



Povzetek projekta Po kreativni poti do znanja 2017 – 2020, 1. odpiranje, za namen objave in predstavitve na spletni strani sklada

1. Polni naslov projekta: Procesu spodbujanja in razvijanja organizacijske kulture, klime in zadovoljstva pri delu zaposlenih v malih gospodarskih družbah

- V katero področje na prvi klasifikacijski ravni KLASIUS-P se uvršča projekt glede na vsebinsko zasnovu (neustrezno področje izbrišite):

3 - Družbene, poslovne, upravne in pravne vede

2. V sodelovanju z:

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport,
Osebne storitve, Patricia Blatnik s.p.,
Acies Bio d.o.o.

3. Besedilo:

- Opredelite problem, ki se je razreševal tekom izvajanja projekta

Ekonomska kriza v zadnjih letih je povzročila precejšnje spremembe na trgu. Večina podjetij, ki so bila prezadolžena ali niso imela konkurenčno zasnovanih produktov, so propadla. Večinoma so ostala živa zdrava podjetja z inovativnimi produkti ali z optimiziranimi poslovnimi procesi. Optimizacija je potekala največkrat v velikih podjetjih, ki so s pravilnim upravljanjem s ČV dosegli racionalizacijo predvsem pri delovni sili v smislu selekcije dobrih delavcev ter njihove orientacije na deficitarna področja v podjetju. Pri teh podjetjih ni veliko rezerv v smislu optimizacije na področju ČV, saj je bil največji del omenjenega že narejen v času krize. Taka podjetja imajo praviloma dobro zasnovane kadrovske oddelke, ki skrbijo za vzdrževanje organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih, v teh oddelkih skrbijo za postavitev in promocijo vrednot podjetja ter za njihovo življenje v proizvodnji in pri delu s strankami. Prav tako imajo največkrat tudi organiziran sistem internega in eksternega izobraževanja in usposabljanja. Večji problem predstavljajo mala inovativna podjetja, ki so začela poslovati kot neke vrste start-upi ali manjša družinska podjetja, ki so premagala rizična obdobja ekonomske krize predvsem zaradi zelo inovativnih produktov ali prekomerno vložene energije, daleč večje od dohodkov, ki so si jih izplačevali. Največkrat je šlo za različna družinska podjetja ali podjetja z mladimi, ki so na račun tega, da so verjeli v produkte, iskali neko visoko motivacijo in na ta način prebredli najhujše obdobje krize. Taka mala podjetja imajo izrazito podhranjene kadrovske oddelke, največkrat jih sploh nimajo. Manjka organizacijska struktura, ni jasno opredeljenih vlog, ni postavljene hierarhije, ni vodij in z njimi povezanega horizontalnega in vertikalnega sodelovanja in odločanja, ni procesov mentoriranja, idr. Skozi projekt bomo razvili inovativni produkt, kako ponuditi takim podjetjem osnovno pomoč na področju razvoja kadrov in učinkovitega dela s ČV.

ACIES BIO je inovativno tehnološko podjetje na področju razvoja mikroorganizmov. Je redni član Ljubljanskega Tehnološkega parka Brdo, kjer ima najsodobnejše opremljene biotehnološke laboratorije (genetika, mikrobiologija, fermentacija/bioproceni do pilotnega nivoja in kemija) in poslovne prostore v skupni izmeri 700 m². Z izkušnjami in znanjem v biosintezi naravnih produktov in mikrobni bioprocesih ter inovativnim pristopom k RR projektom. Velik del resursov namenja intenzivnemu razvoju lastnega portfelja produktov, ki se bodo v prihodnje tržili na globalnem nivoju in tako izboljšali rezultate družbe in splošno konkurenčnost podjetja na svetovnem trgu biotehnološke industrije. Podjetje je v zadnjih letih veliko pozornosti namenilo razvoju novih produktov, ker se je število zaposlenih povečalo, pa nujno potrebuje jasno organizacijsko strukturo z razvito organizacijsko kulturo, če želi učinkovito voditi in organizirati visoko-kvalificirane zaposlene (velik del zaposlenih ima doktorat znanosti), ki imajo seveda tudi različna pričakovanja. Iz skupine 2 raziskovalcev v začetku podjetja se je podjetje razširilo na skupino 34 zaposlenih, v zadnjem letu pa

se bliža količini 50 zaposlenih. Širi se na svetovni trg in načrtuje izpostave v tujini (na Nizozemskem jo že imajo od letos), zato nujno potrebuje jasno organizacijsko shemo, potrebno je razviti lastne vrednote podjetja, postaviti sisteme nagrajevanja, razviti sisteme sodelovanja in odločanja, postaviti oddelke in izbrati vodje, optimizirati nekatere poslovne procese s poudarkom na mentoriranju novim zaposlenim, razdeliti odgovornosti na posamezne vodje ter jasneje in formalno definirati vloge v podjetju, da ne bo prihajalo do komunikacijskih konfliktov ter slabe klime in nezadovoljstva ter posledično nizke motivacije za delo ter slabše delovne učinkovitosti. Potrebno je postaviti tudi sistem internega in eksternega usposabljanja zaposlenih ter sestaviti postopke pri izbiri novih kandidatov za službo v podjetju ter za evaluiranje napredka obstoječih zaposlenih. Skozi sodelovanje s podjetjem Acies Bio in ob pomoči podjetja Osebne storitve, Patricia Blatnik s.p., ki se ukvarja z optimizacijo poslovnih procesov, smo zdužili znanje dela s človeškimi viri in znanje preнове poslovnih procesov s ciljem optimizacije poslovnih procesov za boljšo adaptacijo hitro rastočega malega podjetja pri vstopu na svetovni trg.

