

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ODLOČITVENI MODEL ZA IZBIRO KANDIDATA  
ZA RAZPISANO DELOVNO MESTO**

**Ljubljana, junij 2007**

**Branka Jeretina**

## **IZJAVA**

Študentka Branka Jeretina izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vladislava Rajkoviča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 9. 6. 2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|           |                                                                    |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>UVOD</b>                                                        | <b>1</b>  |
| 1.1.      | Problematika in namen magistrskega dela                            | 1         |
| 1.2.      | Cilj magistrskega dela                                             | 3         |
| 1.3.      | Metode dela                                                        | 3         |
| 1.4.      | Struktura magistrskega dela                                        | 4         |
| <b>2.</b> | <b>RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI</b>                                  | <b>6</b>  |
| 2.1.      | Strateški pomen človeških virov                                    | 6         |
| 2.2.      | Pridobivanje človeških virov                                       | 7         |
| 2.2.1.    | Odločitev za novega sodelavca                                      | 8         |
| 2.2.2.    | Kakšnega delavca izbrati                                           | 8         |
| 2.2.3.    | Viri za iskanje kadrov                                             | 9         |
| 2.2.4.    | Selekcija in preverjanje prijavljenih kandidatov                   | 10        |
| 2.2.5.    | Intervju                                                           | 11        |
| 2.2.6.    | Ocenjevanje kandidatov in končni izbor                             | 13        |
| 2.3.      | Spremljanje razvoja človeških virov                                | 13        |
| 2.3.1.    | Razvoj procesa spremljanja človeških virov                         | 14        |
| 2.3.2.    | Načrtovanje kariere zaposlenih                                     | 15        |
| 2.3.3.    | Ocenjevanje uspešnosti                                             | 16        |
| 2.3.4.    | Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih                             | 17        |
| <b>3.</b> | <b>ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU</b>                       | <b>20</b> |
| 3.1.      | Predstavitev podjetja                                              | 20        |
| 3.2.      | Kadrovska služba v podjetju                                        | 23        |
| 3.3.      | Obstoječi način izbire novega kandidata za razpisano delovno mesto | 24        |
| <b>4.</b> | <b>VEČPARAMETRSKI ODLOČITVENI PROBLEMI IN DEXi</b>                 | <b>27</b> |
| 4.1.      | Odločanje                                                          | 27        |
| 4.2.      | Večparametrsko odločanje                                           | 27        |
| 4.3.      | Opredelitev posameznih stopenj v procesu odločanja                 | 30        |
| 4.4.      | Umetna inteligenca in ekspertni sistemi                            | 31        |

|           |                                                                                                  |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5.      | Struktura ekspertnih sistemov                                                                    | 32        |
| 4.6.      | Lupina ekspertnega sistema DEXi                                                                  | 34        |
| 4.6.1.    | Predstavitev baze znanja v DEXi-ju                                                               | 36        |
| 4.6.2.    | Koraki ocenjevanja v DEXi-ju                                                                     | 37        |
| 4.7.      | Vredana                                                                                          | 38        |
| <b>5.</b> | <b>RAZVOJ ODLOČITVENEGA MODELA ZA IZBIRO NAJUGODNEJŠEGA KANDIDATA ZA RAZPISANO DELOVNO MESTO</b> | <b>39</b> |
| 5.1.      | Določitev in opis parametrov                                                                     | 39        |
| 5.1.1.    | Parametri v zvezi z znanjem in sposobnostmi kandidata                                            | 41        |
| 5.1.2.    | Parametri v zvezi z osebnostnimi lastnostmi kandidata                                            | 43        |
| 5.1.3.    | Parametri v zvezi s pričakovanji kandidata na delovnem mestu                                     | 46        |
| 5.2.      | Določitev merskih lestvic                                                                        | 48        |
| 5.3.      | Določitev funkcije koristnosti                                                                   | 54        |
| 5.4.      | Razpis za delovno mesto                                                                          | 56        |
| 5.4.1.    | Opis variant                                                                                     | 57        |
| 5.4.2.    | Izbira kandidata za delovno mesto po obstoječem načinu                                           | 60        |
| 5.4.3.    | Izbira kandidata za delovno mesto s pomočjo ekspertnega sistema za večparametrsko odločanje DEXi | 62        |
| <b>6.</b> | <b>KRITIČNA ANALIZA MODELA</b>                                                                   | <b>70</b> |
| 6.1.      | Analiza odločitve                                                                                | 70        |
| 6.2.      | Izkušnje pri delu z DEXi-jem                                                                     | 70        |
| 6.3.      | Analiza prednosti in slabosti modela, izdelanega s pomočjo lupine ekspertnega sistema DEXi       | 72        |
| 6.3.1.    | Prednosti                                                                                        | 74        |
| 6.3.2.    | Slabosti                                                                                         | 74        |
| 6.3.3.    | Priložnosti                                                                                      | 75        |
| 6.3.4.    | Nevarnosti                                                                                       | 75        |
| <b>7.</b> | <b>ZAKLJUČEK</b>                                                                                 | <b>76</b> |
|           | <b>LITERATURA</b>                                                                                | <b>78</b> |
|           | <b>VIRI</b>                                                                                      | <b>82</b> |

## KAZALO SLIK

|          |                                                                                                         |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1  | Večparametrski odločitveni model                                                                        | 29 |
| Slika 2  | Splošna shema ekspertnega sistema                                                                       | 34 |
| Slika 3  | Drevo parametrov                                                                                        | 40 |
| Slika 4  | Merske lestvice (zaloge vrednosti) za posamezne parametre                                               | 54 |
| Slika 5  | Povprečne uteži parametrov                                                                              | 55 |
| Slika 6  | Predstavitev kandidatk po parametrih                                                                    | 62 |
| Slika 7  | Stolpčni grafikon ocene kandidatk iz programa DEXi                                                      | 63 |
| Slika 8  | Stolpčni grafikon ocene kandidatk iz programa Vredana                                                   | 64 |
| Slika 9  | Korelacijski grafikon ocene kandidatk za parametra »pričakovanja kandidata« ter »znanja in sposobnosti« | 64 |
| Slika 10 | Zvezdni grafikoni vrednotenja kandidatk                                                                 | 66 |
| Slika 11 | Tabelarični prikaz vrednotenja kandidatk                                                                | 67 |

## **POVZETEK**

### **ODLOČITVENI MODEL ZA IZBIRO KANDIDATA ZA RAZPISANO DELOVNO MESTO**

V magistrskem delu je zgrajen model za pomoč pri izbiri kandidata za razpisano delovno mesto, in sicer s pomočjo večparametrskega modela za podporo odločanju. Model je zgrajen na podlagi izbranih parametrov, ki so razvrščeni v hierarhično drevo parametrov. Izbira kandidata je podprta z lupino ekspertnega sistema DEXi, ki omogoča izgradnjo baze znanja, ocenjevanje variant in razlago dobljenih rezultatov. Praktično je model preizkušen na izboru kandidata za prosto delovno mesto administratorja.

