Veliko organizacij meri uspeh v številu obveznosti in zavezanosti delu v vsakem oddelku. Toda ta standardna merjenja velikokrat zgrešijo bistvo (Goleman, 2001, str. 303).

»Nekatera najpogostejša orodja merjenja so bila preverjena na Centru za proučevanje virov delovne sile in razvoj, pod okriljem Državnega urada za kadrovske politiko. Glavno vprašanje je bilo, kako je izmerjena čustvena inteligenca pri standardnih instrumentih merjenja v organizaciji. Imeli so velike težave, saj so ugotovili, da imajo z vidika čustvene inteligence standardni načini merjenja velike pomanjkljivosti. Standardna merjenja ne izmerijo čustvene inteligence, kar pomeni, da se organizacije ne zavedajo, kaj jim zagotavlja uspeh. Raziskavo so zaključili z najpogostejšimi vzroki za upad produktivnosti« (Goleman, 2001, str. 304):

- zavedanje čustev (identifikacija čustvenega stanja, ker ima velik vpliv na produktivnost),

- cilji skladnosti (iskanje pomembnih informacij in priložnosti v organizacijskem okolju),
- fleksibilnost (prožna reakcija na izzive in ovire),
- samokontrola (za učinkovito produktivnost je pomembna samokontrola, tudi kadar smo pod pritiskom; v takšnih situacijah je pomembno, da ne podležemo paniki, jezi ali vznemirjenosti),
- odkritost (zanesljivost povečuje zaupanje),
- optimizem (upornost proti krizi),
- empatija (razumevanje čustev in pogledov drugih, na primer strank, kupcev ali poslovnih partnerjev),
- zaveza raznolikosti (pogled na raznolikost kot na izziv),
- pregled nad poslom (razumevanje glavnih ekonomskih, političnih in socialnih tokov),
- vpliv (izkušnje pri prepričevanju),
- vzpostavitev odnosov (tesni osebni stiki med ljudmi znotraj in zunaj delovne organizacije).

Naslednja točka pri čustveno inteligentnem podjetju je, kako lahko zaposleni zagotovijo njen uspeh. Glavna stvar, ki zagotovo vodi v večje stroške, so pregoreli zaposleni. Šest odločilnih faktorjev, ki jih organizacija ne upošteva in s tem izbija motivacijo in pogum zaposlenim, je (Goleman, 2001, str. 311):

- 1) Prekomerna količina dela – preveč dela in premalo časa, brez prave pomoči. Takšna situacija zahteva od nas, da delamo tudi med prostim časom, kadar bi morali počivati. Izčrpanost narašča in s tem je tudi delo v nevarnosti.
- 2) Omejena neodvisnost – kadar se zaposleni počutijo manj neodvisne, niso več prožni in iznajdljivi. Organizacija s takšnim načinom delovanja sporoča zaposlenim, da ji ne ustreza njihov napor, njihove ideje in zmogljivosti.
- 3) Skromna nagrada – nižja plača za več dela. Zaposleni ne verjamejo več v višje plače na delovnem mestu, druga plat je čustvene narave: negotovo delovno mesto.
- 4) Izgubljene povezave – naraščajoča osamljenost in vedno več obveznosti zmanjšuje občutek zavezanosti timu. Razdrobljeni odnosi zmanjšujejo užitek in zadovoljstvo.
- 5) Nepoštenost – neenakost v odnosih z ljudmi, nepoštenost pri osebnih odnosih prinaša zamere, zaradi zamer prihaja do pogostejših nepoštenih komunikacij med zaposlenimi. Cinizem in odtujenost postajata močnejša, na drugi strani pa navdušenje po doseganju ciljev v organizaciji postaja šibkejše.
- 6) Neskladje z vrednotami – neskladje med osebnimi vrednotami in vrednotami, ki jih zahteva delo, lahko zaposlenega prisili v laganje, da je delo opravljeno, v neopravljene varnostne preglede, da je lahko delo opravljeno v določenem roku. Delo, ki je narejeno v nasprotju z osebnimi

vrednotami, od zaposlenega terja samozavest in energijo za doseglo nadaljnjih ciljev.

V organizacijah, kjer se lahko delodajalci in delojemalci med seboj pogovorijo odkrito, je komunikacija odprta. Takšna komunikacija vodi v odkrite pogovore tudi v primeru problemov in pripomore k učinkovitejšemu reševanju le-teh. Odkrita in odprta komunikacija lahko poteka samo v organizaciji, kjer ni strahu pred maščevanjem, kaznijo ali zasmehovanjem (Goleman, 2001, str. 307).

Čustva na delovnem mestu so pomembna, še posebej, kadar želimo s sodelavci doseči skupne cilje. Poznamo preveč organizacij, ki želijo izločiti čustva, kot da niso pomembna. Delo v takšni organizaciji vodi v enormne probleme, kot so: odločitve, ki negativno vplivajo na pogum, problemi s kreativnostjo in procesom odločanja, zanemarjanje glavnih vrednot socialnih veščin, nizka stopnja motivacije in navdušenja za delo, vodenje brez pomena, izključena vnema in energija, trdo delo namesto dela brez pritiska, pomanjkanje solidarnosti in timskega vzdušja (Goleman, 2001, str. 309).

Najbolj dragocen dokaz, da je čustvena inteligenca v organizaciji izrednega pomena, je raziskava JacaFitz-enza iz leta 1986. Zbiral je podatke poslovne politike in njeno izvajanje v praksi. Raziskava je potekala v okoli šeststotih podjetjih. Ko je iskal vrednote, ki so skupne vsem najboljšim podjetjem, je ugotovil temeljne praktične pristope ravnanja s človeškimi viri – z zaposlenimi (Goleman, 2001, str. 323):

- uravnoteženje med načrtovanjem človeških virov in finančnim položajem v organizaciji;
- zaveza strateškemu planu organizacije;
- spodbujanje za rast produktivnosti zaposlenih;
- odkrita komunikacija in vzbujanje zaupanja pri predstavnikih in delničarjih;
- grajenje odnosov v organizaciji in izven nje;
- sodelovanje, pomoč in enakovreden pristop pri razdelitvi sredstev;
- povezava, ko pride do izzivov, tveganja in učenja;
- želja po tekmovalnosti in želja po nenehni promociji.

Seznam lahko preseneti zaradi dejavnikov, ki so skupni vsem boljšim organizacijam, saj so enake čustvene spretnosti skupne najboljšim strokovnjakom. Organizacijske spretnosti lahko razdelimo v tri skupine: 1) kognitivne spretnosti, ki zagotovijo dobro upravljanje znanja, 2) tehnične izkušnje in 3) ravnanje s človeškimi viri, ki so odvisni od socialnih in čustvenih spretnosti (Goleman, 2001, str. 323).

4 OGLAŠEVANJE DELOVNEGA MESTA

V zadnjih nekaj letih je razmerje med zaposlitvenimi oglasi v časopisih in zaposlitvenimi oglasi na internetu naraslo v prid interneta. Odgovorov na zaposlitvene oglase, ki so objavljeni na internetu, je več, vendar to ne pomeni, da lahko kar pozabimo na oglase v časopisih. Takšni zaposlitveni oglasi imajo še vedno močno komunikacijsko moč, ki jo moramo upoštevati. Tuje analize so pokazale podobne rezultate kot analiza za slovenski trg. V nekaterih državah je oglaševanje lahko različno zaradi kulturnih razlik in razlik v poslovnem okolju, vendar glavne značilnosti ostajajo enake (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 18).

4.1 OBLIKOVANJE IN UČINKOVITO SPOROČILO OGLASA

Kadar želimo najti ustrezno osebo za določeno delovno mesto, moramo dobro poznati delovno mesto in profesionalne kompetence, ki jih bo kandidat potreboval za učinkovito delo na določenem delovnem mestu (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 22).

Oglasu za prosto delovno mesto mora vsebovati kratko predstavitev podjetja, naziv delovnega mesta, kompetence, vrednote in strokovna znanja, ki naj bi jih kandidat dosegel (pri čemer morajo biti vsi kriteriji merljivi), obveznosti delovnega mesta, obliko zaposlitve in trajanje poskusnega obdobja, vabilo ali ponudbo (uporabljamo opisne oblike, kaj delodajalec ponuja, v nekaterih kulturah se opredeli tudi začetna plača), zaključek, v katerem zajamemo naslov za vse dodatne informacije, naslov za prejemanje vlog in rok (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 23).

4.2 POMOČ ZAVODA ZA ZAPOSLOVANJE

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje si prizadeva ohranjati čim višji nivo zaposlitve na vseh področjih zaposlovanja. Čeprav je bil zavod zasnovan po načelu pomoči iskanja zaposlitve brezposelnim, je lahko v veliko pomoč tudi delodajalcem. Zavod nudi (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 46):

- selekcijo primernih in relevantnih kandidatov iz evidence brezposelnih oseb;
- organizacijo intervjujev in napotitve kandidatov na delovno mesto;
- svetovanje delodajalcem na vseh področjih delovanja:
 - strokovno in tudi finančno pomoč delodajalcem, ki zaposlujejo osebe s posebnimi potrebami;
 - finančno pomoč pri izvedbi programov, ki pomagajo odvečnim delavcem pri strokovnih usposabljanjih, preusposabljanjih, dodatnih usposabljanjih ali prerazporeditvah;
 - finančno pomoč pri strokovnih usposabljanjih brezposelnih oseb;
 - pomoč pri razvijanju novih možnosti in oblik zaposlitve;
 - promocijo samozaposlitve.

S pomočjo strokovnjakov nudijo zavod osnovne informacije v zvezi z opisom pogojev in razmer za določeno delovno mesto, obveznostmi pisnih informacij za kandidate, ki niso bili izbrani (kandidatom morajo biti izročene v osmih dneh po sklenitvi pogodbe s sprejetim

kandidatom), določbami o delovnem času, delovnem času organizacije, nočnem delu in delu preko delovnega časa, počitku, dnevnem in tedenskem počitku, letnem dopustu in omejitvah za zaposlene s posebnimi potrebami (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 46).

4.3 POMOČ ZAPOSLOVNIH AGENCIJ

Kadar organizacija najame zaposlitveno agencijo, gre za tristranski odnos med zaposlenim, agencijo in stranko. Zaposlitvene agencije so privatne organizacije in so posredniki pri iskanju kandidatov. Agencije lahko same naredijo selekcijo in na koncu stranki predstavijo le najboljše kandidate (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 54).

Kandidat, ki je zaposlen pri zaposlitveni agenciji, jelahko poslan na delo k stranki, ki je zaposlitveno agencijo najela. Agencija s svojimi zaposlenimi ne opravlja dela, ampak zagotavlja delavce za določena dela. Nekatera osnovna pravila takšnega sodelovanja so (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 54):

- Delavci so zaposleni pri zaposlitveni agenciji za določen ali nedoločen čas.
- Stranka in agencija skleneta dogovor s pogodbo, s posebnimi določili opredelita delovne pogoje, pravice in obveznosti sodelovanja med zaposlenim, stranko in agencijo.
- Agencija poišče delavca na podlagi določil stranke.
- Delavec mora opraviti delo po pravilih stranke.
- Plačilo mora biti enako kot pri redno zaposlenih delavcih na enakem delovnem mestu.
- Najeti delavci morajo imeti dodatna usposabljanja, če tako zahteva delovno mesto.
- V primeru varnosti in zdravja pri delu mora biti delavec obravnavan enako kot ostali zaposleni delavci na enakem delovnem mestu.
- Takšen najem delavcev je omejen, saj najeti delavec pri isti stranki in na istem delovnem mestu ne sme delati več kot 12 mesecev.
- Najeti delavci ne plačujejo za storitve agencije.

Stranka in agencija opredelita splošna pravila s pogodbo, nato delavec vstopi v zaposlitveno pogodbo z agencijo (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 55):

1. Stranka:

- kontrolira delo v dogovorjeni količini in vrednosti;
- sprejme končno odločitev o primernosti delavca, mu predstavi delo, ki ga bo opravljal, mu zagotovi tečaj varnosti in zdravja pri delu ter druge aktivnosti, ki so pomembne za delovno mesto, določi možno poskusno dobo;
- agenciji predstavi delovne pogoje;
- organizira delo za delavce, jim predstavi pravila pri delu, kontrolira delo, meri in ocenjuje kvaliteto in kvantiteto dela;
- vsak mesec naredi obračun.

2. Agencija:

- najde primernega kandidata, ga predstavi stranki, ki ga zaposli na podlagi zaposlitvene pogodbe;
- opravi funkcije človeških virov, ki so povezane z zaposlitvijo in s prenehanjem zaposlitve;
- zagotovi obračun in izplačilo plač ter drugih ugodnosti delavcev;
- na podlagi določil s stranko pošlje delavca na posebna usposabljanja, zdravniški pregled in druge aktivnosti, ki morajo biti opravljene pred začetkom dela.