- **Opišite potek reševanja problema oz. kratek povzetek projekta**

S pomočjo prvega poslovnega partnerja, ki se ukvarja s svetovanjem pri ekonomsko-poslovnih rešitvah v podjetjih, smo zasnovali različne aktivnosti, kako kadrovske ojačati mala podjetja (v našem primeru Acies Bio) in kako postaviti model implikacije nekaterih nujno potrebnih osnovnih rešitev na področju dela s ČV v takih podjetju, ki ga lahko potem uporabimo pri vseh tovrstnih podjetjih, ki se srečujejo s problemom nerazvitosti kadrovskega oddelka. Izvedli smo naslednje ključne aktivnosti, ki so bile pilotsko preizkušene v podjetju Acies bio d.o.o.:

- analiza literature na področju preнове poslovnih procesov na področju ČV v podjetjih
- primer analize obstoječe organizacijske strukture podjetja
- analiza obstoječih oddelkov in izdelava predlogov za nove oddelke ter postavitve sistema izbora vodij oddelkov v podjetju Acies Bio d.o.o.
- izdelava predloga sprememb v organizacijski strukturi za podjetje
- analiza raziskav na področju organizacijske kulture v malih podjetjih pri nas in v tujini
- analiza obstoječe organizacijske kulture v obstoječem podjetju in predlog sprememb ter prioritet pri uvajanju sprememb (izvedli smo testiranje organizacijske kulture v podjetju in pripravili materiale za samostojno preverjanje kulture v bodoče)
- analiza vrednot podjetja in proces oblikovanja lastnih vrednot podjetja ter izdelava promocijskih postopkov vrednot v podjetju
- postavitve oddelka za kadrovske zadeve in izbor vodje za delo s ČV
- osnovno usposabljanje članov oddelka za kadrovske zadeve
- postavitve temeljev za interno in eksterno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih
- postavitve pravil pri selekciji novih kadrov
- postavitve postopkov pri evaluaciji dela in učinkovitosti zaposlenih
- postavitve sistemov vsakoletnega merjenja klime in zadovoljstva pri delu za zaposlene v podjetju in izvedba v Acies bio.
- prenosi znanja s področja implementacije preнове poslovnih procesov in dela s ČV
- postavitve osnovnih korakov pri prenovi poslovnih procesov na področju ČV za mala, kadrovske podhranjena podjetja ter standardizacija aktivnosti za možno uporabo inovativnega produkta pri drugih podjetjih.
- izdelava končnega poročila, ki je omogočal podjetju pridobiti kritični vpogled v prenovu in prednosti preнове poslovnih procesov na področju razvoja ČV in dela z njimi, ter ki omogoča oblikovati to aplikacijo preнове prvemu partnerju kot inovativni produkt, s katerim bo prvi partner v projektu lahko stopil na trg z izdelano strategijo, kako v najkrajšem času pomagati malim gospodarskim družbam.

- **Navedite in opišite rezultate projekta ter njihov doprinos k družbeni koristnosti**

Rezultati projekta so naslednji:

- Razvoj in implementacija platforme poslovnih rešitev za podjetje Acies Bio d.o.o. in seveda vzorec implementacije za prenovu procesov s fokusom na ČV za mala podjetja,
- postavitve organizacijske strukture malega podjetja (Acies Bio d.o.o.) ter definiranje nalog oddelka za kadre
- izobraževanje in coaching vodje oddelka za delo s ČV
- postavitve vlog in vodij v podjetju (prenova le-teh skladno z novo strukturo)
- oblikovanje vrednot podjetja in promocija vrednot v podjetju in navzven s strankami
- izvedba diskusijskih skupin za področje razvoja kadrov v podjetju
- postavitve osnov za nagrajevanje zaposlenih
- postavitve modela selekcije za kandidate za nove zaposlene

- merjenje klime in zadovoljstva pri delu ter postavitev smernice za izboljšanje klime in zadovoljstva pri delu
- anketiranje zaposlenih v zvezi z delovno motivacijo in delovno učinkovitostjo
- postavitev sugestij za definiranje in preverjanje delovne uspešnosti zaposlenih
- postavitev smernic za promocijo zdravja pri delu
- izdelava zaključnega poročila s smernicami za razvoj novega produkta, ki ga bo prvi partner lahko potem tržil in izvajal naprej
- sestava in definiranje inovativnega produkta hitre prenove poslovnih procesov na področju ČV v kadrovsko podhranjenih podjetjih za možen vstop na trg s strani prijavitelja in prvega partnerja
- usposobljenost študentov za sodelovanje v taki prenovi za različne področja, da bodo sposobni izvajati to v drugih poslovnih okoljih, kamor bodo poslani kot potencialni zaposleni v prvem partnerju ali samostojno pri zaposlitvi pri potencialnih drugih poslovnih partnerjih
- nove izkušnje za aplikativno vrednost prenosa znanja v pedagoški proces na UL

4. Priloge:

- Slikovno gradivo:

Fotografije predstavitev, sestankov, merjenja klime in zadovoljstva pri delu, izobraževanja oz. usposabljanja (teamsko delo) ...