**Ključne besede:** ravnanje s človeškimi viri, proces zaposlovanja, izbira kandidata, sistemi za podporo odločanju, odločitveni model, večparametrsko odločanje, DEXi.

## **ABSTRACT**

### **DECISION MODEL FOR CANDIDATE SELECTION FOR FREE POSITION**

This master thesis contains the description of development of Decision model for candidate selection for free position which was made with support multi-attribute model for decision support. Model was built on a base of selected parameters which was arranged into hierarchical parameter tree. Candidate selection is supported with expert system shell DEXi, development tool for creating knowledge base, evaluating of options and explanation of the given results. Model was practically use on candidate selection for free position »administrator«.

**Key words:** human resource management, employment process, candidate selection, decision support systems, decision model, multi-attribute decision making, DEXi.

# 1. UVOD

## 1.1. PROBLEMATIKA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Da se podjetje v današnjih časih lahko uveljavi na tržišču in da na tržišču lahko uspešno konkurira, si mora določiti jasne cilje in poti, kako cilje doseči. Posamezniki v podjetjih, glede na delo, ki ga opravljajo, ponavadi težijo k različnim ciljem.

Ko posameznik sprejema odločitev na svojem nivoju, se ponavadi ne ozira na potrebe drugih, ko pa odločitve sprejema najvišji vodilni delavec, mora paziti, da ne sprejme odločitve, ki bi lahko škodovala nekemu segmentu podjetja. Da lahko sprejme pravilno odločitev, se mora odločati na podlagi več parametrov, ponavadi pa se posvetuje tudi s strokovnjakom. Poslovni rezultati pokažejo, ali so sprejete odločitve pravilne ali ne

Pomembna odločitev v vsakem podjetju je izbira takih sodelavcev, ki bodo kar najbolj prispevali k doseganju skupnih ciljev. Idealnega sodelavca je težko najti, verjetno niti ne obstaja. Ljudje so posamezniki s specifičnim znanjem in sposobnostmi. Treba se je zavedati, da skoraj nihče ne bo točno tak, kot smo si zamislili. V primeru, da sodelavca izberemo zaradi dobrega občutka, se lahko zgodi, da ne bo imel takih lastnosti, kot smo jih od njega pričakovali. V primeru, da izberemo sodelavca, ki nam je zelo podoben, se lahko zgodi, da bomo imeli celo skupino isto razmišljujočih sodelavcev, kar ne bo dobro za razvoj podjetja.

Pogosto se zgodi, da se nove sodelavce nehote izbira po občutku ali se daje prednost kandidatom, ki so podobni osebi, ki kadruje. Pozabi se na to, da se je potrebno vprašati, ali je oseba primerna za delovno mesto ali ni. Lahko se celo zgodi, da podjetju kar naenkrat začne primanjkovati ključnih sposobnosti in lastnosti in tako nastajajo ozka grla (Vidergar, 2001, str. 3; Kragelj, 2006).

Majhna podjetja se redko dovolj posvečajo izbiri novih sodelavcev. Pogosto zaposlujejo na podlagi znanstev, po hitrem postopku, ali napako storijo že pri objavi zaposlitvenega oglasa, ker ne specificirajo svojih želja. Zgodi se tudi, da

se s selekcijo ne želijo ukvarjati. Zaradi tega se je na trgu pojavilo kar nekaj podjetij, ki to delo opravljajo za zainteresirane naročnike.

Sodelavca za novo delovno mesto se lahko pridobi na več načinov. Lahko se ga izbere izmed že zaposlenih v organizaciji, kar je zelo ustrezno v primeru napredovanj iz nižjega na višje delovno mesto, saj oseba že pozna poslovanje podjetja. Lahko se ga izbere izven organizacije; z neformalnim pridobivanjem, z neposrednim javljanjem kandidatov, s štipendiranjem, z oglasi v medijih ali preko agencij za zaposlovanje (Adisez et al., 2002, str. 180-183).

Zelo veliko število zaposlenih ustreza zahtevam delovnega mesta, vendar je zanimivo, kako pogosto pri delu ne dosegajo dobrih rezultatov. Vzrokov je veliko, odvisni so od lastnosti delavca in tudi od njegove motiviranosti za delo. Žal je sistematično ravnanje z ljudmi še vedno bolj izjema kot pravilo, delodajalci pa še vedno poudarjajo vodenje procesov in ne ljudi.

Veliko kadrovskih delavcev in vodij se sprašuje, kateri so njihovi ključni kadri. Kakšno je trenutno stanje na področju ravnanja s človeškimi viri in kakšne bodo potrebe v prihodnosti (Volk, 2002; Šutanovac, 2006)?

Managerji se bodo počasi začeli zavedati, da je ključno vprašanje poslovanja pridobivanje in razvijanje virov, pri čemer bodo človeški viri zavzemali vse bolj osrednje mesto (Adizes et. al, 1996, str. 190).

Pri izboru novega sodelavca so ključna tri vprašanja. Kako oblikovati privlačen oglas za prosto delovno mesto tako, da se bo nanj prijavilo zadovoljivo število kandidatov? Kako oceniti in izbrati res najprimernejšega kandidata? Če ne želimo imeti preveliko stroškov s ponovno selekcijo, pa je ključno tudi, kako primernega kandidata obdržati (Stanković, 2005).

Za Študentsko založbo napačna odločitev lahko pomeni nekaj milijonov tolarjev "izgubljenega" denarja letno. Kot v veliko drugih primerih je tudi tukaj poglavitni dejavnik, ki vpliva na odločanje, denar. Ker je Študentska založba majhno podjetje, nima kadrovske službe. Dela in naloge kadrovske funkcije so porazdeljene med direktorja in poslovno sekretarko. Nove kadre se izbira na



podlagi zahtev za zapolnitev posameznega delovnega mesta. Kandidat naj bi imel take želene lastnosti, glede izobrazbe, izkušenj na podobnih delovnih mestih, osebnih karakteristik in socialnih veščin, da bo zadostil pričakovanjem glede izpolnjevanja nalog in vključevanja v organizacijsko kulturo podjetja.