Prednost najema zaposlitvene agencije je v kratkem reakcijskem času. Kadar namreč organizacija potrebuje dodatno pomoč, lahko agencija zagotovi delavca v zelo kratkem času, v nekaterih primerih tudi v dveh urah (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 56).

5 IZBIRA KADROV

Naslednji korak je izbira kadrov. Ko imamo urejeno sistemizacijo delovnih mest in s tem rešena vprašanja v zvezi z zahtevami, si postavimo vprašanja, ki so ključna pri selekciji: kdo je primernejši, koga izbrati in tudi kaj meriti ter kako to merjenje opraviti (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 82).

Prvi korak selekcije je, kot že omenjeno, zbir pogojev za zasedo delovnega mesta in želenih ali potrebnih kompetenc, drugi pa pregled vlog in življenjepisov ter njihova ocena glede na postavljena merila. Naslednja faza je osebno srečanje s potencialnimi kandidati. Odločimo se lahko za različne vrste intervjujev, med katerimi je kot uporabna metoda selekcije najpogosteje uporabljen klasični intervju. Poznamo tudi druge oblike intervjujev, kot so vedenjski, situacijski in panelni. Ne glede na to, za katero vrsto intervjuja se odločimo, pa moramo biti pozorni, da je dobro načrtovan in strokovno izveden, saj je lahko v nasprotnem primeru kot orodje selekcije manj zanesljiv (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 82).

Lahko rečemo, da gredo kandidati skozi dve vrsti intervjujev. V prvih intervjujih ugotovimo, ali kandidat ustreza zahtevanim kvalifikacijam, v drugih pa, ali ustreza kulturi podjetja (Mosleyin Irvine, 2010).

Organizacije, ki spoštujejo svoje vrednote, zaposlujejo ljudi, ki izkazujejo enakevrednote. Znano podjetje FairmontHotels&Resorts, ki je primer uspešnega in učinkovitega zaposlovanja, med zaposlovalnim procesom porabi veliko časa in denarja. Ukvarja se predvsem z identifikacijo in kandidatovo zagnanostjo za delo v podjetju. Fairmont išče delavce, ki želijo navdušiti hotelske goste. Tako delovno mesto zahteva težko merljive kvalitete, kot so empatija, kreativnost in spontanost (Mosleyin Irvine, 2010).

5.1 PRIJAVE IN VLOGE KANDIDATOV

To so dokumenti, ki običajno predstavljajo prvi stik med potencialnim kandidatom in potencialnim delodajalcem (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 83). Prošnja je namenjena rešitvi nekega eksistenčnega ali socialnega problema prosilca, njen cilj je namreč najti delovno mesto in službo. Ne poudarja prednosti, ki jih kandidat ponuja, niti njegovih pričakovanj. Vloga je odziv na objavljeno ali razpisano prosto delovno mesto. V njej je jasneje predstavljeno, kaj kandidat ponuja in kaj pričakuje. Opredeljene so podlage, zaradi katerih se kandidat šteje za primernega. V življenjepis (CV) je v skrajšani, strukturirani obliki opredeljena poklicna pot kandidata, njegove izkušnje, znanje, lastnosti in ambicije – gre zainformacije, ki delodajalca najbolj zanimajo. S ponudbo poskuša potencialni kandidat vzbuditi pozornost potencialnega delodajalca, čeprav ta aktivno ne išče ali zaposluje novih sodelavcev.

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

- osebni dokumenti (priimek in ime, EMŠO, kraj rojstva, stalno in začasno prebivališče, državljanstvo, spol itd.),

- dokazila o doseženi izobrazbi (spričevalo, diploma, spričevalo o opravljeni maturi, o zaključnem izpitu ipd. ter potrdilao neformalno ali drugače pridobljenih znanjih in spretnostih npr. na tečajih, seminarjih, delavnicah),
- dokazila o opravljenih strokovnih izpitih, pridobljenih licencah,
- dokazila o posebnih šolskih, študijskih, delovnih dosežkih (npr. Zoisova štipendija, nagrade na tekmovanjih, objavljene knjige, znanstveni, strokovni, poljudni članki, priznane koristne izboljšave, inovacije, patenti),
- dokazila o delovnih izkušnjah, delovni dobi.

Vloge so najrazličnejših tipov, oblik in vsebin. Kandidati se praviloma poskušajo prikazati na način, za katerega sklepajo, da delodajalcu najbolj ustreza. To pa ni nujno skladno z ugotovitvami v nadaljnjih postopkih selekcije. Zato je tudi k analizi vlog treba pristopiti sistematično (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 84).

5.1.1 STRUKTURA KADROVSKEGA VPRAŠALNIKA

Da bi se čim bolj izognili pomanjkljivostim in nevarnostim pri analizi vlog in povečali objektivnost naše ocene, uporabljamo tako imenovani kadrovski vprašalnik. Bistvene prednosti kadrovskega vprašalnika so, da od vseh kandidatov pridobimo enakopomenske informacije, ki jih je lahko primerjati. S pravilno zastavljenim kadrovskim vprašalnikom lahko pridobimo tudi informacije o kandidatovih potencialnih pomanjkljivostih ali slabostih. Prav tako je lahko odlična podlaga za pripravo in vodenje strukturiranega ocenjevalnega intervjuja, ki skrajša čas za polovico, hkrati pa močno poveča zanesljivost ocene (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 111).

Kadrovski vprašalnik predstavlja drugo fazo selekcijskega postopka. Običajno ga v izpolnjevanje pošljemo kandidatom, katerih vloge ali CV smo ocenili kot načeloma ustrezne ali zanimive. Strukturo in vsebino kadrovskega vprašalnika lahko strnemo v sedem temeljnih sklopov (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 112–117):

- 1) Osnovni podatki o kandidatu (osebni in kontaktni podatki)
- 2) Delovna zgodovina (kronološki pregled dosedanjih zaposlitev, razlogi za menjavo zaposlitve, strokovna specializiranost, dosednji uspehi v karieri ipd.)
- 3) Šolanje, študij, izobraževanje in usposabljanje
- 4) Bistvene značilnosti kandidata (osebne lastnosti, njegove prednosti in pomanjkljivosti)
- 5) Ambicije, želje in pričakovanja v zvezi z delom
- 6) Dodatna vprašanja
- 7) Izjava o resničnosti posredovanih podatkov

5.2 INTERVJU

Metoda intervjuja je bržkone najstarejša in najbolj naravna oblika komuniciranja med ljudmi. Večina metod in tehnik temelji na enosmernem sporočanju, saj kandidat sporoča delodajalcu brez povratne informacije, ki jo omogoča šele pogovor. Verjetno je zgolj zaradi tega intervju ob zaposlitvi med najbolj znanimi metodami izbire kadrov. Težko bi

našli delodajalca, ki bi se za določenega kandidata odločil zgolj na osnovi papirjev, torej brez neposrednega pogovora (Belčič, 2002, str. 159).

Pri intervjuju ob zaposlitvi se srečamo z več oblikami in nameni. Izvesti ga je potrebno sistematično in strukturirano, saj lahko samo kakovostna izvedba zagotovi optimalne rezultate ter dopolni in preveri informacije o kandidatu, ki smo jih že pridobili z drugimi metodami in tehnikami. Za določena delovna mesta so pomembne nekatere lastnosti kandidatov, ki jih ni moč preveriti z drugimi tehnikami, kot je na primer prijeten glas ter številne bolj občutljive lastnosti, ki se pokažejo ob pogovoru. Intervju ima nekaj značilnosti, ki jih ni mogoče zadovoljivo nadomestiti z drugimi metodami (Belčič, 2002, str. 160).

Metoda intervjuja nam je le v pomoč, oziroma je eden od dejavnikov za lažji in načrtnejši razgovor. Obstaja pa še vrsta drugih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost intervjuja. Zelo pomembna je tako strokovnost osebe, ki vodi razgovor in se kaže v njenem poznavanju problemov, izkušenosti, odnosu do sodelavcev, osebnosti itd., kot tudi strokovnost osebe, s katero vodimo intervju in se kaže v kandidatuvi zainteresiranosti za pogovor, pripravljenosti sodelovati, poznavanju področja problematike itd. (Florjančič in dr., 1999, str. 162).

5.2.1 VRSTE IN ZNAČILNOSTI INTERVJUJEV

Skozi čas so se razvile različne oblike intervjujev: od vedenjskega, situacijskega, panelnega, tehničnega do klasičnega in telefonskega. V procesu selekcije lahko uporabimo več tipov razgovorov, saj za odločitev o zaposlitvi določenega kandidata le redkokdaj zadošča eno srečanje. Če tudi nameravamo izvesti več krogov razgovorov s kandidati, se moramo na vsakega izmed njih ustrezno pripraviti. Vnaprej si pripravimo scenarij sestanka; v vsakem primeru pa moramo biti na posameznega kandidata pripravljeni in poznati njegov življenjepis. Vprašanja, ki bodo razkrila podrobnosti o kandidatih, imamo pripravljena vnaprej. Razlog, zakaj selekcija na osnovi intervjuja včasih ne uspe in kandidat ni pravilno izbran, je v večini primerov prav slaba priprava in približna ocena ustreznosti kandidata, sprejeta na osnovi občutka in ne vnaprej določenih meril (Pervanje in Kragelj, 2002, str. 84).

5.2.1.1 Klasični strukturirani intervju

Oblika intervjuja, kjer se kandidat sreča s predstavnikom podjetja na individualnem razgovoru, je še vedno najpogostejša. Njegova značilnost je strukturiranost, saj se selektor s kandidatom v vodenem razgovoru sistematično pogovori o obdobju šolanja, ga podrobno povpraša o vseh dosedanjih zaposlitvah, izkušnjah, razlogih za zamenjavo zaposlitve, o prostočasnih aktivnostih, ambicijah, osebnih vrednotah in kariernih ciljih (Pervanje in Kragelj, 2002, str. 85).

Lažje je, če sta pri intervjuju prisotna dva spraševalca, saj lahko v tem primeru eden mirno in sproti zapisuje opazke in ugotovitve, drugi pa je skoncentriran na vnaprej pripravljen scenarij. Spraševalca se lahko pri tem izmenjujeta (Pervanje in Kragelj, 2002, str. 85).

5.2.1.2 Vedenjski intervju

Osnovna značilnost tega tipa intervjuja je, da na osnovi delovanja kandidata v preteklosti predvidevamo njegovo delovanje v podobni situaciji v prihodnosti. Zato so vprašanja v tem tipu intervjuja natančno usmerjena v določeno ravnanje v določeni situaciji, v občutke, vedenje, doživljanje dogodka in posledic. Situacije, o katerih teče pogovor, so realno mogoče in so lahko značilne za delovno mesto, za katero se kandidat poteguje. Po navadi se vprašanja nanašajo na reševanje problemov in konfliktnih situacij pri delu, prilagodljivost spremembam, obvladovanje več nalog hkrati, delovanje v stresnem okolju in podobno. Kandidat mora predstaviti ne le odziv, temveč tudi pristop k problemu, saj selektor pričakuje konkretne odgovore, predstavitev rešitve, kandidatovo vlogo pri tem, občutke ob reševanju problema in pogled nanj z razdalje (Pervanje in Kragelj, 2002, str. 85).

Pri vedenjskem intervjuju je zelo pomembno, da ne gre za hipotetična vprašanja, kot na primer kako bi ravnali v nekem primeru, ampak se nanašajo na konkretne situacije (Pervanje in Kragelj, 2002, str. 85).

Nekaj primerov vprašanj pri vedenjskem intervjuju (Pervanje in Kragelj, 2002, str. 85):

- Navedite primer, ko ste prevzeli pobudo pri uvedbi spremembe v delovnem procesu. Kako ste to izvedli?
- Opišite kakšen neuspeh projekt in vaše videnje razlogov za neuspeh.
- Opišite vaše vedenje, ko ste bili prisiljeni v sodelovanje z nekom, s katerim se niste ujeli.
- Navedite primer, ko ste vztrajali pri svoji odločitvi, kljub temu da se kdo v okolju z njo ni strinjal.
- Rekli ste, da je projekt, ki ste ga vodili, zamujal. Kakšni so bili razlogi za to in kako bi ravnali danes, da do zamude ne bi prišlo?

5.2.1.3 Telefonski intervju

Telefoniranje se je v zadnjem času, ko je razvoj tehnologije zelo hiter, precej zasidrilo v poslovno okolje. V nekaterih primerih telefoniranje že zamenjuje osebni stik in pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovredno. V fazi priprav na telefonski intervju sledimo domala istim navodilom kot pri katerem koli drugem intervjuju. Pri tem je najpomembnejše, da imamo pri sebi pisalo in rokovnik, vnaprej pripravljene pomembne informacije, kot so načrt razgovora (cilj, strategija) in informacije zanj (imena, številke, naslovi) (Možina in dr., 2004, str. 184–185).