Sledijo še primer teoretičnega teksta, ki je bil del obveznosti študentov, ter primer predstavitve rezultatov dela v podjetju.

Primer teksta študenta:

*Procesi spodbujanja in razvijanja organizacijske kulture, klime
in zadovoljstva pri delu zaposlenih v malih gospodarskih
družbah*

Fakulteta za šport

SELEKCIJSKI INTERVJU IN METODA 360 STOPINJ

Avtorica: XXX

Mentor: dr. Matej Tušak

Ljubljana, april – avgust 2018

SELEKCIJSKI INTERVJU

1. UVOD

Pri ugotavljanju najustreznejšega kandidata za delovno mesto, ki smo ga razpisali, so nam v veliko pomoč testi sposobnosti in osebnostni vprašalniki. Kot že ime pove, nam testi sposobnosti nudijo informacije o tem, kaj je posameznik sposoben opraviti oz. kaj so njegova močna in šibka področja. S pomočjo vprašalnikov osebnosti pa dobimo vpogled v osebnostno strukturo posameznika, kar nam je lahko v veliko pomoč pri odločitvi, kdo je najbolj primeren za določeno delo. Gre za informacije, ki so v večji meri objektivne, medtem, ko je selekcijski intervju veliko bolj subjektiven in podvržen potencialno mnogo več napakam. Zato se moramo na izvedbo intervja in vrednotenja odgovorov, ki jih bomo dobili od kandidatov, še posebej dobro pripraviti. Pri tem pa uporabljamo samo take pripomočke, ki so diagnostično in prognostično veljavni in zanesljivi. Radovan Kragelj (1998) izpostavi temeljne predpostavke selekcijskega intervjuja: dober intervju mora biti načrtovan in sistematično voden, kandidat mora v procesu intervjuja govoriti 85% časa, naše ugotovitve pa ne smejo temeljiti na površinskih vtisih, temveč morajo biti odraz čim bolj specifičnih in konkretnih dejstev. Pomembno je, da zgodovino kandidata raziščemo kronološko, saj nam informacije o tem, kako se je kandidat vedel na prejšnjih delovnih mestih lahko veliko povejo tudi o tem, kako se bo ta isti kandidat vedel v prihodnosti.

Selekcijski intervju se je pojavil na začetku 20. stoletja. Skozi stoletje je bila ta metoda deležna tako pozitivnih kot negativnih kritik. Negativne kritike se nanašajo predvsem na vprašanje zanesljivosti (koliko lahko zaupamo informacijam, ki jih dobimo preko intervjuja) in veljavnosti (ali intervju res meri to, kar hočemo oz. mislimo, da meri). Skozi desetletja so se različni avtorji ukvarjali z vprašanjem, kako povečati merske značilnosti selekcijskega intervjuja. Okoli 50-ih let so raziskovalci ugotovili, da je intervju ena izmed najbolj priljubljenih metod za selekcijo kadra, kljub takratni slabi zanesljivosti (Buckley, Norris in Wiese, 2000).

2. RAZLIKA MED NESTRUKTURIRANIM in STRUKTURIRANIM INTERVJUJEM

Nestrukturirani intervjuji nimajo vnaprej določene oblike oz. določenih vprašanj, velikokrat se zgodi, da različni kandidati prejmejo različna vprašanja (Schmidt in Hunter, 1998). Nestrukturirani intervjuji prav tako nimajo določenega postopka za vrednotenje odgovorov, pogosto je kandidatu na koncu zgolj podana splošna ocena o (ne)primernosti za določeno delovno mesto. Vprašanja, ki jih postavimo pri strukturiranem selekcijskem intervju pa temeljijo na predhodno poglobljeni analizi delovnega mesta (Schmidt in Hunter, 1998). Tudi Huffcutt, Conway, Roth

in Stone (2001), kot razlog za večjo zanesljivost in veljavnost strukturiranih intervjujev navajajo, da se ti pri svojih vprašanjih bolj osredotočajo na konstrukte, ki so neposredno povezani z določenim delovnim mestom. Pri strukturiranih intervjujih pa tudi že vnaprej pripravimo kriterije po katerih bomo vrednotili kandidatove odgovore. Zanesljivosti med ocenjevalci pri strukturiranih intervjujih znaša 0,67, medtem ko pri nestrukturiranih znaša zgolj 0,37 (Bajec, 2018). Če oblikujemo intervju, ki je vnaprej strukturiran tako glede na obliko kot vsebino, lahko dobimo veliko bolj veljavne in zanesljive informacije. Tudi Schmidt in Hunter (1998) sta v metaanalizi selekcijskih postopkov potrdila, da so strukturirani selekcijskih intervjuji bolj zanesljivi (koeficient napovedne veljavnost strukturiranih znaša 0,51, nestrukturiranih pa 0,38) in tudi njihova korelacija s splošno sposobnostjo kandidata je večja kot pri nestrukturiranih. Strukturirani intervju zahtevajo več dela in priprave ocenjevalca, zato so posledično tudi dražji (Schmidt in Hunter, 1998), kljub temu, pa to ni razlog, da bi se delovne organizacije v selekciji kadrov zadovoljile z nestrukturiranim intervjujem.