## **1.2. CILJ MAGISTRSKEGA DELA**

Glede na konkurenco na trgu se vedno bolj zavedamo, da dobri kadri niso le »roboti«, da je njihov izbor več kot le stvar trenutne odločitve. Razdelan in načrtovan proces izbire in vključevanja novih sodelavcev v organizacijo doprinese k zadovoljstvu obeh strani. Za doseg tega cilja bomo najprej določili parametre, ki so za nas pomembni, ko izbiramo sodelavca, ki ga želimo aktivno vključiti v našo organizacijo.

Končni cilj magistrskega dela je s pomočjo informacijske tehnologije izdelati večparametrski odločitveni model, ki bo v pomoč pri zaposlovanju novih sodelavcev na Študentski založbi.

## **1.3. METODE DELA**

Namen magistrskega dela je na osnovi tujih, domačih in lastnih izkušenj razviti večparametrski odločitveni model za oceno primernosti kandidata za razpisano delovno mesto. Podlaga za razvoj odločitvenega modela bo strokovna literatura tujih in domačih avtorjev s področja ravnanja s človeškimi viri, s poudarkom na področju kadrovske selekcije in literature s področja večparametrskega odločanja in reševanja odločitvenih problemov z metodami umetne inteligence.

Pri delu bo uporabljena sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija s poudarkom na lupini ekspertnega sistema za večparametrsko odločanje Dexi, s katerim bo razvit odločitveni model, ki bo preizkušen na praktičnem primeru.

Na osnovi preizkusa v praksi bo narejena ocena modela in njegova vloga v procesih ravnanja z ljudmi. Narejena bo analiza prednosti in slabosti modela, podani pa bodo tudi kritični dejavniki uspeha.

#### 1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

V prvem poglavju magistrskega dela je predstavljena problematika, s katero se delo ukvarja, opisane so metode dela in določeni cilji, ki jih želimo doseči.

Ravnanje s človeškimi viri je področje, ki ga je bilo za dokončanje dela potrebno temeljito preučiti. Poglavje se začne z opisom strateškega pomena človeških virov za podjetje in opisuje nevarnosti, povezane z zanemarjanjem njegove vloge. V nadaljevanju je opisan način pridobivanja kadrov; od odločitve za novega sodelavca, virov za iskanje kandidatov, celotnega procesa selekcije in ocenjevanja kandidatov ter končnega izbora. Ravnanje s človeškimi viri vključuje tudi spremljanje njihovega razvoja. Če podjetje želi biti konkurenčno, mora svoje kadre temu primerno razvijati. Potrebno je načrtovati kariero zaposlenih in ocenjevati njihovo uspešnost. Potrebno je poudariti, da nemotivirani in nezadovoljni zaposleni ne pripomorejo k uspešnosti podjetja.

Da bi lahko uspešno razvili model, je bila opravljena analiza obstoječega stanja v podjetju. Za boljše razumevanje je najprej predstavljeno podjetje Študentska založba. Podrobneje je opisana kadrovska služba v podjetju in dosednji način zaposlovanja.

Večparametrski odločitveni model za izbiro kandidata za razpisano delovno mesto je bil razvit s pomočjo lupine ekspertnega sistema DEXi. Teoretični del poglavja definira pojma odločanje in večparametrsko odločanje, opiše stopnje v procesu odločanja ter razloži pojma umetna inteligenca in ekspertni sistem. Posebej je predstavljena lupina ekspertnega sistema DEXi. Ker DEXi ne omogoča natančnejših grafičnih predstavitev rezultatov, je bil za to uporabljen program Vredana. Z njegovim opisom se zaključuje četrto poglavje.

Peto poglavje opisuje razvoj odločitvenega modela za izbiro najugodnejšega kandidata za razpisano delovno mesto. Določeni so bili parametri, ki so pomembni pri izboru. Razvrščeni so v drevo parametrov in tudi podrobneje opisani. Vsem parametrom so bile določene zaloge vrednosti ter funkcije koristnosti.

Po objavi razpisa za delovno mesto in končanem zbiranju prijav je bil izveden izbirni postopek; najprej po starem načinu in nato še s pomočjo izdelanega

modela. Oba načina sta podrobno opisana, zanimivo pa je, da so bile kandidatke pri obeh načinih podobno ocenjene.

Na koncu je bila izdelana še kritična analiza modela. Podrobneje je analizirana končna odločitev in opisane izkušnje pri delu z DEXi-jem. Zavedati se je treba, da ima model svoje slabe in dobre strani. Zaradi tega je bila narejena še analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se uporabniki lahko srečajo ob uporabi modela.

Zaključek povzame vsebino magistrskega dela in opozori, da je ključni faktor še vedno človek, ki na koncu sprejeme odločitev. Prav tako je človek tisti, ki na koncu nosi posledice za slabe ter žanje lovorike za dobre odločitve.

## 2. RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

### 2.1. STRATEŠKI POMEN ČLOVEŠKIH VIROV

Strateški cilj upravljanja s človeškimi viri mora biti tak, da bo privabljal človeške vire, ki se bodo znali s podjetjem identificirati, ki bodo motivirani za delo in jih bo podjetje znalo obdržati ter znalo razvijati njihove sposobnosti tako, da mu bodo na trgu prinašali konkurenčno prednost. Za uspešen razvoj je treba identificirati ključne pozicije v podjetju, ključne talente in visoko perspektivne delavce. Podjetje, v katerem ključne pozicije niso zapolnjene s ključnimi ljudmi, kar pomeni, da sistem zapolnjevanja mest ni urejen, ogroža svojo prihodnost in svoj obstoj (Žezlina, 2006c).

Tradicionalna kadrovska služba je temeljila predvsem na urejanju administrativnih nalog. Kadrovski oddelek je bil tako fizično kot tudi psihološko ločen od dejanskega dela v podjetju. Pri strateškem ravnanju s kadrovskimi viri so administrativne naloge še vedno prisotne. Strateško ravnanje s človeškimi viri ima osrednjo vlogo pri doseganju strateških ciljev podjetja. Omogoča interaktivno sodelovanje med funkcionalnimi področji v podjetju. Pomaga izbrati inovativne sodelavce, jih usposablja za najboljšo izvedbo nalog ter meri in nagraduje njihovo podjetniško vedenje (Fisher et al. 1999, str. 44).

Strategija povezuje posamezna področja poslovanja: trg, organizacijo, izdelke, finance in človeške vire. Vsa področja se morajo med seboj pokrivati skladno z okoljem, kjer podjetje deluje. Pomembno vprašanje je, ali imamo tak kadrovski potencial, ki bo strategijo pomagal uresničiti. Uspešnost strategije je predvsem v udeleženiosti kadrov pri njeni izdelavi in izpeljavi, potrebnem dodatnem izobraževanju, delegiranju, obveščeniosti in želji za njeno uresničevanje.