Telefonski intervju je še posebej dobrodošel za prvi stik s kandidati, ali kadar kandidati živijo v oddaljenih krajih. Pri tem seveda ni osebnega stika, kar preprečuje opazovanje neverbalne komunikacije, ki je pri sogovornikih še kako pomembna. Vprašanja morajo biti vnaprej pripravljena. Pogovor naj poteka tekoče pod vodstvom selektorja in naj bo primerno časovno omejen. Pomembno je, da nas med pogovorom nič ne moti, da smo usmerjeni v pogovor in pazljivo poslušamo (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 86).

Pri telefonskem intervjuju moramo biti pozorni na to, da tema pogovora ni preobširna. V primeru, da je preobširna, telefonski intervju nadomestimo s telefaksom. Prav tako je pri tej vrsti intervjuja pomembno, da pazimo na čas. Če zaslutimo, da je pogovor že predolg, preložimo nadaljevanje na drugi termin. Sogovornik, ki mu jemljemo več časa, kot je pričakoval, se praviloma posveti drugemu delu, nam pa se le še neobvezno oglašča (Možina in dr., 2004, str. 186).

Aktivno poslušanje je pri telefonskem intervjuju izrednega pomena, veliko bolj pomembno kot pri neposrednem intervjuju. Sogovorniku moramo potrjevati, da smo ga slišali in razumeli, npr. z jasnimi »da«, »razumem« ipd. Pri neposrednem intervjuju pa zadostuje že kimanje ali »mhm« (Možina in dr., 2004, str. 186).

5.2.1.4 Intervju z odprtimi vprašanji

Pri intervjuju z odprtimi vprašanji je zanimivo, da ga uporabljajo samo neizkušeni selektorji. Takšno vrsto intervjuja lahko kandidat s pridom izkoristi in spremeni selekcijski intervju v svojo predstavo, saj se po navadi začne s pozivom »Povejte nekaj o sebi, predstavite se!« in se nadaljuje v smislu »Povejte nekaj več o vašem sodelovanju v podjetju X!« (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 88).

Za selektorja je lahko predstava kandidata zavajajoča, saj je le malo verjetno, da ga bo ocenil po ključnih kompetencah. Taka vrsta intervjuja ni priporočljiva (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 88).

5.2.2 NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PRI VODENJU INTERVJUJA

Na naše zaznave, vrednotenje in razumevanje sveta vplivajo naša pričakovanja, interesi, želje, predsodki, stališča, osebnostne lastnosti itd. Zato moramo biti, še posebej kot neizkušen izpraševalec, pozorni, da ne naredimo katere izmed naslednjih najpogostejših napak (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 144):

1) Halo efekt – premočan vpliv prvega vtisa

Ta napaka se najpogosteje zgodi v prvih desetih minutah razgovora. Ocenjujemo, koliko kandidat ustreza izpraševalcu, ne pa, koliko ustreza zahtevam delovnega mesta. To dejstvo je podprto s številnimi raziskavami, ki so pokazale, da igra pri tem pomembno vlogo fizična privlačnost. Znano je namreč, da imajo privlačnejše osebe obeh spolov na intervjujih več možnosti kot manj privlačne. S takim načinom lahko zaposlimo kandidata, ki je prijeten in privlačen sogovornik, vendar nič več. Ali pa odličnega strokovnjaka, ki v vseh pogledih ustreza zahtevam delovnega mesta, zavrնemo samo zato, ker nam v prvih petih minutah ni bil simpatičen. Zato moramo vedno imeti izdelano natančno analizo zahtev delovnega mesta, intervju pa voditi po prej pripravljenem načrtu ali predlogi.

2) Učinek vrstnega reda

Pomembno je, da se odločimo za primerne kandidata po dveh ali treh dneh vseh opravljenih intervjujev. To je priporočljivo z vidika spomina, saj se nam bosta v spomin najbolj vtisnila prvi in zadnji kandidat, zato imata tudi boljše možnosti kot drugi kandidati.

Prav tako je priporočljivo, da si ključna dejstva in ocene zapišemo takoj po opravljenem intervjuju, šele nato povabimo na razgovor naslednjega kandidata.

3) Črno-belo ocenjevanje

Za lažje razumevanje in obvladovanje sveta poskušamo ljudje dogodke in pojave čim bolj poenostaviti. Pri tem jim določimo skupne značilnosti in jih razvrstimo v čiste kategorije. Najbolj preprosto je torej, da razvrščamo v samo dve kategoriji: slabo ali dobro. Ti kategoriji se med seboj izključujeta, zato se ne more nekaj nahajati v eni in hkrati v drugi skupini. To se lahko dogaja tudi pri intervjujih – rezultat takšnega načina ocenjevanja so samo izjemno dobre ter izjemno slabe ocene kandidatov. Srednjih, povprečnih ocen ni. Intervju, ki izpostavlja samo prednosti ali samo pomanjkljivosti, je tako že v osnovi neuporaben.

4) Centralna tendenca

Pri tem gre za nasprotje črno-belega ocenjevanja. Izpraševalci uporabljajo sredinske, povprečne ocene, kar pomeni, da so vsi ocenjeni podobno: povprečno. Pogosto je razlog takšnega ocenjevanja nejasnost meril ocenjevanja, neredko pa tudi osebne lastnosti ocenjevalcev. Tej napaki se izognemo, če primernost kandidatov ocenjujemo na štiristopenjski namesto na petstopenjski lestvici.

5) Logična napaka

To je napaka zaradi napačnega logičnega sklepa. Če je bil nekdo izjemno uspešen na določenem delovnem mestu, to še ne pomeni, da bo uspešen tudi na vseh drugih. Logična napaka seveda lahko izvira tudi iz naših predsodkov, stališč, vrednot ipd.

5.2.3 VSEBINA SELEKCIJSKEGA INTERVJUJA

V knjigi *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov* (Pervanje in Kragelj, 2009) najdemo podrobno in jasno določeno strukturo intervjuja. Avtorja poudarjata, da je ključnega pomena sistematično, načrtno in izčrpno raziskati štiri glavna področja:

- 1) delovno zgodovino (50 odstotkov časa),
- 2) ambicije, interese in motivacijo (25 odstotkov časa),
- 3) šolanje in izobraževanje (20 odstotkov časa),
- 4) prosti čas, hobije, interese (5 odstotkov časa).

Pri vsakem od štirih glavnih področij intervjuja je potrebno jasno opredeliti, kaj želimo še dodatno izvedeti od kandidata, poleg podatkov, ki smo jih že pridobili iz kandidatove vloge, še več pa iz kadrovskega vprašalnika. Seveda ni nujno, da še enkrat sprašujemo po stvareh, ki so v omenjenih dveh virih jasno opredeljene; vsekakor pa moramo dopolniti ali razčistiti informacije v zvezi z naslednjimi vsebinami (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 155):

- Delovna zgodovina kandidata

Zadolžitve na vsakem od prejšnjih delovnih mest, vidiki dela, ki so mu bili všeč, in tisti, ki jih ni maral, prevladujoči pogoji dela (delovni čas, obremenitve itd.), plača, plačna

dinamika in nagrade, razlogi za menjavo zaposlitve, kandidatovi uspehi na prejšnjih delovnih mestih, ključne prednosti kandidata, pomanjkljivosti kandidata, dejavniki zadovoljstva z delom, ambicije v karieri.

- Zgodovina šolanja in izobraževanja

Predmeti, ki so mu bili všeč, in tisti, ki jih ni maral, ocene, trud, vložen v šolanje/študij, zunajšolske aktivnosti, financiranje študija (šolanja).

- Prosti čas, hobiji in interesi

Športne aktivnosti, branje (potreba po znanju in informiranosti), družbene aktivnosti.

- Vprašanje plače kot posebne kategorije

Pri selekcijskem intervjuju je zelo pomembno, kako so vprašanja postavljena, predvsem pa v kakšnem vrstnem redu, saj lahko le na dobro organiziran in smiselno sestavljen intervju dobimo prave in iskrene odgovore (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 155).

Priporočljivo je, da vsako področje intervjuja v celoti izčrpamo, preden se lotimo naslednjega. Kadar se vprašanja z različnih področij pogosto menjujejo, lahko kandidata zmedemo in začnemo izgubljati informacije. Če naknadno ugotovimo, da smo pri prejšnjem področju pozabili vprašati kaj pomembnega, tega ne storimo takoj, ampak pozabljeno vprašanje zastavimo na koncu intervjuja (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 147).

5.3 PSIHOLOŠKI TESTI

Psihološko testiranje, ki ga izvajajo izključno psihologi, je namenjeno podjetjem, in sicer kot pomoč pri procesu selekcije in izbora kadrov ali pri prepoznavanju perspektivnih kadrov. Psihološko testiranje se izvaja individualno ali skupinsko. Izvaja se v procesu selekcije pred zaposlitvenim razgovorom ali pa po njem. Pred zaposlitvenim razgovorom se izvede kot selekcija na podlagi določenih potrebnih osebnostnih lastnosti in sposobnosti. Po zaposlitvenem procesu se izvede v primeru, kadar želi podjetje dodatno preveriti kandidatova močna in morebitna šibka področja za določeno delovno mesto (BRIO, 2014).

Psihološko testiranje se po navadi izvaja v prostorih izvajalca, v primeru večjih skupin pa se lahko izvede tudi v prostorih naročnika. Traja od 90 do 180 minut, kar je odvisno predvsem od števila testov oziroma vprašalnikov, ki so uporabljeni v postopku (BRIO, 2014).

Psihološki testi ne služijo le diagnostiki, torej ugotavljanju sposobnosti ali osebnostne strukture, ampak tudi napovedovanju možnega vedenja posameznika. Rezultat je grafičen in opisen (BRIO, 2014).

5.3.1 IQ-TESTI

IQ-testi vsebujejo različna vprašanja, katerih cilj je določitev stopnje inteligence testiranih oseb. Po navadi vsebujejo prostorska, matematična in logična vprašanja. Izraz IQ je leta 1912 uvedel nemški psiholog William Stern. Predlagal je test kot metodo za izbiro otrok z višjim inteligenčnim kvocientom in za določitev otrok z manj povprečno stopnjo inteligence, ki imajo posebne izobraževalne potrebe. Danes so IQ-testi namenjeni odraslim. Sestavljeni so tako, da ugotavljajo objektivne intelektualne sposobnosti, ki se primerjajo z rezultati drugih ljudi, ki so reševali test (IQ-test.cc, 2010).

Inteligenčni količnik je številčna vrednost, ki naj bi določala inteligentnost človeka. IQ se določa s standardiziranimi testi. Rezultat je izražen kot normalizirano število, tako da je povprečni IQ enak 100. Rezultat 115 bi (v isti starostni skupini) pomenil nadpovprečno vrednost. Včasih ga opredelimo tudi kot razmerje med mentalno in dejansko starostjo. Mentalna starost je inteligentnostna raven, ki ustreza povprečni inteligentnostni stopnji v določenem starostnem obdobju (Motivator, 2014).

5.3.2 TEST ZA PREVERJANJE KOMUNIKACIJSKIH SPOSOBNOSTI

Komuniciranje z drugimi je ena izmed osnovnih veščin v poslovnem svetu, družinskih zadevah in drugih odnosih med ljudmi. Ljudje imajo po navadi težave pri razumevanju drugih, jasnem izražanju svojih misli itd. Kadar govorimo o komunikaciji, je enakovrednega pomena tisto, kar izgovorimo, in česar ne izgovorimo. Biti dober poslušalec je izrednega pomena (Queendom, 2014).

Testi so po navadi sestavljeni iz stavkov, pri katerih morajo kandidati navesti, če se strinjajo z njimi. Po opravljenem testu kandidat dobi osebno interpretacijo rezultatov. Pri tem lahko preuči, kje so njegove šibke in močne točke (Queendom, 2014).

5.3.3 TEST ZA UGOTAVLJANJE SOCIALNIH VEŠČIN

Podjetja lahko preverijo kandidatove socialne veščine preko testov za ugotavljanje socialnih veščin. Gre za osebne teste, zato morajo biti izvedeni strokovno, rezultati pa so namenjeni izključno potrebam delovnega mesta. Pri kandidatu se pomanjkanje socialnih veščin lahko kaže v tem, da ima težave pri komunikaciji, pri komunikaciji s tujci, kot tudi pri ohranjanju prijateljskih vezi (Queendom, 2014).