3. NAMEN SELEKCIJSKEGA INTERVJUJA

Namen intervjuja je dobiti realno sliko o kandidatovih lastnostih (Bertoncelj, 2013). Pravi cilj selekcije je iskanje skladja med osebo in delovnim okoljem (Bajec, 2018). To je glavna naloga osebe, ki vodi intervju in odloča o tem, kateri kandidat bo na koncu zasedel delovno mesto. Oceniti mora najpomembnejše osebne poteze, motivacijo, vrednote, ovrednotiti kandidatove sposobnosti in izpostaviti tako prednosti kot slabosti kandidata (Kragelj, 1998). S selekcijskim intervjujem želimo pridobiti informacije o kandidatovih kognitivnih sposobnostih, znanjih in spretnostih, osebnosti, socialnih spretnosti, interesih in željah, formi in fizičnih sposobnosti (Huffcutt, Conway, Roth, in Stone, 2001). Med najpogostejšimi pa so ravno osebne značilnosti in socialne spretnosti. Končni cilj selekcijskega intervjuja je odgovoriti na tri temeljna vprašanja: ali kandidat zmore opravljati delo (znanja in sposobnosti), ali kandidat hoče opravljati delo (motivacija) in kako se bo kandidat vključil v organizacijo (osebne značilnosti) (Bertoncelj, 2013).

4. PRIPRAVA IN IZVEDBA SELEKCIJSKEGA INTERVJUJA

Preden začnemo z izvedbo intervjuja, moramo točno definirati namen, torej kaj želimo z intervjujem izvedeti, prav tako pa moramo imeti že vnaprej določene kriterije za vrednotenje odgovorov. Pomembno je, da imamo izdelano načrt oz. strukturo intervjuja. Pomembno je tudi, da si za izvedbo intervjuja vzamemo dovolj časa, za enega kandidata si moramo rezervirati najmanj dve uri časa. Kandidat mora dobiti občutek,

da je center naše pozornosti in da se pri odgovarjanju na vprašanja nikamor ne mudi. Na začetku intervju se kandidatu predstavimo, povemo, kakšna je naša funkcija v delovni organizaciji in jasno razložimo namen intervjuja. Intervju začnemo z razbremenilnim vprašanjem, končamo pa z informiranjem kandidata o nadaljnjem poteku selekcijskega postopka (Bajec, 2018). V ospredju intervju mora biti kandidat, kar pomeni, da je kandidat tisti, ki govori večino časa. Pomembno je, da ocenjevalec pri izvedbi uporablja tehnike aktivnega poslušanja, povzemanja in preverjanja povedanega. Le tako bo lahko komunikacija uspešno tekla.

4.1. VPRAŠANJA, KI JI POSTAVIMO PRI SELEKCIJSKEM INTERVJUJU

Vprašanja, ki jih pripravimo za selekcijski intervju morajo biti odprta in ne zaprta. Povejte mi, kako uspešni ste bili po vašem mnenju na vašem prejšnjem delovnem mestu? – je primer odprtega in primernega vprašanja medtem, kot vprašanje Ali ste bili uspešni na prejšnjem delovnem mestu? ni primerno, saj je zaprto. Na slednje vprašanje nam kandidat lahko odgovori zgolj z da ali ne, kar pomeni, da o njegovi uspešnosti ne dobimo konkretnih informacij, ki bi nam lahko pomagale pri ločevanju tega kandidata od drugih. Kragelj (1998) opredeli tudi kvantificirana vprašanja, ki naj bodo čim bolj specifična, torej, če kandidat pove, da je bil nekaj časa brezposeln, naj ga ocenjevalec natančno povpraša, koliko časa je to pomenilo v npr. mesecih. Na začetku intervju so primerna t.i. razbremenilna vprašanja, ki imajo sprostitveno funkcijo. Selekcijski intervju je stresna situacija za vse kandidate, tako nam taka vprašanja omogočajo vzpostaviti bolj sproščeno vzdušje, kar nam lahko posledično pomaga, pri tem, da bo kandidat z nami delil več informacij in bomo tako o njem dobili bolj poglobljeno predstavo. Vprašanja naj bodo osredotočena na področja, ki kandidata veselijo oz. je pri tem uspešen. Vprašamo ga lahko o njegovih uspehih, konjičkih. Vendar pri tem pazimo, da teh vprašanj ni preveč, dovolj je že eno ali dva vprašanja, pazimo pa tudi, da postavimo tako vprašanje, na katerega kandidat, ne bo odgovarjal več kot 2–3 minuti. Primer razbremenilnega vprašanja: »V vaši prijavi sem opazil, da je vaš hobi potapljanje, mi lahko poveste malo več o tem?« Začetna obširna vprašanja postavimo takoj po razbremenilnem vprašanju (Kragelj, 1998). Ta vprašanja pokrivajo vsebino kandidatovega šolanja in izobraževanja, delovne zgodovine, sposobnosti, znanja,... Uporabimo lahko tudi hipotetična vprašanja, kjer kandidatu predstavimo določeno situacijo in ga povprašamo o tem, kako bi se on deloval v tem primeru. Primer: »Vaš podrejeni ni do danega roka opravil dela, kar sedaj pomeni, da ste zamudili rok za prijavo, kaj bi storili kot nadrejeni?«. S tem dobimo