Za organizacije je pomembno, da ima človeške vire s takimi znanji in sposobnostmi, ki bodo v želenem trenutku znali rešiti zastavljene delovne naloge. Učinkovitost organizacije je odvisna od tega, ali ima zaposlene ljudi, ki le čakajo na svojo priložnost, ali ljudi, ki se maksimalno potrudijo za izboljšanje svojih potencialov. Organizacije iščejo sredstva in načine za vpeljavo takih strategij, ki bodo dale objektivne rezultate tudi pri izgradnji osebne razvojne poti

zaposlenih. Med razvojem kariere zaposlenega, psihologijo in skupno strategijo podjetja obstaja povezava. Strategija podjetja vpliva na razvoj kariere posameznika. Psihologija pa določa parametre za pomembne odločitve v posameznikovi karieri (Brunner, 2004; Martin et al., 2001).

Strateški pristop k upravljanju s človeškimi viri priznava pomen zunanjega okolja, trga dela, daje možnost izbire in odločanja, upošteva vse zaposlene in je povezan del skupne korporacijske in funkcionalnih strategij.

Strateško upravljanje človeških virov se loči na dve pomembni področji, in sicer na strukturo funkcije človeških virov in na organizacijske zmogljivosti v podobi kompetenc, vodenja, organizacijske strukture in komunikacije, ki predstavljajo povezavo med podjetjem in zaposlenimi.

V Sloveniji je zelo malo podjetij, kjer ima kadrovska funkcija res strateško vlogo. Zato se vpeljuje vedno več kadrovskih projektov. Problem se pojavi, ker ti projekti ne podpirajo dovolj uresničevanja poslovne strategije podjetja. Uprave podjetij kadrovske zadeve prepuščajo kadrovskim službam, ki pa nimajo dovolj moči za vpeljavo večjih sprememb. Za boljše delo bo potrebno natančno opredeliti strateško vlogo kadrovske funkcije v podjetjih ter nato izdelati poglobljeno in dolgoročno kadrovska strategijo, katere cilj bo povečanje sposobnosti podjetja za uresničevanje poslovne strategije (Žezlina, 2006a; Žezlina, 2006b).

## **2.2. PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV**

V okolju neprestanih sprememb je potrebno zaposlovati ljudi, ki so vedno bolj prilagodljivi in ki imajo vedno več kvalifikacij. Zavedati se je treba, da vsak nov zaposleni spremeni podjetje, lahko pozitivno, lahko pa tudi negativno

Za predstavo o tem, kakšne kadre podjetje potrebuje, je treba predelati množico informacij. Vedeti je potrebno, kakšna je vizija podjetja in kakšni so njeni dolgoročni in kratkoročni načrti. Kakšno je stanje kadrov v podjetju (izobrazba, usposobljenost, izkušnje ...) in kakšni kadri so na voljo na trgu delovne sile. Kakšne poslovne priložnosti se lahko pojavijo in kaj delajo konkurenčna

podjetja. Na podlagi teh podatkov lahko izdelamo napoved o potrebah po kadrih (Lee, 1994; Gorišek, Tratnik, 2003).

Napačna izbira zaposlenega podjetje lahko stane trikrat toliko, kot je njegova letna plača. Zaradi napačne izbire lahko izgubiš poslovne priložnosti, potencialne stranke in zagon. Kandidata odpustiš ali zamenjaš, vendar so s tem povezani stroški ponovnega izbora.

Podjetja pri izbiri kadrov delajo tri večje napake. Zaposlujejo kandidate zaradi njihovega znanja in potem odpuščajo zaradi osebnostnih lastnosti. Hitro zaposlujejo in počasi odpuščajo ter zaposlujejo na podlagi predhodnih izkušenj kandidatov, ki v bistvu niso dober pokazatelj tega, kako bo nekdo delal v prihodnosti (Hiring The Wrong Person Costs You Three Times Their Annual Salary, 2006).

Ker morajo tudi kadroviki iti v korak s časom, napredno računalniško tehnologijo prilagajajo procesom zaposlovanja novih kadrov. Začeli so uporabljati e-zaposlovanje. Sam proces e-zaposlovanja ne odstopa bistveno od klasičnega zaposlovanja, vendar zmanjšuje stroške zaposlovanja in omogoča bolj kvalitetno in kvantitetno izbiro kandidatov (Lee, 2006).

### **2.2.1. Odločitev za novega sodelavca**

Podjetje se odloči za novega sodelavca v primeru, ko dosednji delavec napreduje ali odide iz podjetja ali pa se obseg dela tako poveča, da je potrebno odpreti novo delovno mesto.

Odločiti se je potrebno, ali je res potreben nov delavec za prav tisto izpraznjeno delovno mesto ali ni možno delovnih nalog porazdeliti med ostale zaposlene. Mogoče se v takem primeru pojavi priložnost za notranjo reorganizacijo dela (Keenan, 1996a).

### **2.2.2. Kakšnega delavca izbrati**

Preden se začne iskanje novega kadra, je potrebno določiti, kakšno osebo se potrebuje za neko delovno mesto. Nekaj podatkov se lahko dobi že iz same sistematizacije delovnih mest, nekaj pa iz opisov del in nalog. Odločiti se je potrebno, ali bo nov zaposleni človek s primerno formalno izobrazbo in veliko izkušnjami ali nekdo, ki ga bo potrebno vse naučiti.

Za vsako delovno mesto je potrebno določiti, kakšne osebnostne lastnosti (ročne spretnosti, zunanji videz, telesna moč ...) naj bi imeli zaposleni, kakšne so njegove zmogljivosti in dosežki (inteligenca, poznavanje jezika, poznavanje področja dela, sposobnost kritičnega razmišljanja in sklepanja ...) ter kakšne naj bi bile njegove individualne lastnosti (prilagodljivost, inovativnost, iznajdljivost ...) (Keenan, 1996a; Sikula, Sikula, 2006).

### **2.2.3. Viri za iskanje kadrov**

Podjetja lahko izbirajo kadre na dva načina; znotraj podjetja ali iz zunanjih virov. Pri vsakem načinu najdemo prednosti in slabosti, vendar se vsako podjetje samo odloči, kje bo iskalo kadre. Pogosto se zgodi, da za zapolnitev delovnega mesta izberejo zaposlenega, ki s tem napreduje, hkrati pa se pojavi problem z zapolnitvijo njegovega prejšnjega delovnega mesta. Podjetja lahko iščejo kadre preko oglasov (v časopisih, na internetu, oglasnih deskah ...), preko zaposlitvenih agencij, s štipendiranjem, preko znancev ... (Fisher et al., 1999, str. 239-247).