Kontakt med posamezniki je sestavljen iz napisanih in nenapisanih pravil. Poznavanje slednjih je med ljudmi različno; veliko ljudi skozi družbene stike naravno doseže določeno stopnjo razumevanja teh pravil, medtem ko jih nekateri ne razumejo nikoli. Ti posamezniki ne bi smeli obupati, saj se lahko socialnih veščin naučimo v kateri koli fazi življenja. Lahko jih dosežemo s stalnim trudom in z razvojem. Na delovnem mestu se le-te kažejo, če imamo relevantne informacije glede področja, ki ga opravljamo na delovnem mestu (Queendom, 2014).

Pri običajnih testih za ugotavljanje socialnih veščin kandidat preuči vsako vprašanje posebej in navede, v kolikšni meri to velja zanj ali v kolikšni meri ga podpira. Vedno moramo biti iskreni in odgovarjati po resnici, saj bomo le tako prišli do kvalitetnih

rezultatov. Po končanem testu kandidat dobi reportažo, ki je opremljena z razlagami in ugotovitvami, predvsem na katerem področju socialnih veščin smo šibki in katere so naše močne točke (Queendom, 2014).

5.4 PSIHOLOŠKI TESTI ZA UGOTAVLJANJE RAZVITOSTI ČUSTVENE INTELIGENCE

Čustvena inteligenca je način uravnavanja čustev. Prav ta namreč močno vpliva na naš uspeh in srečo. Kot je rekel Plato, »ima vsako učenje tudi čustveno podlago«. In imel je prav (Motivator, 2014).

Četudi smo na nekaterih področjih močni, še vedno lahko postanemo boljši tudi na tistih, kjer imamo morebitne šibke točke. Brez kakršnega koli testiranja lahko na hitro preverimo sami zase, če smo razvili čustveno inteligenco na vseh štirinajstih področjih, ki jih je opisal Goleman (Motivator, 2014):

- 1) Zanimajo nas ljudje, ki jih ne poznamo.
- 2) Smo dober vodja.
- 3) Poznamo svoje močne točke in šibkosti.
- 4) Znamo se osredotočiti.
- 5) Ko smo razburjeni, natanko vemo, kaj je to povzročilo.
- 6) Z večino ljudi se razumemo.
- 7) Veliko nam je do tega, da smo dobra in moralna oseba.
- 8) Znamo si vzeti čas za druge in jim pomagati.
- 9) Dobri smo v branju obrazne mimike.
- 10) Ko pademo, se znova poberemo.
- 11) Dobro presodimo karakteristiko ljudi.
- 12) Zaupamo si.
- 13) Smo motivirani.
- 14) Vemo, kdaj reči ne.

Dolgo časa je veljalo, da je IQ edini pomemben indikator inteligence. Z njim so lahko strokovnjaki ocenili človekove učne sposobnosti in na določen način tudi profesionalne sposobnosti in osebnostne lastnosti. Vendar to ni bilo dovolj. V tej enačbi je nekaj manjkalo, in sicer čustva. Čustvena inteligenca je prišla na plano s knjigo Daniela Golemana, ki je osnovana na letih raziskovanj. Dokazal je, da so ljudje z visoko razvito čustveno inteligenco uspešnejši v življenju, kljub temu da je njihov IQ povprečen (Queendom, 2014).

5.5 PRIMERI UGOTAVLJANJA DRUŽBENIH KOMPETENC KANDIDATOV

5.5.1 POSKUSNA DOBA ZA UGOTAVLJANJE DRUŽBENE VPETOSTI IN STROKOVNIH KOMPETENC

V 125. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1; Ur. l. RS, št. 21/2013) je o poskusnem delu zapisano naslednje:

- (1) V pogodbi o zaposlitvi se delavec in delodajalec lahko dogovorita o poskusnem delu.
- (2) Poskusno delo traja največ šest mesecev. Poskusno delo se lahko podaljša v primeru začasne odsotnosti z dela.
- (3) V času trajanja poskusnega dela lahko delavec odpove pogodbo o zaposlitvi s sedemdnevним odpovednim rokom.
- (4) Na podlagi ugotovitve o neuspešno opravljenem poskusnem delu lahko delodajalec ob poteku poskusnega dela izredno odpove pogodbo o zaposlitvi.
- (5) V času trajanja poskusnega dela delodajalec delavcu ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi, razen če so podani razlogi za izredno odpoved ali zaradi postopka prenehanja delodajalca ali prisilne poravnave.

V primeru, da je sklenjena pogodba za določen čas in je v njej določeno tudi poskusno delo, po poteku te pogodbe pa delavec in delodajalec skleneta novo pogodbo o zaposlitvi za isto delo, ni smiselno, da bi se tudi v tej pogodbi dogovorila za poskusno delo (Sindikat, 2014).

5.5.2 ELEKTRONSKA SIMULACIJA ZA UGOTAVLJANJE LOGIČNEGA IN KREATIVNEGA REŠEVANJA PROBLEMOV

Pri elektronski simulaciji gre za to, da se kandidati prek računalnika spopadejo z nalogami, ki so predstavljene v obliki zgodb. Kandidat lahko začne s simulacijo kot vodja, in če naredi nekaj slabih odločitev, nazaduje v menedžerja. Prek te vrste iger so kandidati postavljeni v realne situacije, ki se dogajajo v podjetju na delovnem mestu, so testirani glede vodstvenih sposobnosti, timskega dela in sposobnosti, da naredijo virtualno podjetje kar se da uspešno (Workforce, 2014).

5.5.3 IGRA

Podjetje organizira igro, pri kateri sodeluje tudi kandidat za delovno mesto. Gre za preproste športne igre, ki se odvijajo kot nekakšne tekme, npr. tekma nogometa, tenisa, golfa. Včasih delodajalec rad vidi, da kandidat odigra tekmo golfa ali tenisa, predvsem če je to tekma, ki jo igrajo tudi s poslovnimi partnerji. Skozi takšne vrste prireditev ugotovijo, kako se kandidat vede, sodeluje, če je primeren za timsko delo itd. (Interni podatki, Jevremovič).

5.5.4 DESETMINUTNI GOVOR KANDIDATA ZA UGOTAVLJANJE RETORIČNIH SPOSOBNOSTI

Dobre retorične sposobnosti so v vsakem poslovnem svetu zelo pomembne. Dober očesni kontakt, bogat besedni zaklad in sposobnost hitrega reagiranja so zagotovo kandidatu v pomoč pri zaposlitvi (Finance, 2010).

Pri desetminutnem govoru kandidatov pri procesu zaposlovanja gre predvsem za to, da se kandidat znajde pred komisijo. Po navadi je komisija sestavljena iz članov, ki vseskozi sodelujejo pri procesu. Kandidatu določijo nalogo, da spregovori o temi, ki je njemu najljubša. Največkrat se omenjajo šport, prosti čas, družina itd. Pri tem ga komisija opazuje. Ugotovijo lahko njegove spretnosti pri izbiranju besed, povezovanju stavkov,

smiselnosti celotne zgodbe. Če je delovno mesto povezano s timskim delom, so retorične sposobnosti izrednega pomena, saj pri takem načinu delovanja prihaja do trenj med člani, kjer se vse rešuje s pogovori. Pri tem ne smemo pozabiti na sestanke, ki potekajo med člani tima, pa tudi na sestanke, kjer se o napredku ali nazadovanju poroča nadrejenim. Kandidati, ki niso sposobni izraziti svojih misli jasno in na glas, vsekakor niso primerni za tako delovno mesto (Interno gradivo, Jevremovič).

6 KONČNI IZBOR KANDIDATA

6.1 OCENA KANDIDATA

Za objektivno oceno kandidata moramo ugotoviti, koliko njegova dejanska znanja, veščine, sposobnosti in osebnostne lastnosti ustrezajo tistim, ki smo jih opredelili v analizi delovnega mesta. Pri primerljivosti in ustreznosti kandidatov so nam v veliko pomoč ocenjevalni listi (Pervanje in Kragelj, 2009, str. 179).

6.2 POGODBA O ZAPOSLOTVI

V 11. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1; Ur. l. RS, št. 21/2013) lahko v zvezi s pogodbo o zaposlitvi preberemo naslednje:

- (1) S pogodbo o zaposlitvi se sklene delovno razmerje.
- (2) Pravice in obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju in vključitev v socialno zavarovanje na podlagi delovnega razmerja se začnejo uresničevati z dnem nastopa dela, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi. Delodajalec je dolžan delavca prijaviti v obvezno pokojninsko, invalidsko, zdravstveno zavarovanje in zavarovanje za primer brezposelnosti v skladu s posebnimi predpisi in mu izročiti fotokopijo prijave v petnajstih dneh od nastopa dela.
- (3) Če datum nastopa dela ni določen, se kot datum nastopa dela šteje datum sklenitve pogodbe o zaposlitvi.
- (4) Pravice in obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju in vključitev v socialno zavarovanje na podlagi delovnega razmerja se začnejo uresničevati z datumom nastopa dela tudi v primeru, če delavec tega dne iz opravičenih razlogov ne začne delati.
- (5) Opravičeni razlogi po tem zakonu, zaradi katerih delavec ne začne delati, so primeri, ko je delavec opravičeno odsoten z dela po zakonu ali kolektivni pogodbi, lahko pa jih s pogodbo o zaposlitvi določita tudi stranki sami.

7 EMPIRIČNI DEL

Za lažje razumevanje teorije v praksi sem s pomočjo lekt. Vesne Jevremovič sestavila vprašalnik za vsak obravnavan sklop v zaposlitvenem procesu (čustvena inteligenca, življenjepis, intervju, psihološki testi, zaposlitveni postopek in pogodba o zaposlitvi). S tem sem želela primerjati, kakšno prakso v zaposlitvenem procesu so ubrali v slovenskem podjetju in kakšno v podjetju iz tujine.

Vprašalnik je bil ponujen dvema podjetjema:

Gastro, d. o. o., je slovensko podjetje, ki ima sedež v Celju. Ukvarja se s proizvodnjo, zastopstvom, prodajo, servisom, montažo in svetovanjem glede klimatskih, točilnih in hladilnih naprav (Gastro, 2014).

ES3 LLC, PA/York je podjetje s sedežem v ZDA. Izvaja logistične storitve, kjer neko podjetje najame ES3, ta pa zanj opravlja skladiščenje, transport ter distribucijo, in sicer s sistemom, ki je optimiziran z najsodobnejšo tehnologijo (ES3, 2014).

Za lažje razumevanje rezultatov sem na koncu vsakega sklopa naredila primerjalno analizo.

Sklop 1: ČUSTVENA INTELIGENCA

1. Kaj za vas predstavlja izraz čustvena inteligenca?	
Podjetje ES3 LLC, PA/York (v nadaljevanju ES3): Odločnost in zaupanje v svoje odločitve.	Gastro, d. o. o. (v nadaljevanju Gastro): Empatijo, aktivno poslušanje, sodelovanje in komunikacijo.

Možni odgovori so bili:

- a) Samo strokoven izraz za izražanje čustev.
- b) Obvladovanje svojih čustev ter čustev drugih in nadzor le-teh.
- c) Natančno ocenjevanje svojih prednosti in slabosti.
- d) Natančno ocenjevanje prednosti in slabosti drugih.
- e) Uspešno reševanje osebnih in poslovnih problemov.
- f) Izkazovanje poštenja in zaupanja – transparentnost.
- g) Notranja motivacija.
- h) Motiviranje drugih.
- i) Empatija.
- j) Inicijativnost, dajanje pobud.
- k) Ustrežljivost.
- l) Aktivno poslušanje, sodelovanje, komunikacija.
- m) Težnja po doseganju rezultatov.
- n) Optimizem, pozitivna naravnost.
- o) Odločnost in zaupanje v svoje odločitve.
- p) Inovativnost in kreativnost.
- q) Proaktivnost.

- r) Uspešno upravljanje medosebnih odnosov.
- s) Uspešno upravljanje s časom.
- t) Uspešno zastavljanje in doseganje zastavljenih ciljev.
- u) Prvič slišim za izraz čustvena inteligenca, torej mi ne predstavlja ničesar.

2. Na katere interese, ambicije in motivacije ste še posebej pozorni pri kandidatih?	
ES3: Pri kandidatih smo še posebej pozorni na organiziranost in iniciativo.	Gastro: Pozornost je usmerjena v zanesljivost, predanost, strokovnost.

3. Kako je pomembno timsko delo pri vas? Kako vpliva na potek dela v vašem podjetju?	
ES3: Timsko delo je uspešno samo takrat, kadar je tim dobro usklajen. Brez razvijanja in osebnostne rasti posameznikov dober tim ne more obstajati. Kadar imamo dobro usklajen tim, delo v podjetju poteka dobro, kar se kaže v napredovanju in učinkovitosti. Z »eno črno ovco« usklajenost začne propadati.	Gastro: Timsko delo je pogoj uspešnega dela v podjetju.