vpogled v način reševanja problemov, katere strategije bi kandidat uporabil in na kaj bi se osredotočil. Kandidatu pa lahko postavimo tudi vprašanja o preteklih izkušnjah, katerih namen je testiranje zmožnosti in sposobnosti kandidata, primer vprašanja: »Kako ste v preteklosti rešili konflikt z sodelavcem na prejšnjem delovnem mestu?«.

4.1.1. Primeri specifičnih vprašanj

S selekcijskim intervjujem želimo pridobiti informacije o kandidatovih sposobnosti in lastnostih. Huffcutt, Conway, Roth, in Stone (2001) navajajo sedem področij o katerih želimo pridobiti bolj natančne informacije in to so: kognitivne sposobnosti, znanja in spretnosti, osebnost, socialne spretnosti, interesi in želje, forma in fizične sposobnosti. Za vsako področje v nadaljevanju navajam nekaj predlaganih vprašanj.

Kognitivne sposobnosti: Kakšno literaturo berete? Katera nedavna odkritja na področju znanosti so vas nazadnje najbolj presenetila? Kako uspešni ste bili na prejšnjem delovnem mestu? Kako uspešni ste bili na fakulteti v primerjavi z vašimi vrstniki?

Znanja in spretnosti: Katere programe uporabljate pri vašem delu? Opišite mi en primer, kjer ste se resnično izkazali? Mi lahko opišete eno situacijo, kjer se je izkazalo, da vam določenih spretnosti primanjkuje? V čem ste bili po vašem mnenju na prejšnjem delovnem mestu še posebno uspešni? Katere tuje jezike govorite – kako suvereno se počutite v komunikaciji v tujem jeziku?

Osebnost: Katere so tiste osebnostne lastnosti, ki vam najbolj pomagajo pri opravljanju tega dela? Katere osebnostno lastnost bi spremenili? Kako ste se razumeli s svojimi nadrejenimi na prejšnjem delovnem mestu? Kaj vas je pri odnosu z nadrejenimi najbolj motilo?

Socialne spretnosti: Kako delujete v skupini? Podajte en primer reševanja konflikta z drugim zaposlenim na prejšnjem delovnem mestu? Mi opišite konkretni primer situacije, kjer ste delovali kot vodja?

Interesi in želje: Kaj vas najbolj osrečuje pri vašem delu? Kje se vidite čez pet let? Kakšne delovni urnik si želite?

Forma: Kako se soočate s stresom? Kako se sproščate?

Fizične sposobnosti: Kako močni in vzdržljivi ste v primerjavi z vašimi vrstniki? Kako skrbite za zdravo počutje?

To je zgolj nekaj možnih vprašanj, seveda se ta razlikujejo glede na delovno mesto in delovno organizacijo, v kateri iščemo novega zaposlenega. Pomembno je, da vsako vprašanje postavimo z določenim namenom. Vprašati se moramo, kaj želimo izvedeti o kandidatu in če bomo s pomočjo tega vprašanja, lahko dobimo te zelene informacije.

5. KRITERIJI IN VREDNOTENJE

Za vsako vprašanje vnaprej pripravimo ocenjevalno lestvico po kateri bomo vrednotili kandidatove odgovore. Zelo primerne so opisne ocenjevalne lestvice, kjer navedemo nekaj primerov vedenja na več stopnjah. Zopet navajam zgolj enega izmed možnih primerov: kandidata vprašamo po vodenje in odločanju: Kakšno vlogo prevzimate v skupini? Lahko podate kakšen konkreten primer? Njegov odgovor pa nato vrednotimo na vnaprej postavljeni lestvici:

1 – v nobenem primeru ne prevzame pobude, vodja ni nikoli

2 – še ni prevzel pobude, a bi jo bil pripravljen, ko bi se za čutil pripravljenega

3 – pobudo bi bil pripravljen prevzeti v tem trenutku

4 – v preteklosti je že prevzel pobudo, a se je ob tem soočil z določenimi težavami

5 – brez težav prevzema pobudo in ob tem tudi uživa

Odločimo se za tisto vrednost, ki najbolj odraža kandidatov odgovor. Tak način vrednotenja odgovorov poveča objektivnost, zanesljivost in veljavnost našega selekcijskega postopka. V kolikor nismo prepričani za katero vrednost bi se odločili, si lahko ob vrednotenju dopišemo tudi komentar, ki ga lahko upoštevamo pri končni odločitvi.