Nekatera podjetja se odločijo, da bodo nove ljudi zaposlovali s posredovanjem zaposlitvenih agentov oz. agencij. Ponavadi se za ta korak odločijo podjetja, ki mislijo, da bodo na ta način znižala stroške zaposlitvenega procesa. Od agencije pričakujejo, da bo predlagane kandidate temeljito preverila in jim posredovala res najboljše. Novi zaposleni se lahko zaposlijo direktno v podjetju, ki jih potrebuje, ali pa jih zaposli agencija za posredovanje dela. Seveda se morata agencija in podjetje, ki išče nove kadre, predhodno natančno dogovoriti o svojih medsebojnih obveznostih, da ne pride do nepotrebnih nesporazumov (Shanoff, 2006).

V Sloveniji pri izbiri kandidata podjetja pogosto sodelujejo z Zavodom za zaposlovanje. Od delodajalcev, ki so v letu 2002 zaposlovali nove kadre, jih je kar 65,1 % sodelovalo z Zavodom za zaposlovanje, 34,9 % pa sodelovanja ni želelo. Z zavodom najbolj sodelujejo srednje velika podjetja. Delodajalci si pri sodelovanju z Zavodom za zaposlovanje najbolj želijo, da zavod že opravi osnovno selekcijo kandidatov in jim na razgovor pošlje le izbrane kandidate ter jim s tem omogoči lažjo izbiro. Delodajalci si najmanj želijo takih razgovorov s kandidati, ki so le informativne narave. (Gorše Dolinar, Ficko, 2003).

Mnoga podjetja se odločajo, da bodo zaposlila take kadre, ki iščejo prvo zaposlitev. Med takimi kandidati je težko izbirati, saj imajo le teoretično znanje, ne ve se pa, ali bodo res dobri delavci. Pogosto se izkaže, da imajo ljudje, ki še nikoli niso bili zaposleni, slab odnos do dela. Veliko takih kandidatov po končani preizkusni dobi ostane brez službe. S postavljanjem pravih vprašanj na razgovorih s kandidati lahko izvemo, ali ima kandidat razvite delovne navade, je komunikativen, odgovoren, mogoče neiskren; vse to izvemo iz vprašanj o preteklem življenju. Npr. Kako dobi denar za sprotno preživljanje? Si ga je zaslužil z varovanjem otrok, je to plačilo za kakšna priložnostna dela ali nagrada staršev za dobre ocene? (Perry, 2000).

Tudi če podjetje najde kader iz notranjih virov, mora v Sloveniji javno objaviti, da ima prosto delovno mesto, in sicer mora objaviti podatke o nazivu delodajalca, katero mesto je prosto, za koliko časa se bo sklenilo delovno razmerje in kakšni so pogoji za sklenitev delovnega razmerja ter koliko časa traja rok za prijavo. V izjemnih primerih, ki jih določa Zakon o delovnih razmerjih, prostega delovnega mesta ni potrebno javno objaviti (Pravilnik o postopku prijave in objave prostega delovnega mesta ter načinu sporočanja podatkov Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, 1999; Zakon o delovnih razmerjih, 2002).

#### **2.2.4. Selekcija in preverjanje prijavljenih kandidatov**

Vsaka selekcija se prične z zbiranjem prijav. Ponavadi se od prijavljencev zahteva pisno prijavo, pogosto se jih zaprosi za priloge, ki dajo natančnejši vpogled v kandidatovo osebnost in zmožnosti (življenjepis, reference, spričevala ...).

Veliko potencialnih kandidatov je zavrnjenih že zaradi banalnih vzrokov, kot je npr. slaba slovnica in črkovanje. Veliko kandidatov je zavrnjenih zaradi navajanja nepomembnih delovnih izkušenj, zaradi preveč ali premalo informacij ali zaradi tega, ker prošnje ne vsebujejo navedbe dosežkov v prejšnjih službah (Keenan, 1996a; Hadfield, 2005).

Podjetja v ZDA zelo previdno izbirajo kandidate za zaposlitev, saj kar 48 % življenjepisov in 30 % prijav za delovna mesta vsebuje lažne informacije. Iskalci podatke o sebi prirejajo zaradi tega, ker ima kar 4 % ljudi kriminalno preteklost,



5 % ljudi ima negativna priporočila, 31 % ljudi ima policijsko kartoteko zaradi od enega do treh voziških prekrškov, 33 % pa jih ima negativne izkušnje s prekoračitvami kreditov na plačilnih ali kreditnih karticah. Kandidati z negativno zgodovino so potencialna nevarnost za podjetja in zato se jim podjetja skušajo izogibati (Bartlett, 2005).

V Ameriki je postalo splošna praksa to, da kandidate za delovno mesto preverjajo preko interneta, predvsem preko spletnih strani MySpace (<http://www.myspace.com>) in FaceBook (<http://www.facebook.com>) ali pa kandidatovo ime preprosto vpišejo v Googlov iskalnik in gledajo, kakšne informacije o kandidatu se bodo pojavile. Iz tako pridobljenih informacij o kandidatu lahko izvedo precej več, kot je ta pripravljen povedati na razgovoru. Tako si zagotovijo, da za neko delo izberejo res pravega človeka. Kljub temu da tako iskanje informacij o kandidatih z zakonom še ni prepovedano, kandidat lahko podjetje toži zaradi diskriminacije ali zaradi vdora v zasebnost (Pitfalls of Checking Job Applicants' Personal Web Pages. Managing Accounts Payable, 2006).

### **2.2.5.Intervju**

Ne glede na to, kako podjetje pride do potencialnega kandidata, se večina podjetij na svetu zanj odloči na podlagi intervjuja. Če tehnika poizvedovanja ni dobra, tudi izbor ne bo najboljši. Za pomoč pri izboru je priporočljivo uporabiti tudi razne teste.

Pred začetkom intervjuja je potrebno določiti, kdo bo sodeloval pri selekciji pri kadrovskih razgovorih, kakšna vprašanja bodo zastavljena in kdo bo opravil končni izbor. Izbira kandidata je odvisna tudi od ocene, ali se bo lahko vključil v kulturo podjetja in koliko časa ima namen ostati. Že pred razgovorom se je potrebno dogovoriti, o kakšni plači in drugih ugodnostih se bo pogajalo s kandidatom. V primeru potrebe se od kandidata lahko zahteva tudi predstavitev in reference (Florjančič et al., 2004; Sikula, Sikula, 2006).