4. Kako iz enega samega intervjuja ugotovite, ali kandidat izpolnjuje pogoje za delovanje v timu ali ne?	
ES3: V podjetju imamo posebno taktiko zamenjave vlog, torej kandidat postavlja vprašanja. Pri tej metodi se pokaže, če je kandidat zmožen postaviti dobra, zanimiva vprašanja v zvezi z delovnim mestom, podjetjem, če ima strast za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Druga metoda iskanja pravega kandidata za timsko delo je, da jim predstavimo eno osebo, ki je od prej ne poznajo. Po desetih minutah morajo kandidati povedati tri stvari o osebi. Pri tem se pokaže, če je oseba družabna, če je zmožna navezati stik z neznano osebo.	Gastro: V podjetju nimamo standardiziranega vprašalnika. Zaposluje po priporočilih, upoštevamo strokovne reference.

5. Sprašujete kandidate po njihovih vrednotah, poslanstvu, ciljih?	
ES3: Kandidate sprašujemo po njihovih vrednotah, ciljih in poslanstvu, saj menimo, da je brez teh atributov težko slediti delu.	Gastro: Kandidate o tem povprašamo v krajši predstavitvi.

Kandidatov, ki takšnih pojmov nimajo razdelanih, nočemo imeti v svojem podjetju.	
--	--

6. Merite/ugotavljate tudi razvitost čustvene inteligence in na kakšen način?	
ES3: Poslužujemo se dodatnih vprašanj, predvsem o tem, kako se spopadajo s težkimi življenjskimi preizkušnjami.	Gastro: V podjetju se s tem ne ukvarjamo. Samo neformalno.

7. Kaj za vas predstavlja izraz čustveno inteligentno podjetje?	
ES3: Čustveno inteligentno podjetje razumemo kot 'samozavedanje', 'samoregulacija', 'empatija', 'motivacija', 'socialna kompetenca'.	Gastro: Podjetje, ki se zaveda, da so zaposleni kapital, kar se izkazuje v spoštovanju zaposlenih in primernem nagrajevanju. Seveda ob zahtevani odgovornosti in izkazanih rezultatih.

8. Kako ustvarjate pozitivno luč v javnosti? Katere lastnosti vašega podjetja so najbolj izrazite?	
ES3: Pozitivno luč v javnosti ustvarjamo z donacijami, zbiranjem denarja za pomoči potrebne, zbiranjem hrane in oblek.	Gastro: Partnerstvo z našimi kupci, dobavitelji, bankami in ostalimi udeleženi. Poslovne odnose gradimo na osnovi dolgoletnega uspešnega sodelovanja. Smo družbeno odgovorno podjetje.

9. Nudite za zaposlene kakšne tečaje ali seminarje za usposabljanje? Kaj pa dejavnosti za prosti čas?	
ES3: Za zaposlene skrbimo z dodatnimi dejavnostmi, ki niso povezane s podjetjem. Tako se na primer poslužujemo raznih športnih turnirjev kot preživljanja prostega časa s sodelavci in raznih srečanj, na katera so vabljeni tudi družinski člani zaposlenih.	Gastro: Zaposlenim nudimo izobraževanje iz varstva pri delu, strokovne seminarje. V prostem času organiziramo družabne prireditve, kot so izleti in pikniki s športnimi dejavnostmi.

10. Kako motivirate zaposlene, da dosegajo dobre rezultate pri opravljanju svojih nalog?	
ES3: Svoje delavce motiviramo s spodbudo tako v denarni obliki kot tudi v obliki raznih	Gastro: Zaposleni so motivirani z ustreznim nagrajevanjem, spodbujamo pozitivno klimo

nagrada, kot so nagradne majice. To je ključ do uspeha, saj noben delavec ne bo dovolj motiviran brez dodatnih nagrad.	v podjetju, cilji so jasni in dosegljivi. Upoštevamo mnenja in predloge. Odnosi med vodjo in zaposlenimi so neformalni.
--	---

11. Koliko pozornosti namenjate vaši internetni strani? Kako pogosto jo obnavljate in beležite spremembe?	
ES3: Spletna stran podjetja je vzdrževana in sprotno popravljena, saj imamo v podjetju skupino ljudi, ki je izkušena in izobražena na tem področju. Tako je spletna stran urejena, ažurna in pregledna.	Gastro: Za našo spletno stran skrbi zunanji izvajalec.

12. Tudi vaši zaposleni soustvarjajo pozitivno podobo na trgu dela in v javnosti. Na kakšen način se le-ta odraža pri vas?	
ES3: Podjetje skrbi za svoje zaposlene tudi zaradi vzdrževanja pozitivne podobe na trgu dela. Če se podoba podjetja prevesi na negativni sloves, ima lahko podjetje upad prodaje.	Gastro: Dobivamo ponudbe za delo.

13. Kako so zaposleni seznanjeni z vrednotami, vizijo, poslanstvom in cilji podjetja?	
ES3: Zaposleni so seznanjeni s poslanstvom, vizijo, vrednotami in cilji podjetja tako, da so zapisani v knjigi, omenjeni in prikazani so tudi preko treningov, ki jih organizira podjetje.	Gastro: Zaposleni so seznanjeni formalno in neformalno, vrednote podjetja so medsebojno spoštovanje in dobro delo. Naše poslanstvo in cilji so v skladu s pričakovanji zaposlenih.

Iz dobljenih odgovorov lahko opazimo, da pri obeh podjetjih poznajo in razumejo izraz 'čustvena inteligenca', pri čemer pa je ključna razlika, da jo ES3 tolmači kot samoiniciativnost in samostojnost posameznika, medtem ko Gastro razume vidik čustvene inteligence kot lastnosti za dobro delovanje tima. Obe podjetji menita, da je timsko delo izrednega pomena, pri čemer ES3 izpostavlja dobro interakcijo med samostojnimi posamezniki («Ena črna ovca lahko vse pokvari»), Gastro pa gleda na tim kot na celoto. Razlika se opazi tudi v samem načinu zaposlovanja. ES3 se osredotoča na vidik čustvene inteligence z različnimi tehnikami (zamenjava vlog, govorni nastop ipd.) in gašteje za pomemben podatek pri iskanju ustreznega kandidata, medtem ko pri Gastro takšnih praks nimajo in uporabljajo raje standardne vprašalnike ter dajo prednost strokovnim kompetencam. Podjetje ES3 prav tako daje prednost pozitivni podobi podjetja v javnosti in zadovoljstvu svojih zaposlenih, kar izraža s sistemom nagrajevanj, izobraževanj,

športnih in neformalnih druženj ipd. V podjetju Gastropa se razen finančnih nagrad dodatnih neformalnih sistemov nagrajevanja ne poslužujejo.

Sklop 2: ŽIVLJENJEPIS

1. V kakšni obliki sprejemate življenjepis kandidata: formalni obrazec podjetja, obrazec Europass, po želji kandidata?	
ES3: V ZDA je potrebno oddati dobro strukturiran življenjepis. V takem dokumentu se navedejo vse delovne izkušnje, glavne obveznosti in dolžnosti na delovnem mestu, opravljeni posebno zahtevani treningi, izobrazba in reference.	Gastro: Zaposluje minimalno, od kandidatov pričakujemo kratek življenjepis.
2. Na kaj ste še posebej pozorni pri življenjepis kandidata? Katere vrstice vas najbolj pritegnejo in že v samem začetku dajejo pozitivno podobo o kandidatu?	
ES3: Najbolj nas pritegnejo dodatni treningi, dobra zaposlitvena zgodovina kandidatov in realne reference – ne družinske, ki že v samem začetku dajo pozitivno podobo o kandidatu.	Gastro: Najbolj nas pritegnejo strokovne reference in ostalo.
3. Katere omenjene lastnosti pri življenjepis kandidata vaš že takoj na začetku prepričajo, da kandidat nima možnosti pridobitve prostega delovnega mesta?	
ES3: Pri prebiranju življenjepisov se negativni prizvok ustvari, če ima kandidat zločinsko zgodovino. Še dodatno v podjetju takoj odpisemo kandidate, ki imajo tako zgodovino na področju, s katerim se ukvarja podjetje.	Gastro: V podjetju nimamo tovrstnih izkušenj.
4. Prosite kandidate, da napišejo življenjepis ročno in tako grafološko analizirate pisavo in s tem osebne lastnosti kandidata? Utemeljite vaš odgovor.	
ES3: V podjetju se ne odločamo za ročno pisane življenjepise. Smo pa pri življenjepisih pozorni na profesionalizem – dobro izbiro besed, strukturo življenjepisa, slovnico in ločila.	Gastro: V podjetju ne pričakujemo ročno pisanih življenjepisov.
5. Kako in ali preverjate resničnost referenc, ki jih kandidat priloži k vlogi?	

ES3: V podjetju direktno preverimo resničnost navedenih preferenc, tako da pokličemo pristojne, navedene v referencah.	Gastro: Preverjamo neformalno.
---	-----------------------------------

6. Imate za kandidate pripravljen kadroviski vprašalnik? Katere so glavne komponente tega vprašalnika?	
ES3: Vse bolj pogosto se odločamo za izpolnjevanje kadroviskega vprašalnika. Pri tem vidimo, če se kandidat lahko najde v tej vrsti poklica in ali sovpada z delom, ki ga išče.	Gastro: Nimamo pripravljenega kadroviskega vprašalnika.

Obe podjetji torej pričakujeta prijavo z življenjepisom. V podjetju ES3 pričakujejo dobro strukturiran življenjepis z vsemi zahtevanimi podatki, referencami idr., medtem ko pri Gastru želijo čim krajši življenjepis z najbolj relevantnimi in osnovnimi podatki. Prav tako so za obe podjetji izjemno pomembne priložene reference in priporočila, ki jih naknadno preverita. Pri podjetju ES3 veliko štejejo tudi dodatna neformalna in formalna izobraževanja (delavnice, treningi). Nobeno podjetje se ne odloča za ročno pisane življenjepise in kasnejšo grafološko analizo, pozorni pa so na dobro strukturo življenjepisa, pravopis, sintakso. Kadroviski vprašalniki se pri podjetju ES3 ne uporabljajo pogosto, pri Gastru pa jih sploh ne uporabljajo. Iz napisanega lahko ugotovimo, da v pisni komunikaciji obe podjetji dajeta prednost jedrnatemu in strukturiranemu življenjepisom s poudarkom na splošnih strokovnih kompetencah.

Sklop 3: INTERVJU

1. Kaj poveste kandidatu na začetku intervjuja?	
ES3: Kandidate, ki so povabljeni na razgovor, vedno najprej lepo pozdravimo.	Gastro: Nekaj informacij o podjetju, delovnem mestu in pričakovanjih.

2. Kakšna je struktura in katere so glavne komponente intervjuja?	
ES3: Pri prvem intervjuju v večini primerov obdelamo življenjepis, torej preverimo navedene podatke.	Gastro: Intervju izvede strokovni vodja programa, pogovor teče predvsem o delovnih izkušnjah.

3. Na kakšen način poskušate ugotoviti spretnosti čustvene inteligence pri kandidatih za delovno mesto?	
ES3: Pri preverjanju spretnosti čustvene	Gastro: V glavnem skozi predanost delu in bodočim

inteligence prek intervjujev smo pozorni na kretnje rok in na to, kako sami sebe kontrolirajo.	sodelavcem, pripadnost podjetju.
--	----------------------------------

4. Na kakšen način poskušate ugotoviti strokovne kompetence pri kandidatih za delovno mesto?	
ES3: Strokovne kompetence se kažejo najprej pri zunanjem videzu kandidatov. Seveda se tega ne držimo v popolnosti, saj ne sodimo knjige po platnici.	Gastro: Iz navedenih izkušenj, referenc in še bolj konkretno – praktično: serviser gre na teren, kjer se izkaže.

5. Na kakšen način poskušate ugotoviti osebnostne lastnosti pri kandidatih za delovno mesto?	
ES3: Sledimo instinktu zaupanja kandidatu.	Gastro: Iz neformalnega pogovora.

6. Na kakšen način ugotovite, ali kandidat na intervjuju govori resnico, oziroma na kakšen način vas kandidat prepriča v resničnost svoje trditve?	
ES3: Po vseh dosedanjih izkušnjah, ki jih ima anketiranec v podjetju, je najbolj pomembna gesta gledanje v oči. Vzpostavitev očesnega kontakta naj bi bil ključ do resnice.	Gastro: Z dokazili, dokumenti. Izjave se preverjajo tudi pri drugih, ki kandidata poznajo.

7. Kako prepoznati samopromotorja?	
ES3: Pri intervjujih za prosto delovno mesto prepoznajo samopromotorje po besedah, kot so »naredim to, naredim ono«, kar zveni precej negativno.	Gastro: Nimamo izkušenj, vendar naj bi se po našem mnenju samopromotor pokazal v praksi.