F. Bertonec (2013) po Armstrongu (2009) povzema tudi tabelo, ki nam je lahko v pomoč pri vrednotenju odgovorov. V vrstice napišemo posamezna področja, ki smo jih preverjali (znanje in veščine, sposobnosti, izobrazba, usposabljanja, izkušnje, splošna primernost) po stolpcih pa napišemo kategorije (zelo primerno, primerno, manj primerno, neprimerno), dodamo pa lahko še stolpec z komentarji. Tudi to je eden izmed načinov vrednotenja kandidatov. Odločimo se za tak način vrednotenja odgovorov, ki nam bo dal dovolj informacij o medosebnih razlikah kandidatov in bo pri tem zadostil veljavnosti, zanesljivosti in objektivnosti merskega postopka.

6. MOŽNE NAPAKE PRI VREDNOTENJU INTERVJUJA

Pri vrednotenju kandidatov se lahko pojavijo napake, ki lahko povzročijo, da izberemo kandidata, ki nam je bil zgolj bolj všeč, smo si o njem ustvarili boljše mnenje, nam je bil bolj privlačen. Ker smo vsi zgolj ljudje, ki nas vodijo naša prepričanja, vrednote, interesi, želje je pomembno, da se takih napak zavedamo in se jim pri odločanju o najprimernejšem kandidatu poskušamo izogniti.

Springbett (1958, v Buckley, Norris in Wiese, 2000) je v svoji študiji ugotovil, da se ocenjevalci v prvih nekaj minutah odločijo o (ne)primernosti kandidata. Gre za napako imenovano halo napaka oz. napaka prvega vtisa, saj si ocenjevalec v prvih minutah intervju odloči o

tem, kako primeren se mu zdi kandidat in potem nadaljnji potek intervju in kandidatove odgovore prilagaja tej prvi sodbi. Pomembno vlogo pri tem odigra fizična privlačnost, raziskave so namreč pokazale, da imajo privlačnejše osebe obeh spolov več možnosti kot manj privlačne (Kragelj, 1998). Podobna halo napaki pa je logična napaka. Tu gre za utemeljevanje ocen na podlagi neke »logične« povezave, kot je na primer: ženska za to delovno mesto ni primerna, bil je uspešen na prejšnjem delovnem mestu, zato bo tudi na tem. Logična napaka tako lahko izvira iz naših predsodkov, stereotipov, stališč, vrednot. Pojavi se lahko tudi napaka vrstnega reda. Ljudje si bolj zapomnimo tisto, kar je na začetku in tisto, kar je na koncu. Tako si bo ocenjevalec bolj zapomnil prvega in zadnjega kandidata, kot pa nekoga, ki je bil v sredini. Tej napaki se pri končnem ocenjevanju lahko izognemo tako, da pri pregledu kandidatov zamenjamo vrstni red oz. si pregled in ocenjevanje razdelimo na manjše enote, ker hkrati ne pregledujemo oz. primerjamo več pet kandidatov. Pojavita pa se lahko tudi napaki črno-belega ocenjevanja oz. težnja k srednjim ocenam. V prvem primeru bo ocenjevalec za ocenjevanje uporabljal zgolj najnižjo in najvišjo kategorijo, kandidatu bo torej pripisal bodisi najvišjo bodisi najnižjo vrednost, v drugem primeru pa bo ocenjevalec težim k podajanju srednjim ocen. Tako eni kot drugi napaki se lahko izognemo z jasno predstavljenimi stopnjami, kategorijami ocenjevanja, ocenjevalce pa tudi opozorimo na tovrstne napake, saj tako vplivamo na njihovo zavedanje o možnih napakah, ki so v veliki večini nezavedne. Za ocenjevalce lahko organiziramo tudi izobraževanje ali delavnice, kjer ti spoznajo ustrezne pristope ocenjevanja in napake, ki se pri tem lahko pojavijo.

7. ZAKLJUČEK INTERVJUJA

Ko smo izčrpali vsa področja in dobili odgovore na vsa vprašanja, ki smo jih pripravili, zaključimo intervju. Na koncu je pomembno, da kandidatu povemo, da v kolikor ima občutek, da ni povedal, vsega kar bi lahko oz. bi želel še kaj dodati, ima sedaj to priložnost. Povemo mu, da smo spoznali veliko njegovih prednosti in odlik, prav tako pa smo videli, da se zaveda nekaterih svojih omejitev. Povemo mu, koliko časa bomo potrebovali za odločitev in kdaj mu jo bomo sporočili. Ob zaključku intervju je pomembno, da kandidatu sporočimo, da v kolikor ga ne bomo izbrali, to zgolj pomeni, da je bil nek drug kandidat bolj primeren za delo v tej specifični delovni organizaciji. Kandidatu se na koncu za njegov čas iskreno zahvalimo, mu stisnemo roko in ga pospremimo do vrat.