Med kandidati, ki pridejo v ožji izbor, se je pogosto najlažje odločiti s pomočjo testiranja. Testi so lahko psihološki ali praktični. Psihološki testi se pogosto uporabljajo pri izbiri vodilnih kadrov. Testiranje je priporočeno izvajati pred

intervjujem, tako da se na razgovoru s kandidatom lahko pogovori tudi o rezultatih testov.

Pogovor s kandidatom je potrebno načrtovati, da med pogovorom izvemo vse, kar želimo izvedeti. Če želimo imeti uspešen intervju, mora ta potekati sproščeno.

O kandidatu lahko veliko izvemo, če ga povprašamo o trenutnem delu, delovnih odnosih, dosedanjih dosežkih in razlogih za prijavo na prosto mesto. Iz vprašanj o hobijih in osebnih nagnjenjih lahko izvemo, kakšne so kandidatove organizacijske sposobnosti, ali je vztrajen in primeren za določeno delovno mesto.

Med spraševanjem od kandidata lahko dobimo več podatkov kot iz same prošnje in testov, lahko preverimo njegovo usposobljenost ter dobimo vpogled v njegova mnenja in stališča. Če želimo o kandidatu izvedeti malo več, mu postavljamo vprašanja, na katera ne bo mogel odgovoriti le z da ali ne. Pogosto je potrebno v kandidate tudi malo podrezati, čeprav je mnogim izpraševalcem to neprijetno, ker imajo občutek, da so preveč radovedni. Kandidata je potrebno tudi poslušati in mu dati čas za odgovore. Pravilno zastavljena vprašanja in pazljivo poslušanje omogočijo, da se kandidat razgovori in mogoče pove celo več, kot je nameraval.

Pogovor s kandidatom naj poteka v naslednjih fazah:

- Pozdrav s kandidatom in predstavitev vseh udeležencev intervjuja
- Obrazložitev poteka intervjuja
- Izpeljava samega intervjuja

Izpraševalec mora ostati nepristranski in prilagodljiv, sogovornika naj gleda v oči. Kandidata mora pustiti govoriti in ga pazljivo poslušati. Intervju se vodi po predhodno pripravljenem načrtu.

- Predstavitev nekaterih dejstev o zaposlitvi

Kandidatu je potrebno povedati nekaj osnovnih dejstev o plači, dopustu in delovnem času. Če tega ne omenimo, bo kandidat o tem sam povprašal, izpraševalci pa bodo sklepali, da ga zanima le plača in delovni pogoji in bi mu s tem lahko naredili krivico.

- Zaključek pogovora

Kandidatu damo možnost za vprašanja in mu povemo, kdaj in kako ga bomo obvestili o rezultatih (Keenan, 1996a).

Že na razgovoru je kandidatu potrebno razložiti nekaj osnovnih pravil: da se od njega pričakuje točno prihajanje na delo, da bo treba kdaj narediti tudi kakšno delo, ki ni v njegovem opisu del in nalog, da mora biti samoiniciativen in na razpolago strankam. Navesti mu je potrebno tudi razloge za zaposlitev in tudi za možno odpustitev. Če se zaposlenemu delavcu že na začetku zaposlitve jasno razloži, kaj se od njega pričakuje, se s tem že položi dobre temelje za uspeh (Perry, 2000).

#### **2.2.6. Ocenjevanje kandidatov in končni izbor**

Za ocenjevanje kandidatov je potrebno določiti neko vrednostno lestvico, ki omogoča, da vsakega kandidata ocenimo po istih načelih. V primeru, da se noben kandidat ne uvrsti visoko pri vrednotenju, je potrebno razmisliti o ponovnem izboru. Če bo več kandidatov imelo zelo dobre rezultate, se odločimo na podlagi boljših ocen pri posameznih področjih, ki jih zahteva delovno mesto. Pri izbiri kandidata nikakor ne smemo podleči sočutju, saj kandidat, ki nujno potrebuje službo, ni nujno najboljši za naše podjetje.

Končni izbor kandidatov postane z zmanjšanjem števila kandidatov vedno bolj podoben pogajanjem. Vsebina zadnjih razgovorov – pogajanj – so ponavadi teme o napredovanju, strokovnem razvoju, izobraževanju, nagrajevanju, bonitetah, avtonomije pri delu, fleksibilnosti delovnega časa in raznovrstnosti dela.

Z izbranim kandidatom se sklene pogodba o zaposlitvi, v kateri morajo biti dobro definirane pogodbene vsebine, ki predstavljajo temelj za pravice in obveznosti tako delodajalca kot delojemalca.

Izbranega kandidata po potrebi pošljemo na dodatno izpopolnjevanje. Če nima dovolj izkušenj za delo, mu pomagamo z navodili in nasveti pri delu (Keenan, 1996a; Gorišek, Tratnik, 2003).

### **2.3. SPREMLJANJE RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV**

Razvoj človeških virov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Najpomembnejša naloga razvoja kadrov je, da skrbi za tako strukturo zaposlenih v podjetju, da

zadosti strateškim ciljem organizacije. Za ta namen sprejema, razmešča, napreduje in izobražuje človeške vire v podjetju.

Sistem razvoja človeških virov mora prispevati k temu, da se učinkovitost zaposlenih vzdržuje na doseženem nivoju ali pa da se izboljšuje. Delovno uspešnost je potrebno spremljati, ocenjevati in primerno nagrajevati. S tem vplivamo na delavčevo zadovoljstvo, na njegovo motiviranost in tudi na delovno uspešnost (Jereb, Rajkovič, 2000).

Nekateri podjetniki se sprašujejo, zakaj sploh razvijati človeške vire. Odgovor je preprost. Če v kadre ni vlaganj, gredo drugam. Razvijanje človeških virov je cenejše kot iskanje novega kadra. Več vlagaš, več znanja ima zaposleni in s tem postane bolj konkurenčen na trgu delovne sile, tako da zopet obstaja nevarnost, da odide drugam. Vendar vseeno obstajajo prednosti, ki jih podjetje pridobi z razvojem človeških virov: poveča se produktivnost, izboljša se delovna storilnost, zmanjša se fluktuacija, je več zadovoljnih zaposlenih in manj kadrovskih razpisov, zmanjšajo se odsotnosti z dela. Če podjetje skrbi za svoje zaposlene, ima od tega lahko le koristi (Barker, 2000).