8. So vprašanja za kandidate pripravljena vnaprej in enaka za vse kandidate ali ne?	
ES3: Vprašanja za intervju so pripravljena vnaprej in so enaka za vse kandidate. Velja za nekakšnega vodnika, kateremu ne sledimo vedno, ampak velja za oporo.	Gastro: V podjetju vprašanja niso enaka za vse kandidate.

9. Katere vrste intervjuja za zaposlitev uporabljate?	
ES3: Izvajamo klasično strukturirani intervju.	Gastro: Izvajamo intervju odprtih vprašanj.

10. Kdo vodi intervju v vašem podjetju? Na kakšen način si je pridobil to mesto v podjetju oziroma zakaj ste mu zaupali/dodelili to vlogo?	
ES3: Vodenje intervjuja je zaupano menedžerju delovnega mesta, na katerega se razpis nanaša. Zaradi vseh izkušenj na delovnem mestu in znanja lahko le takšna oseba opravi dober intervju.	Gastro: Intervju izvaja vodja programa.

11. Naštejte najpogostejša vprašanja, ki so zastavljena na intervjujih za prosto delovno mesto.	
ES3: Najbolj pogosta vprašanja za prosto delovno mesto so: zakaj želi kandidat to delo, kaj naredi kandidata boljšega od drugih kandidatov itd.	Gastro: Kje so kandidati delali do zdaj, kakšna dela so opravljali itd.

12. Ste že kdaj uporabili telefonski intervju? Če da, na kaj je potrebno biti še posebej pozoren, saj kandidata ne moremo opazovati, ampak slišimo samo njegov glas?	
ES3: V podjetju smo se že odločili za telefonski intervju. Pri tem smo bili pozorni na verbalne zdrse. Najbolj znani »ummm« filter pokaže strah in nepoznavanje odgovora.	Gastro: V podjetju se še nismo odločili za telefonski intervju.

13. Kako izpraševalec ugotovi neskladje med povedanim in kandidatovo govorico telesa?	
ES3: Izpraševalec ugotovi neskladje med povedanim in kandidatovo telesno govorico po pomanjkanju ustrezne terminologije.	Gastro: Izpraševalec opazuje govorico telesa in je pozoren na uporabo besed kandidata.

14. Pri intervjujih so pomembna tudi situacijska vprašanja – kako bi kandidati reagirali v določenih situacijah, ki so pogosta na delovnem mestu. Jih uporabljate?	
ES3: Teh vprašanj ne uporabljamo redno.	Gastro: Ne uporabljamo situacijskih vprašanj.

15. Poznate situacijsko elektronsko igro? Če da, bi jo uvedli kot sestavni del selekcijskega intervjuja?	
ES3: Poznamo situacijsko elektronsko igro, vendar je v svoj sistem intervjuja ne bi uvedli.	Gastro: Je ne poznamo.

16. Na določeni stopnji intervjuja pride v poštev kratka predstavitev, ki naj bi jo opravil kandidat pred določenim številom ljudi, kjer bi se pokazalo, kako se znajde v stresnih situacijah in v dilemi, ter stopnja njegovih retoričnih sposobnosti. Po končanem govoru so možna vprašanja s strani občinstva. Je to tudi pri vas aktualno?	
ES3: Ta metoda je v našem podjetju aktualna in jo uporabljamo.	Gastro: Je ne uporabljamo.

17. Koliko ocenjevalcev sodeluje pri intervjuju? Zakaj toliko in kakšne so njihove vloge?	
ES3: Pri intervjuju sodelujejo največ trije ocenjevalci z različnih področij, saj imajo vsi svojo določeno vlogo – so pozorni na različne stvari pri kandidatih.	Gastro: Sodeluje vodja programa in tako imenovani opazovalec.

18. Se vam zdi, da lahko iz poteka intervjuja oziroma zaposlitvenega procesa poiščete lastnosti in kompetence, kot npr. sposobnost dela v timu, zanesljivost, natančnost, ki jih iščete pri delavcu? Če da, na kakšen način?	
ES3: Iz enega samega intervjuja je možno poiskati lastnosti kandidata, ki jih iščemo pri delavcu, kot so npr. sposobnost dela v timu, zanesljivost, natančnost.	Gastro: To se nam zdi malo verjetno.

19. Kolikokrat mora favorit opraviti intervju v vašem podjetju?	
ES3: Favorit mora opraviti dva intervjuja, preden se lahko začne nadaljevanje zaposlitvenega procesa.	Gastro: Po navadi favorit opravi en intervju.

20. Katere so po vaši oceni najpogostejše napake pri vodenju intervjuja?	
--	--

ES3: Po naši oceni so najpogostejše napake kandidatov laži. Najpogosteje takrat, kadar kandidat trdi, da ima izkušnje, lastnosti, vendar je očitno, da jih nima.	Gastro: V podjetju menimo, da so najpogostejše napake predsodki, in sicer tako z ene kot z druge strani.
---	---

21. Katere so najpogostejše napake kandidatov na intervjuju po vaših izkušnjah?	
ES3: Še enkrat so to laži.	Gastro: Odgovarjamo s predsodki.

Pri vprašanjih, ki so se nanašala na intervju kandidata, sem ugotovila, da je ta metoda eden ključnih faktorjev za zaposlitev kandidata pri obeh podjetjih. Zaposlitveni intervju pri podjetju ES3 opravijo vsaj dvakrat, medtem ko je pri Gastruzadosti samo en intervju. Ugotovila sem, da se odgovor pri obeh nanaša na že prej obdelan življenjepis, vendar dajo poudarek predvsem na preverjanje podatkov, iščejo psihološke lastnosti, ki bi kar najbolje ustrezale razpisanemu delovnemu mestu, želijo izvedeti čim več o kompetencah, ki jih kandidat ima. Intervjuje navadno opravlja oseba, ki je za določeno delovno mesto odgovorna. Razlika se pojavi pri metodah intervjuja. Podjetje ES3 uporablja metodo klasično strukturiranega vprašalnika, pri čemer se okvirno drži vnaprej pripravljenih vprašanj, saj želi imeti primerljive odgovore za vsakega kandidata posebej. Ta metoda podjetju omogoča večjo primerljivost. Podjetje Gastropa uporablja metodo odprtih vprašanj, zato kandidati nimajo postavljenih enakih vprašanj. Obe podjetji sta pozorni na telesno govorico, jezikovno pravilnost, iskrenost, vendar le podjetje ES3 uporablja še dodatne metode za ugotavljanje čustvene inteligence, npr. metodo desetminutnega nastopa, situacijska vprašanja ipd., kar kaže na večjo pozornost glede čustvene inteligence pri kandidatih.

Sklop 4: PSIHOLOŠKI TESTI

1. Ali v vašem podjetju uporabljate tudi psihološke teste?	
<ul style="list-style-type: none"> a) Testi inteligentnosti. b) Testi za merjenje osebnostnih lastnosti. c) Testi poklicnih interesov. d) Testi za ugotavljanje komunikacijskih veščin. e) Testi za ugotavljanje socialnih veščin. f) Karierni testi. g) Drugo: _____ 	
ES3: V podjetju uporabljamo teste za merjenje osebnostnih lastnosti.	Gastro: V podjetju ne izvajamo psiholoških testov.

2. Kako pogosta je raba psiholoških testov pri zaposlitvenem procesu?	
ES3:	Gastro:

Psihološki test opravimo enkrat pri enem kandidatu.	V podjetju psiholoških testov ne izvajajo, zato na to vprašanje niso odgovorili.
---	--

3. Navedite najpogostejša vprašanja na testih pri zaposlitvenem procesu.	
ES3: Najpogostejša vprašanja pri psiholoških testih so standardna, kot pri intervjuju.	Gastro: V podjetju psiholoških testov ne izvajajo, zato na to vprašanje niso odgovorili.

4. Uporabljate že napisane in preverjene psihološke teste, ali pa ste mogoče sami sestavili takšnega, ki je koristen za vaše področje?	
ES3: Uporabljamo že napisane in preverjene psihološke teste, vendar jih prilagodimo zahtevam delovnega mesta in dodajamo svoja vprašanja.	Gastro: V podjetju psiholoških testov ne izvajajo, zato na to vprašanje niso odgovorili.

5. Primer psihološkega testa pri zaposlitvenem procesu in interpretacija rezultatov.	
ES3: Zelo pogosto vprašanje: Raje imam ljudi, ki so a) živahni; b) resni; c) pristni. V podjetju iščemo pristne posameznike. Živahni ljudje lahko povzročijo probleme, predvsem v iskanju pozornosti in pomanjkanju osredotočenosti. Resni ljudje imajo po navadi težak karakter, s katerimi je težje sodelovati.	Gastro: V podjetju psiholoških testov ne izvajajo, zato na to vprašanje niso odgovorili.

6. Kakšni so običajni rezultati psiholoških testov pri zaposlitvenem procesu?	
ES3: Običajni rezultati so najmanj 80 % doseženih točk po našem sistemu ocenjevanja.	Gastro: V podjetju psiholoških testov ne izvajajo, zato na to vprašanje niso odgovorili.

Dani odgovoriso pokazali, da so psihološke teste do sedaj opravljali le v podjetju ES3, ne pa tudi v Gastru. Vzroke lahko pripišemo temu, da je ta metoda za slovenski trg dela relativno nova, v tujini pa je že uveljavljena.

Sklop 5: ZAPOSLOTVENI POSTOPEK

1. Koliko časa približno traja zaposlitveni postopek v vašem podjetju – od načrtovanja kadrov do podpisa pogodbe o zaposlitvi? Ali je trajanje odvisno od tega, če gre za vodilna delovna mesta ali druga delovna mesta?
--

ES3: V podjetju traja zaposlitveni postopek en teden. Trajanje ni odvisno od tega, ali gre za vodilna ali druga delovna mesta.	Gastro: Postopek traja, kolikor je potrebno za formalnosti, ali po dogovoru.
---	---

2. Katero dejstvo vas prepriča, da je potrebno odpreti novo delovno mesto v podjetju?	
ES3: To dejstvo se kaže v pomanjkanju notranje promocije.	Gastro: V podjetju se to največkrat pokaže ob povečanju prometa ali uvajanju novega programa.

3. Načrtovanje kadrov je v organizacijah velikokrat zapostavljeno, saj naj bi predstavljalo samo dodatno delo in izgubo časa. Koliko pozornosti je v vašem podjetju namenjene temu področju?	
ES3: V podjetju je temu področju namenjenega približno 30 % delavnika.	Gastro: V podjetju se s tem področjem ukvarjamo po potrebi.

4. Kako sestavite profil delovnega mesta? Na kaj morate biti še posebej pozorni?	
ES3: V podjetju smo na to posebej pozorni, saj se zavedamo, da je le profil delovnega mesta pot do uspeha. Profil delovnega mesta v podjetju je priložen v prilogi.	Gastro: Profil delovnega mesta je prilagojen procesu dela.

5. Navedite primer profila delovnega mesta za določeno delovno mesto v podjetju.	
ES3: Profil priložen v prilogi. ¹	Gastro: Do primera nisem imela dostopa.

6. Sistemizacija delovnih mest – praktični primer in kako redno se v podjetju dogajajo spremembe na tem področju?	
ES3: Sistemizacija se ureja na letni ravni. To se kaže v posodabljanju in novi programski opremi.	Gastro: Spremembe so glede na programe in količino dela; v glavnem ni večjih sprememb.

7. Profil delavca naj bi predstavljal lastnosti in karakteristike popolnega kandidata.	
--	--

¹ Profil delovnega mesta priložen kot Priloga 1: Primer profila delovnega mesta podjetja ES3.