METODA 360 STOPINJ

1. OPREDELITEV

Metoda 360 stopinj je metoda, ki nam omogoča ugotavljanje uspešnosti z več vidikov. Omogoča nam vpogled v celovito delovanje posameznika na delovnem mestu. To je metoda, ki je znana tudi kot metoda več ocenjevalcev ali povratna informacija iz več virov. Povratna informacija je podana s strani delavčevih podrejenih, nadrejenih, sodelavcev, delavec pa se oceni tudi sam. Metoda lahko vključuje tudi ocenjevanje preko zunanjih virov, kot so stranke, dobavitelji in/ali partnerji v drugih podjetjih. Gre za proces, s katerim ocenjevalci pokažejo ocenjevanemu njegove potenciale, močne in šibke točke in možnosti za razvoj in napredovanje, ta metoda je tako primerna za načrtovanje in vodenje osebnostnega razvoja (Novak Antolič in Steblovnik, 2012). Končni cilj je razvoj posameznika in posledično razvoj celotne organizacije.

Vodje oz. nadrejeni imajo široko znanje o tem, kaj določeno delovno mesto zahteva. Nadrejeni so visoko motivirani za ocenjevanje delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, saj se zavedajo, da lahko tako načrtujejo dodatno izobraževanje za svoje delavce oz. so korak bližje oblikovanju pogojev za bolj učinkovito delo zaposlenih. Sodelavci so odličen vir informacij, predvsem pri tistem delu dela, kjer nadrejeni nima neposrednega vpogleda (Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright, 2014). Kljub temu pa se moramo zavedati, da so lahko ocene sodelavcev bolj pristranskih zaradi napake simpatije ali antipatije. Podrejeni so pomemben vir informacij pri ocenjevanju svojih nadrejenih, saj ti zaznavajo delo nadrejenih iz drugega zornega kota. Vsakega vodja naj ocenijo najmanj trije podrejeni, če želimo pridobiti veljavne in zanesljive ocene (Noe idr., 2014). Pomembne pa so tudi samoocene zaposlenega, saj so te lahko zelo uporabne pri načrtovanju nadaljnega razvoja kadra. V namene nagrajevanja metoda 360 stopinj ni primerna.

2. ZANESLJIVOST METODE 360 STOPINJ

Vprašanje zanesljivosti in veljavnosti metode 360 stopinj je pomembo, saj se moramo zavedati njenih prednosti in tudi pomanjkljivosti in biti še posebej pozorni na slednje. Raziskovalce je med drugim zanimalo, kdo bo imel najbolj natančne ocene, glede na zgodovino dela. Eichinger in Lombardo (2004), sta

ocenevalce razdelila v tri skupine: tisti, ki so z ocenjevancem delali enkrat, delali več kot enkrat in tisti, ki so imeli z ocenjevancem odnos zunaj službe. Ocene tistih, ki so imeli odnos z ocenjevancem tudi zunaj službe so bile v povprečju najvišje, še posebno na področjih integritete, reševanja konfliktov, poštenosti. Zanesljivost in veljavnost ocen, pa se je pokazala tudi pri ocenjevalci, ki so z ocenjevanim delali zgolj enkrat, tako nam ti rezultati sporočajo, da je že zgolj ena skupna delovna izkušnja dovolj za natančno oceno dela ocenjevanega. Ko nas zanima

natančnost ocen glede na čas skupnega dela ocenjevalca in ocenjevanca, so bile ocene so najbolj zanesljive takrat, ko je ocenjevalec poznal ocenjevanega približno tri do pet let. Ocenjevalci so najbolj natančni takrat, ko zbledi občutek prvega vtisa, vendar ocenjevanega ne poznajo tako dolgo, da bi ga že favorizirali. Najmanj točni pa so tisti, ki ocenjevalca poznajo že več kot pet let (Eichinger in Lombardo, 2004). Ocene pa se močno razlikujejo takrat, ko ocenjevalci vejo, da njihove ocene ne bodo anonimne, takrat povprečna ocena naraste in posledično upade korelacija z učinkom in izvedbo dela (Eichinger in Lombardo, 2004). Pomembno je, da v organizaciji pri vpeljavi metode 360 stopinj poudarjamo anonimnost in zaupnost podanih ocen, saj bomo le tako lahko dobili realen odraz situacije. Ocene nadrejenega veljajo za najbolj zanesljive, sledijo ocene sodelavcev, najmanj zanesljive pa so samoocene (Eichinger in Lombardo, 2004).

Pri analizi in interpretaciji ocen podanih z metodo 360 stopinj se moramo zavedati ugotovitev raziskav, ki so preučevale zanesljivost. Pri podajanju povratnih informacij zaposlenim o njihovih ocena, moramo vzeti v obzir tudi ta dejstva.

3. KAJ PRIDOBIMO Z VPELJAVO METODE 360 STOPINJ?

Z vpeljavo metode 360 stopinj dajemo zaposlenim v organizaciji možnost refleksije dela drugih kot tudi samorefleksije. S tem pa ustvarimo prostor za odziv in izboljšanje (Novak Antolič in Steblovnik, 2012).