### **2.3.1. Razvoj procesa spremljanja človeških virov**

V preteklosti se je govorilo o kadrovskem managementu (personnel management), v zadnjem obdobju pa se vse bolj pojavlja izraz ravnanje s človeškimi viri (human resource management). Kadrovski management je predvsem statičen in se mora zaradi dinamičnosti trga in sprememb spremeniti v dinamično ravnanje z ljudmi pri delu, če organizacija v takih okoliščinah sploh hoče uspevati. Organizacije, ki se ne bodo prilagodile, bodo počasi propadle. V slovenskih organizacijah je pravo ravnanje z ljudmi še vedno le pobožna želja kadrovikov, ne pa dejanska praksa (Možina et al., 2002, str. 451-453).

Pri ravnanju s človeškimi viri je velik poudarek na tem, da kadrovska služba ne skrbi le za administrativne zadeve, ampak že vnaprej predvideva, kakšne bodo potrebe po kadrih v prihodnosti, in stori vse, da ima podjetje v danem trenutku za neko nalogo na voljo primerne ljudi. Tako skrbi za ocenjevanje, motivacijo in izobraževanje že zaposlenih delavcev, kot tudi načrtuje pridobivanje novih (Fisher et al., 1999, str. 44-53).

Nivo razvitosti procesov ravnanja s človeškimi viri lahko razdelimo na tri stopnje.

- **Prva stopnja – kadrovska administracija** zadosti osnovnim pravilom v zvezi z zaposlenimi, da zadosti zakonskim določilom in predpisom. Ta dela so obračun plač, vodenje zavarovanj ter vodenje evidenc o zaposlenih. Pri 50 zaposlenih to delo opravlja 0,25-0,5 zaposlenega.
- **Druga stopnja – oblikovanje kadrovskih sistemov** (opisi in sistematizacija delovnih mest, sistemi ocenjevanja, nagrajevanja in usposabljanja, razni pravilniki ...) se pojavi v podjetjih, ki imajo več zaposlenih in želijo formalizirati odnose med njimi, posebej je potrebno sistematizirati procese, ki se v podjetju pojavljajo kontinuirano. Pri 50 zaposlenih to delo opravlja 0,5-1 zaposleni.
- **Tretja stopnja – vključenost ravnanja s človeškimi viri v strateško načrtovanje** se pojavi takrat, ko so odgovorni za človeške vire v vrhu hierarhije podjetja, podjetje pa uvaja sisteme za načrtovanje karier, sisteme za razvoj vodstvenih kadrov, sisteme za vodenje sprememb in oblikovanje organizacijske kulture. Pri 50 zaposlenih to delo opravlja 1-1,5 zaposlenega.

Na področju ravnanja z ljudmi je pogosto potrebno imeti specialna znanja. Pojavi se vprašanje, ali naj določene kadrovske procese izločimo (outsourcing) in prenesemo na svetovalne agencije, kadrovske servise, agencije za posredovanje kadrov ali ne. Poseben problem je to v primerih, ko podjetje nima zaposlenih kadrovskih specialistov za posamezna kadrovska področja, ampak le eno osebo, ki opravlja vse funkcije. Pogosto, v manjših podjetjih, to ni niti kadrovik, ampak kar tajnica (Gorišek, Tratnik, 2003).

### **2.3.2. Načrtovanje kariere zaposlenih**

Proces načrtovanja karier je del strateškega razvoja podjetja in je namenjen razvoju ključnih kadrov. Posameznikovo kariero gradimo na podlagi njegove usmerjenosti k vodstvenemu delu, usmerjenosti v strokovno, specialistično delo, usmerjenosti v samostojno, raznovrstno delo in usmerjenosti v projektno, ustvarjalno delo. Za vsakega posameznika se izdela individualni razvojni načrt, ki ima osnovo na pridobivanju znanja in veščin, ponavadi na podlagi praktičnega dela. Sestavni del načrtovanja kariere so tudi možna napredovanja.

Ljudje opravljajo aktivnosti, če imajo znanje, sposobnosti in motivacijo, ki jim s skupnim imenom rečemo človekove zmožnosti. To so lastnosti, ki jih delavec lahko »proda« delodajalcu. Če delodajalec skrbi za načrtovanje in razvoj delavčeve kariere, bo to razvidno tudi pri njegovih poslovnih rezultatih.

Delodajalci morajo pri načrtovanju karier zaposlenih slediti naslednjim ciljem:

- zaposlenim pomagati odkriti zmožnosti za delo,
- zblížati osebne cilje in cilje organizacije,
- razviti, v katero smer bo šla delavčeva kariera in načrtovati njegov vzpon,
- prebuditi tiste zaposlene, ki stagnirajo,
- zaposlenim ponuditi možnosti za razvoj,
- ustvariti koristi tako za zaposlene kot za organizacijo (Gorišek, Tratnik, 2003; Možina et. al, 2002, str. 444-470).

### **2.3.3. Ocenjevanje uspešnosti**

Namen ocenjevanja delovnih dosežkov je v motiviranju zaposlenih, da delajo bolje in s tem dosegajo organizacijske cilje. Cilji na posameznih delovnih mestih se morajo ujemati s cilji organizacije, lahko pa so zapisani že v samih opisih delovnih mest. Za ocenjevanje delovnih uspehov se uporabljajo kvantitativni cilji (obseg prodaje, likvidnost, število napak pri planiranju ...) in kvalitativni cilji (motiviranost, samoiniciativnost, inovativnost ...). Ta proces je tesno povezan z drugimi dejavnostmi: napredovanjem, premeščanjem, nagrajevanjem, izobraževanjem in tudi s prenehanjem delovnega razmerja. Za ocenjevanje se uporabljajo razne tehnike, povratne informacije pa zaposleni prejmejo na rednih letnih razgovorih (Gorišek, Tratnik, 2003).

Za uspešno poslovanje je potrebno spremljati, kako delavci izvajajo svoje naloge. V primeru slabe izvedbe je delavcu potrebno razložiti, kaj dela narobe, in ga spodbuditi, da bo to delal bolje. V primeru dobrega dela je delavca potrebno primerno nagraditi. Problem je v tem, ker je težko reči, kdo je dober delavec in kdo slab. Tako med zaposlenimi potekajo razna ocenjevanja. Sodelavec lahko oceni samega sebe, lahko oceni sodelavca, nadrejeni oceni podrejenega, podrejeni pa nadrejenega. Na ta način se dobi popoln vpogled v delavca in njegovo obnašanje na delovnem mestu. Ker je vsak zaposleni individuum, se iz ocenjevanja lahko izdelata program za njegov razvoj, postavi se mu cilje, ki jih mora doseči, in

se mu lažje zagotovi primerne motivatorje za uspešnejše delo (Fisher et al., 1999, str. 540).