<p>Popoln kandidat je človek s pozitivnim razmišljanjem, človek, ki je sposoben usmerjati ter voditi skupino ljudi, jih motivirati za delo in poskrbeti za to, da delavci v timu čutijo pripadnost in so s tem še dodatno zavzeti za doseganje ciljev tako tima kot organizacije. Predvsem pa je to človek, na katerega se lahko delavci zanesejo, jim je pripravljen pomagati in svetovati, na podlagi tega pa se čez čas pokažejo pozitivni rezultati tako za organizacijo kot tudi za njega kot posameznika. Vemo, da v praksi prihaja do odstopanj. Kakšne so vaše tolerance do odstopanj in kako ocenite, kakšna so dovoljena odstopanja?</p>	
<p>ES3: Za podjetje so pomembne vse navedene lastnosti, ki naj bi jih imel kandidat, pri tem pa imamo zelo majhne tolerance do odstopanj.</p>	<p>Gastro: Odstopanja so. Tolerance so v okviru etičnih in ostalih pravil podjetja.</p>

<p>8. Kaj je pomembno izpostaviti pri profilu delovnega mesta in profilu delavca? Primer iz prakse.</p>	
<p>ES3: Pomembno je, da ne pride do diskriminacije na kakršen koli način.</p>	<p>Gastro: Npr. pri sezonsko povečanem obsegu dela je potrebno priti do konsenza o povečanem obsegu nadur in dosegljivosti tudi med vikendi in prazniki.</p>

<p>9. Navedite najpogostejše napake kandidatov od začetka do konca zaposlitvenega procesa.</p>	
<p>ES3: Najpogostejša napaka kandidatov od začetka do konca zaposlitvenega procesa je diskriminacija.</p>	<p>Gastro: V podjetju štejemo kot najpogostejšo napako kandidatov laži.</p>

<p>10. Na delovnem mestu že dolgo ne igra več vodilne vloge plača, ampak mora kandidata pritegniti »tisto nekaj«, da se je pripravljen sploh prijaviti na delovno mesto. Kaj je »tisto nekaj« v vašem podjetju?</p>	
<p>ES3: »Tisto nekaj« v podjetju so veseli in srečni zaposleni.</p>	<p>Gastro: Pripadnost majhnemu podjetju z družinsko kadrovsko zasedbo.</p>

<p>11. Poskusna doba kot obdobje, kjer se vse izrečene besede pokažejo v praksi. Koliko kandidatov je pri vas že opravljalo poskusno delo in koliko jih je bilo nazadnje zaposlenih pri vas? Kako dolgo povprečno traja poskusna doba?</p>	
<p>ES3: V podjetju po navadi opravimo dve poskusni dobi za eno delovno mesto.</p>	<p>Gastro: V podjetju v glavnem ne izvajamo poskusnega dela.</p>

12. Uvajalno delo. Kako dolgo traja? Kakšni so s tem povezani stroški in na kaj je treba paziti pri uvajalnem delu?	
ES3: Uvajalna doba v podjetju traja po navadi 90 dni. S tem so seveda povezani tudi stroški, ki se gibljejo okoli 12.000 dolarjev.	Gastro: Uvajalno delo traja 3 mesece. Posebni stroški so zdravniški pregled in izpit iz varstva pri delu.

13. S katerimi tujimi podjetji najpogosteje poslujete? Iz katerih držav? Kako se multikultura in multinacionalnost kaže v podjetju? S katerimi dejavnostmi poskušate odkriti tiste osebnostne lastnosti pri posamezniku, ki pokažejo, da je pripravljen sodelovati s tujimi partnerji brez predsodkov in rasističnih opazk?	
ES3: Podjetje trenutno ne posluje z nobenim podjetjem iz tujine. Tako tudi ni odgovora na vprašanje, kako se kaže multikultura in multinacionalnost v podjetju.	Gastro: Sodelujemo s podjetji iz EU in ne opažamo tovrstnih problemov.

14. Katere aktivnosti poleg intervjujev mora vaš favorit še opraviti pred podpisom pogodbe o zaposlitvi?	
ES3: Biti mora sposoben opraviti zahtevane naloge sam, z dovolj samozavesti in samozaupanjem.	Gastro: Nobenih.

15. Katera etična pravila pri postopku zaposlitve so za vas najbolj pomembna?	
ES3: Najpomembnejši pravili sta lojalnost in celovitost.	Gastro: Korektnost obeh strani, podjetja in zaposlenega.

Pri vprašanjih, ki so se nanašala na zaposlitveni postopek, sem ugotovila, da so pri podjetju ES3 dosti bolj pozorni na roke za razpis delovnega mesta. Pri njih ves zaposlitveni postopek traja le teden dni, medtem ko so v podjetju Gastro bolj fleksibilni glede razpisa, zato postopek lahko traja tudi dlje. Novo delovno mesto oboji razpišejo, kadar se pojavi povečan obseg dela. Pri podjetju ES3 je to po navadi takrat, kadar ni izražena želja po notranji promociji (torej da že zaposleni želi napredovati), pri Gastro pa večinoma v času sezonsko povečanega povpraševanja. Pri podjetju ES3 so zelo strogi, kar se tiče odstopanj od profila popolnega kandidata, medtem ko so pri Gastro fleksibilnejši in se držijo le etičnih in zakonskih norm. V podjetju ES3 sta pomembni celovitost in lojalnost zaposlitvenega postopka. Želijo si kandidata, ki je samostojen in samoiniciativen, hkrati pa čuti pripadnost podjetju, kar v celoti sovпада z njihovim tolmačenjem čustvene inteligence. Iz tega lahko sklepamo, da je vidik čustvene inteligence pri zaposlitvenem

postopku zanje skoraj enako pomemben kot strokovne kompetence kandidata. Zaradi visokih in objektivnih standardov zaposlovanja pa lahko izberejo res pravega kandidata. V primerjavi s podjetjem Gastro, kjer najbolj cenijo korektnost, iskrenost in kolegijsnost z obeh strani, iščejo v podjetju ES3 kandidata, ki ima dobre strokovne kompetence, niso pa toliko pozorni na čustveno inteligenco kandidata. Le-tega izbirajo bolj subjektivno, glede na prej napisana priporočila, in ne toliko glede na lastno izoblikovano mnenje o psihološkem profilu kandidata. Takšno kadrovanje je po mojem mnenju manj učinkovito, saj se popoln profil delavca izkaže šele ob nastopu delovnega mesta (ali se delavec vklopi v kolektiv ali ne, ali je sposoben prenesti stres in pritiske, ki ga delovno mesto prinaša ipd.).

Sklop 6: POGODBA O ZAPOSLOVANJU

1. Katere so glavne sestavine pogodbe o zaposlitvi v vašem podjetju?	
ES3: Glavne sestavine so pravila, ki veljajo v podjetju. V primeru kršenja le-teh sledijo disciplinski ukrepi.	Gastro: Vse po Zakonu o delovnih razmerjih.
2. Koliko ljudi je zaposlenih za določen čas in katero delo opravljajo v vašem podjetju?	
ES3: Trenutno je zaposlenih 50 ljudi.	Gastro: Za določen čas 1 zaposleni kotserviser, montažer prireditvene opreme (sezonsko delo).
3. Na kakšen način se odločite, ali delavca, zaposlenega za določen čas, po pretečenem roku pogodbe zaposliti za nedoločen čas?	
ES3: Najpomembnejše merilo je dejstvo, da delajo dobro in imajo pozitivne obete.	Gastro: Kvalitetno opravljeno delo, zanesljivost, pripadnost.
4. Kakšno je vaše mnenje o zakonodaji na tem področju?	
ES3: Želimo samo dodati, da se dela v skladu z zakonodajo in iz nje črpamo samo najboljše.	Gastro: Po našem mnenju je zakonodaja primerna.

Po izboru primerne kandidata obe podjetji pričneta s t. i. poskusnim delom, ki traja pri obeh podjetjih 3 mesece. V tem času preverjajo strokovnost delavca in njegove rezultate, prav tako pa preučijo vidik čustvene inteligence (kako se nov kandidat obnese v že obstoječem kadru, njegova pripadnost podjetju). V primeru neustreznosti

kandidata obe podjetjiravnata v skladu zakonodajo, v določenih primerih pa lahko sledijo tudi disciplinski ukrepi.

8 ZAKLJUČEK

Zaposlitveni proces je kompleksen proces, ki nenehno poteka v poslovnem svetu. Sestavljajo ga različni strokovni postopki, ki so medsebojno povezani in so logično odvisni eden od drugega.

Pravilno izveden zaposlitveni proces je pomemben tako s strani delodajalca kot tudi s strani delojemalca. Poleg določitve osnovnih delovnih nalog, sprejemanja odločitev in finančne opredelitve morajo biti zahteve delovnega mesta v skladu z organizacijo, njeno strukturo in kulturo. Na takšen način bo delovno mesto prijazno do zaposlenega. Kadar ima zaposleni dobro delovno okolje, dobre odnose s sodelavci in z nadrejenimi in možnost razvoja, potem je podjetje doseglo cilj.

Samomotivacija, empatija, umetnost dobrega poslušalca in samozavedanje je le nekaj pozitivnih lastnosti, ki jih prinese poznavanje čustvene inteligence. Čustvena sposobnost omogoča razvoj delovnih sposobnosti, ki so pomembne za učinkovito pridobitev kompetenc, potrebnih za uspešno delo na določenem delovnem mestu.

V diplomski nalogi sem preučila vidik čustvene inteligence pri pisni in ustni komunikaciji v zaposlitvenem procesu. Opravila sem anketo v dveh podjetjih, s katerima sem lahko preverila poznavanje čustvene inteligence, kje (če sploh) se izrazi in kako je pomembna za zaposlitveni postopek.

Ugotovila sem, da je vidik čustvene inteligence pri pisni obliki komunikacije manj izrazit, saj si delodajalci želijo dobro strukturiranih, jedrnatih življenjepisov. Kot ključno lastnost dobrega življenjepisa so izpostavili navedbo dosedanjih delovnih izkušenj in izobraževanj, tako formalnih kot neformalnih.

Po drugi strani pa je vidik čustvene inteligence dobro uporabljen in izražen pri ustni obliki komunikacije. Delodajalci s pomočjo različnih tehnik preverjajo ustreznost psiholoških karakteristik, ki si jih pri bodočem zaposlenem želijo, in da le-te sovpadajo z zahtevami delovnega mesta.

Na podlagi postavljenih mej v podjetju zaposleni spozna, da ima vse, kar dela, pomen, in da se njegov trud in čas splača vlagati v delo. Pri analiziranju odgovorov na anketo je razvidno, da se pri slovenskem podjetju držijo etičnih in zakonskih norm. Najbolj cenijo korektnost, iskrenost in kolegialnost z obeh strani. V ameriškem podjetju je velik poudarek na možnosti napredovanja, organiziranju športnih in družinskih dogodkov, kakor tudi na denarnem nagrajevanju, saj si želijo samostojnih, samoiniciativnih zaposlenih, ki imajo občutek pripadnosti podjetju, kar pa je tudi bistvo čustveno inteligentnega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Belčič, Franc. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, Jože, Ferjan, Marko, Bernik, Mojca. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Goleman, Daniel. (1995). *Čustvena inteligenca – zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Goleman, Daniel. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Kragelj, Radovan. (1998). *Kako izbrati najprimernejšega sodelavca*. Produktivnost, d. o. o., Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. GV, Ljubljana.
- Mosley, Eric, Irvine, Derek. (2010). *Winning with a Culture of Recognition*. Globoforce Limited, USA.
- Možina, Stane, Tavčar, Mitja, Zupan, Nada, Kneževič, Ana Nuša. (2004). *Poslovno komuniciranje evropske razsežnosti*. Obzorja, založništvo in izobraževanje, Maribor.
- Pervanje, Milena, Kragelj, Radovan. (2009). *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
- Stare, Janez. (2010). *Kadrovska dejavnost*. Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.

VIRI

- BRIO (2014). *Kadrovske svetovanje in izobraževanje*. Privzeto 14. 6. 2014 iz: <http://www.brio.si/sl/Kadrovske-svetovanje-in-izobrazevanje/>.
- ES3 (2014). *How we work*. Privzeto 11. 3. 2014 iz: <http://es3.com/how-we-work>.
- Finance (2009). *Kako tip psihološke pogodbe vpliva na odziv na krizo*. Privzeto 14. 6. 2014 iz: <http://www.vas-partner.si/mi-v-medijih/96-psiholoskepogodbe>.
- Gastro točilne naprave (2011). *O nas*. Privzeto 9. 3. 2014 iz: <http://www.gastro-tn.si/>.
- Jevremovič, Vesna. *Interni dokumenti*.
- Motivator, aktiviramo potenciale (2014). *Inteligenčni količnik in čustvena inteligenca*. Privzeto 11. 3. 2014 iz: <http://www.motivator-potencialov.si/custvena-inteligenca/>.
- Povej na glas (2014). *Predstavitev šole Povej na glas*. Privzeto 9. 3. 2014 iz: <http://www.povejnaglas.si/default.asp?mID=sl&pID=prestavitev-sole>.
- Sindikat – zsss (2014). *Poskusno delo in pripravništvo*. Privzeto 27. 8. 2014 iz: http://www.sindikatzsss.si/index.php?option=com_content&view=article&id=219&Itemid=86.
- Testi inteligence (2010). *IQ-test.cc*. Privzeto 11. 3. 2014 iz: <http://si.iq-test.cc/info>.

- Queendom, thelandoftests (2014). *The most popular tests*. Privzeto 9. 3. 2014 iz: <http://www.queendom.com/tests/index.htm>.
- Wikipediathefreeencyclopedia (2014). *Intelligence quotient*. Privzeto 11. 3. 2014 iz: http://en.wikipedia.org/wiki/Intelligence_quotient#Job_performance.
- Workforce (2014). *Simulation gamesscorewithtrainees*. Privzeto 9. 3. 2014 iz: <http://www.workforce.com/articles/15086>.
- Zakon o delovnih razmerjih (2002). *Uradni list RS, št. 42/2002* z dnem 15. 5. 2002. Privzeto 8. 3. 2014 iz: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006>.