Walker in Smither (1999) sta v njuni 5-letni raziskavi ugotovila, da je do izboljšanja dela pri zaposlenih prišlo med drugim in tretjim in tretjim in četrtim letom. Ugotovila sta tudi, da je bil večji napredek opažen pri tistih, ki so prijeli slabše ocene, kot pri tisti, ki so v povprečju dobili višje ocene. Še posebej pomembna pa je ugotovitev, da so v svojem delu veliko bolj napredovali tisti zaposleni, ki so imeli redne sestanke, na katerih so prijeli povratno informacijo o delu in ocenah, kot pa tisti, ki povratne informacije niso bili deležni (Walker in Smither, 1999). Uporaba metode 360 stopinj pomaga pri izboljšanju uspešnosti zaposlenih predvsem preko tega, da posamezniku omogoči vpogled v njegovo delo z več različnih zornih kotov.

Pozitivne učinke po aplikaciji metode 360 stopinj so Walker idr. (2010) opazili le pri tistih, ki so na podlagi rezultatov ustrezno ukrepali – tako, da so se osredotočili na lastno učinkovitost in si postavili ustrezne cilje. Zavedati se moramo, da je izvedba metode 360 stopinj zgolj prvi korak pri našem delovanju v smeri izboljšanja delovne učinkovitosti. Na podlagi ocen, ki jih dobimo načrtujemo naše nadaljnje delo, ki temelji predvsem

na razgovorih z zaposlenimi, kjer jim posredujemo povratno informacijo in skupaj delamo na induktivnem postavljanju nadaljnjih ciljev.

4.VODILA ZA USPEH PRI UPORABI METODE 360 STOPINJ

Metodo 360 uporabimo, takrat ko presodimo, da bi njena implementacija pripomogla k izboljšanju dela, razvoju kadrov in celotne organizacije. Metode ne vsiljujemo zaradi osebne preference. Uporabljamo jo za namene ocenjevanja dela in delovne uspešnosti in ne v namene nagrajevanja. Skozi celoten proces stalno poudarjamo zaupnost. Vsi vključeni v proces ocenjevanja, morajo biti seznanjeni z dejstvom, da so vse ocene, ki jih bodo podali anonimne in da bomo tekom celotnega procesa dela skrbno varovali njihove podatke. Vsem zaposlenim, ki bodo ocenjevali delo po metodi 360 stopinj mora biti namen in potek dela jasno predstavljen. Pomembna pa je tudi pogostost izvedbe metode 360 stopinj. Ž. Novak Antolič in L. Steblovnik (2012) priporočata, da se metoda 360 stopinj izvede vsaj enkrat letno.

5. IZVEDBA METODE 360 STOPINJ

Ocenjevanje poteka s pomočjo vprašalnika, kjer ocenjevalci ocenjujejo prisotnost posameznih relevantnih vedenj pri ocenjevani osebi. Vedenje zaposlenega se ocenjuje z večstopenjskimi lestvicami, ki izražajo pogostost izraženosti določenega vedenja. Postavke vprašalnikov vsebujejo primere konkretnega vedenja, kar omogoča, da je ocenjevanje čim bolj jasno in točno. S tem pa tudi bolj zanesljivo in veljavno. S to metodo pridobimo kompleksno oceno, ki je lahko osnova za razvoj in izobraževanje na področjih, ki so se izkazala kot izzivi. Ko pridobimo vse ocene iz vseh virov zberemo in pregledamo ocene za vsakega zaposlenega posebej. Nato z vsakim zaposlenim izvedemo razgovor, kjer mu podamo povratno informacijo o ocenah, ki jih je dobil. Skupaj pregledamo močna in šibka področja in postavimo individualne cilje, katerih doseganje bo izboljšalo delovno učinkovitost. Pri tem pa je pomembno, da posameznik zazna dani cilj kot smotrni, kot dosegljiv, izvedljiv, predvsem pa, da verjame, da je cilj sposoben doseči.

VIRI

- Bajec, B. (2018). Predavanja pri predmetu Psihologija dela.
- Bertoncelj, F. (2013). Selekcija kadrov - umetnost, veščina ali srečna roka?. Kako voditi kadrovski selekcijski intervju. *HLM*, 11(53), str. 22–26.
- Eichinger, R. W. in Lombardo, M. M. (2004). Patterns of Rater Accuracy in 360-Degree Feedback. *Human Resource Planning*, 27(4), str. 23–25.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L. in Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological

- constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), str. 897–913.
- Kragelj, R. (1998). *Selekcijski intervju – priročnik*. Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva: Ljubljana.
- M. R. Buckley, A. C., Norris, in D. S. Wiese. (2000). A brief history of the selection interview: may the next 100 years be more fruitful. *Journal Of Management History*, 6(3), str. 113–126.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. in Wright, P. (2014). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Education: New York.
- Novak Antolič, Ž. in Steblovnik, L. (2012). Uvedba 360-stopinjskega ocenjevanja odnosa in obnašanja specializantov. *Zdravniški vestnik*, 51(4) str.227–236.
- Schmidt, F. L., in Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), str. 262–274.
- Walker, A. G., Smither, J. W., Atwater, L. E., Dominick, P. G., Brett, J. F. in Reilly, R. R. (2010). Personality and Multisource Feedback Improvement: A Longitudinal Investigation. *Journal Of Behavioral & Applied Management*, 11(2), str. 175–204.
- Walker, A. in Smither, J. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52(2), str. 392–421.

Primer predstavitve rezultatov v podjetju Acies Bio d.o.o. (glej priponka)