PRILOGE

Priloga 1: Primer profila delovnega mesta podjetja ES3

Priloga 2: Vprašalnik

Priloga 1: Primer profila delovnega mesta podjetja ES3

Position Title: Assistant to the Chairperson
Date Prepared: 9/1/2009
Department/Unit:
Written by: Mary Smith
College/Admin. Office:
Approvals:
Location: Newark
Title of Supervisor: Chairperson
Position Number: 10000000
Level:

SUMMARY OF THE POSITION:

Under the general direction of the Chairperson, the Assistant to the Chairperson oversees all budget preparation and management; serves as liaison with faculty regarding research and academic activities, with responsibility for Department and University policy applications and interpretation; and is responsible for general administration and office management. The Assistant to the Chairperson supervises departmental staff.

MAJOR RESPONSIBILITIES:

- Prepares and administers, in consultation with the chairperson, all departmental accounts, research proposal budgets, and budgetary matters related to personnel appointments and salary increases; approves and monitors expenditures, performs analyses, and provides projections. (30%)
- Assists the Chair with the operation and management of the unit. Supervises support staff, including selection, training and evaluation. Coordinates work of support staff involved in projects and activities, including student registration, orientation for graduate and undergrad programs, course scheduling, supply ordering and curriculum support. Maintains the vacation/sick time records of staff and processes payroll for work study and miscellaneous wage staff. (25%)
- Coordinates the scheduling of all courses and acts as liaison with chairperson, undergraduate and graduate committee chairpersons, and the scheduling office. (20%)
- Assists faculty in academic and research activities. Provides orientation and interpretation of University and Department policies and procedures for new faculty and professionals. (15 %)

Sklop 1: ČUSTVENA INTELIGENCA

1. Kaj za vas predstavlja izraz čustvena inteligenca?
 - a) Samo strokoven izraz za izražanje čustev.
 - b) Obvladovanje svojih čustev ter čustev drugih in nadzor le-teh.
 - c) Natančno ocenjevanje svojih prednosti in slabosti.
 - d) Natančno ocenjevanje prednosti in slabosti drugih.
 - e) Uspešno reševanje osebnih in poslovnih problemov.
 - f) Izkazovanje poštenja in zaupanja – transparentnost.
 - g) Notranja motivacija.
 - h) Motiviranje drugih.
 - i) Empatija.
 - j) Inicijativnost, dajanje pobud.
 - k) Ustrežljivost.
 - l) Aktivno poslušanje, sodelovanje, komunikacija.
 - m) Težnja po doseganju rezultatov.
 - n) Optimizem, pozitivna naravnost.
 - o) Odločnost in zaupanje v svoje odločitve.
 - p) Inovativnost in kreativnost.
 - q) Proaktivnost.
 - r) Uspešno upravljanje medosebnih odnosov.
 - s) Uspešno upravljanje s časom.
 - t) Uspešno zastavljanje in doseganje zastavljenih ciljev.
 - u) Prvič slišim za izraz čustvena inteligenca, torej mi ne predstavlja ničesar.
2. Na katere interese, ambicije in motivacije ste še posebej pozorni pri kandidatih?
3. Kako je pomembno timsko delo pri vas? Kako vpliva na potek dela v vašem podjetju?
4. Kako iz enega samega intervjuja ugotovite, ali kandidat izpolnjuje pogoje za delovanje v timu ali ne?
5. Sprašujete kandidate po njihovih vrednotah, poslanstvu, ciljih?
6. Merite/ugotavljate tudi razvitost čustvene inteligence in na kakšen način?
7. Kaj za vas predstavlja izraz čustveno inteligentno podjetje?
8. Kako ustvarjate pozitivno luč v javnosti? Katere lastnosti vašega podjetja so najbolj izrazite?
9. Nudite za zaposlene kakšne tečaje ali seminarje za usposabljanje? Kaj pa dejavnosti za prosti čas?
10. Kako motivirate zaposlene, da dosegajo dobre rezultate pri opravljanju svojih nalog?
11. Koliko pozornosti namenjate vaši internetni strani? Kako pogosto jo obnavljate in beležite spremembe?
12. Tudi vaši zaposleni soustvarjajo pozitivno podobo na trgu dela in v javnosti. Na kakšen način se le-ta odraža pri vas?
13. Kako so zaposleni seznanjeni z vrednotami, vizijo, poslanstvom in cilji podjetja?

Sklop 2: ŽIVLJENJEPIS

1. V kakšni obliki sprejemate življenjepis kandidatov: formalni obrazec podjetja, Europass obrazec, po želji kandidata?
2. Na kaj ste še posebej pozorni pri življenjepisih kandidatov? Katere vrstice vas najbolj pritegnejo in že v samem začetku dajejo pozitivno podobo o kandidatu?
3. Katere omenjene lastnosti pri življenjepisih kandidatov vaš že takoj na začetku prepričajo, da kandidat nima možnosti pridobitve prostega delovnega mesta?
4. Prosite kandidate, da napišejo življenjepis ročno in tako grafološko analizirate pisavo in s tem osebne lastnosti kandidata? Utemeljite vaš odgovor.
5. Kako in ali preverjate resničnost referenc, ki jih kandidat priloži k vlogi?
6. Imate za kandidate pripravljen kadrovski vprašalnik? Katere so glavne komponente tega vprašalnika?

Sklop 3: INTERVJU

1. Kaj poveste kandidatu na začetku intervjuja?
2. Kakšna je struktura in katere so glavne komponente intervjuja?
3. Na kakšen način poskušate ugotoviti spretnosti čustvene inteligence pri kandidatih za delovno mesto?
4. Na kakšen način poskušate ugotoviti strokovne kompetence pri kandidatih za delovno mesto?
5. Na kakšen način poskušate ugotoviti osebne lastnosti pri kandidatih za delovno mesto?
6. Na kakšen način ugotovite, ali kandidat na intervjuju govori resnico, oziroma na kakšen način vas kandidat prepriča v resničnost svoje trditve?
7. Kako prepoznati samopromotorja?
8. So vprašanja za kandidate pripravljena vnaprej in enake za vse kandidate ali ne?
9. Katere vrste intervjuja za zaposlitev uporabljate?
 - a) Klasični selektivni intervju.
 - b) Telefonski intervju.
 - c) Intervju odprtih vprašanj.
 - d) Drugo: _____
10. Kdo vodi intervju v vašem podjetju? Na kakšen način si je pridobil to mesto v podjetju oziroma zakaj ste mu zaupali/dodelili to vlogo?
11. Naštejte najpogostejša vprašanja, ki so zastavljena na intervjujih za prosto delovno mesto.
12. Ste že kdaj uporabili telefonski intervju? Če da, na kaj je potrebno biti še posebej pozoren, saj kandidata ne moremo opazovati, ampak slišimo samo njegov glas?
13. Kako izpraševalec ugotovi neskladje med povedanim in kandidatovo govornico telesa?
14. Pri intervjujih so pomembna tudi situacijska vprašanja – kako bi kandidati reagirali v določenih situacijah, ki so pogosta na delovnem mestu. Jih uporabljate?
15. Poznate situacijsko elektronsko igro? Če da, bi jo uvedli kot sestavni del selekcijskega intervjuja?

16. Na določeni stopnji intervjuja pride v poštev kratka predstavitev, ki naj bi jo opravil kandidat pred določenim številom ljudi, kjer bi se pokazalo, kako se znajde v stresnih situacijah in v dilemi, ter stopnja njegovih retoričnih sposobnosti. Po končanem govoru so možna vprašanja s strani občinstva. Je to tudi pri vas aktualno?
17. Koliko ocenjevalcev sodeluje pri intervjuju? Zakaj toliko in kakšne so njihove vloge?
18. Se vam zdi, da lahko iz poteka intervjuja oziroma zaposlitvenega procesa poiščete lastnosti in kompetence, kot npr. sposobnost dela v timu, zanesljivost, natančnost, ki jih iščete pri delavcu? Če da, na kakšen način?
19. Kolikokrat mora favorit opraviti intervju v vašem podjetju?
20. Katere so po vaši oceni najpogostejše napake pri vodenju intervjuja?
21. Katere so najpogostejše napake kandidatov na intervjuju po vaših izkušnjah?

Sklop 4: PSIHOLOŠKI TESTI

1. Ali v vašem podjetju uporabljate tudi psihološke teste?
 - a) Testi inteligentnosti.
 - b) Testi za merjenje osebnostnih lastnosti.
 - c) Testi poklicnih interesov.
 - d) Testi za ugotavljanje komunikacijskih veščin.
 - e) Testi za ugotavljanje socialnih veščin.
 - f) Karierni testi.
 - g) Drugo: _____
2. Kako pogosta je raba psiholoških testov pri zaposlitvenem procesu?
3. Navedite najpogostejša vprašanja na testih pri zaposlitvenem procesu.
4. Uporabljate že napisane in preverjene psihološke teste, ali pa ste mogoče sami sestavili takšnega, ki je koristen za vaše področje?
5. Primer psihološkega testa pri zaposlitvenem procesu in interpretacija rezultatov.
6. Kakšni so običajni rezultati psiholoških testov pri zaposlitvenem procesu?

Sklop 5: ZAPOSLOTVENI POSTOPEK

1. Koliko časa približno traja zaposlitveni postopek v vašem podjetju – od načrtovanja kadrov do podpisa pogodbe o zaposlitvi? Ali je trajanje odvisno od tega, če gre za vodilna delovna mesta ali druga delovna mesta?
2. Katero dejstvo vas prepriča, da je potrebno odpreti novo delovno mesto v podjetju?
3. Načrtovanje kadrov je v organizacijah velikokrat zapostavljeno, saj naj bi predstavljal samo dodatno delo in izgubo časa. Koliko pozornosti je v vašem podjetju namenjene temu področju?
4. Kako sestavite profil delovnega mesta? Na kaj morate biti še posebej pozorni?
5. Navedite primer profila delovnega mesta za določeno delovno mesto v podjetju.
6. Sistemizacija delovnih mest – praktični primer in kako redno se dogajajo spremembe na tem področju?
7. Profil delavca naj bi predstavljal lastnosti in karakteristike popolnega kandidata. Popoln kandidat je človek s pozitivnim razmišljanjem, človek, ki je sposoben

usmerjati ter voditi skupino ljudi, jih motivirati za delo in poskrbeti za to, da delavci v timu čutijo pripadnost in so s tem še dodatno zavzeti za doseganje ciljev tako tima kot organizacije. Predvsem pa je to človek, na katerega se lahko delavci zanesejo, jim je pripravljen pomagati in svetovati, na podlagi tega pa se čez čas pokažejo pozitivni rezultati, tako kot za organizacijo kot tudi za njega kot posameznika. Vemo, da v praksi prihaja do odstopanj. Kakšne so vaše tolerance do odstopanj in kako ocenite, kakšna so dovoljena odstopanja?

8. Kaj je pomembno izpostaviti pri profilu delovnega mesta in profilu delavca? Primer iz prakse.
9. Navedite najpogostejše napake kandidatov od začetka do konca zaposlitvenega procesa.
10. Na delovnem mestu že dolgo ne igra več vodilne vloge plača, ampak mora kandidata pritegniti »tisto nekaj«, da se je pripravljen sploh prijaviti na delovno mesto. Kaj je »tisto nekaj« v vašem podjetju?
11. Poskusna doba kot obdobje, kjer se vse izrečene besede pokažejo v praksi. Koliko kandidatov je pri vas že opravljalo poskusno delo in koliko jih je bilo nazadnje zaposlenih pri vas? Kako dolgo povprečno traja poskusna doba?
12. Uvajalno delo. Kako dolgo traja? Kakšni so s tem povezani stroški in na kaj moramo paziti pri uvajalnem delu?
13. S katerimi tujimi podjetji najpogosteje poslujete? Iz katerih držav? Kako se multikultura in multinacionalnost kaže v podjetju? S katerimi dejavnostmi poskušate odkriti tiste osebnostne lastnosti pri posamezniku, ki pokažejo, da je pripravljen sodelovati s tujimi partnerji brez predsodkov in rasističnih opazk?
14. Katere aktivnosti poleg intervjujev mora vaš favorit še opraviti pred podpisom pogodbe o zaposlitvi?
15. Katera etična pravila pri postopku zaposlitve so za vas najbolj pomembna?

Sklop 6: POGODBA O ZAPOSLOTVI

1. Katere so glavne sestavine pogodbe o zaposlitvi v vašem podjetju?
2. Koliko ljudi je zaposlenih za določen čas in katero delo opravljajo v vašem podjetju?
3. Na kakšen način se odločite, ali delavca, zaposlenega za določen čas, po pretečenem roku pogodbe zaposliti za nedoločen čas?
4. Kakšno je vaše mnenje o zakonodaji na tem področju?