Podjetja se odločajo za ugotavljanje delovne uspešnosti, vendar pri tem pogosto niso najbolj uspešna. Sistem se ne obnese v primerih, ko vodje ne sodelujejo dovolj zavzeto pri oblikovanju meril ocenjevanja in pri samem ocenjevanju, če merila ne izražajo vpliva na doseganje rezultatov, če cilji niso dovolj natančno opredeljeni, če vodje sistema ocenjevanja ne razumejo kot pomoč za lažje in hitrejšo delo, temveč jim je to le dodatna obremenitev, ter če s svojo neusposobljenostjo za delo s sistemom podrejenim sporočajo, da so negotovi in se bojijo njihovega odziva (Anterič, 2005).

#### **2.3.4. Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih**

Motivacija je želja po delovanju. Nekoč so menili, da se motivacija spodbuja od zunaj, vendar je sedaj jasno, da vsakogar motivirajo različni dejavniki. Podjetja težijo k temu, da bi zaposlila take ljudi, ki bodo združili lastno motivacijo s potrebami organizacije. Da bi bili zaposleni čimbolj motivirani, se vedno manj uporablja ukazovanje in kontroliranje ter vedno bolj svetovanje in dopuščanje.

Psiholog Frederick Herzberg je razvil dvofaktorsko teorijo za motiviranje, ki temelji na motivatorjih in higienikih. Higieniki so osnovne človeške potrebe, ki sicer ne motivirajo, ampak lahko povzročajo nezadovoljstvo (finance, premalo prostih dni, pomanjkanje parkirnega prostora ...). Motivatorji so faktorji, ki ljudi dejansko spodbujajo, da delajo. To so faktorji, ki bi jih vodja moral izvajati, da bi bili njegovi podrejeni zadovoljni (pohvala za dobro opravljeno delo, zadovoljstvo pri delu, povečevanje odgovornosti ...) (Nadižar Praprotnik, 2001, str. 23-26).

Nekatere zaposlene je zelo težko motivirati, saj jim je služba deveta briga. Težko je priznati, ampak ljudje delajo le zato, da zadostijo svojim interesom. Ne delajo za druge, ampak se pri vsakem delu vprašajo: »Kakšno korist bom imel od tega dela?« Nemotivirani se na delu ne počutijo najboljše, delo prelagajo na druge in se mu izmikajo. Motivirani zaposleni dosega rezultate in kaže navdušenje nad delom. Vodja motivira zaposlene tako, da verjamejo, da bo dobro opravljeno delo tudi pravično in primerno nagrajeno. Zato mora prepoznati njihove potrebe, motive, želje in pričakovanja. Ko bo zaposlenim razložil, da so ti faktorji povezani

s cilji organizacije, bodo postali produktivnejši, saj bodo spoznali, da je to v njihovem interesu.

Nemotiviranost je pogosto težko prepoznati, saj zaposleni ne povedo, kako se počutijo. Pogosto se njihovega malodušja nalezejo tudi drugi. Nezadovoljstvo in razočaranje nad usodo se da odpraviti s prepoznavanjem osnovnih potreb, osebnih ambicij in družbenega položaja zaposlenih. Zaposleni morajo vedeti, da delajo nekaj koristnega tako zase, kot za podjetje. Motivacijo se lahko spodbudi s tem, da se jim zagotoviti primerno stimulacijo, da se delo prilagodi zmožnostim posameznika in da se ljudi pohvali. Zaposleni niso motivirani le z delom in odgovornostjo, ki jo delo prinaša, pomembno je tudi, v kakšnem delovnem okolju se gibljejo (Maier, 2005, str. 16-17; Gorišek, Tratnik, 2003; Keenan, 1996b).

Odlične organizacije veliko pozornosti namenijo motivaciji zaposlenih. Za motiviranje uporabljajo materialne in druge motivatorje, ki vplivajo na osebno rast zaposlenih, zanimivost dela, priznavanje doseženih rezultatov in odgovornosti. Velik poudarek je tudi na nenehnem izobraževanju.

Materialni motivatorji so ponavadi v obliki plače in dodatka za uspešnost za opravljeno delo. Na višino mesečnega izplačila lahko vpliva tudi dodatek za doseganje uspešnosti oddelka. Uspešna podjetja pa zaposlene nagrajujejo tudi z deljenjem dobička.

Nematerialni motivatorji dopolnjujejo sistem nagrajevanja, pojavljajo pa se v oblikah bonitet, pozornosti, javnega priznanja za opravljeno delo, podpore v prostočasnih aktivnostih in možnosti osebnega razvoja.

Denarne nagrade so gotovo močni, ampak le kratkoročni motivatorji. Raziskave kažejo, da pogosto delujejo bolj kot dejavnik nezadovoljstva kot dejavnik zadovoljstva. Motivacijsko delujejo denarne nagrade takrat, ko so namenjene zares izrednim dosežkom, ko so večjih vrednosti (ne kot napitnine) in ko so po pogostosti občasne.

Visoke plače pomenijo le to, da zaposleni čutijo, da morajo za visoko plačo vložiti vsaj minimalni napor, ne spodbujajo pa k maksimalnim dosežkom. Uspeh in zadovoljstvo postajata vedno bolj individualne narave, zaposleni pa si ju tudi različno predstavljajo; nekateri iščejo ravnovesje med zasebnim in delovnim



časom, nekaterim več pomeni upoštevanje njihovih idej, pohvala, priznanje in primerna obravnava (Gorišek, Tratnik, 2003; Florjančič et al., 2004; Gruban, 2006).

Del motivacije zaposlenih je tudi njihov odnos do vodij. Če iskalci zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljeni maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji. Najboljše kadri ne zapuščajo svojih podjetij, temveč vodje (Gruban, 2005).

### 3. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU

#### 3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Leta 1973, v času študentskih nemirov, je skupina radikalnih študentov in mlajših intelektualcev ustanovila revijo Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo, na kratko ČKZ. Njihov namen je bil odpreti teoretski forum, kjer bo lahko nastopala tista znanost, ki se hoče oblikovati v toku refleksije najaktualnejših družbenih gibanj. Prve številke ČKZ-ja so bile tipkane na matrice, uredništvo pa jih je samo razmnoževalo. Po nekaj številkah je ČKZ dobil več subvencij od tedanje Kulturne skupnosti, tako da je njegov izgled postal elegantnejši.

ČKZ je postal prva edicija nove enote za založništvo ŠOU, ki je delovala kot ena izmed enot Študentske organizacije Univerze v Ljubljani (ŠOU). Počasi je iz strokovnega časopisa prerasel v strokovno periodično revijo, ki zainteresirani javnosti ponuja v premislek družbene prakse današnjega in jutrišnjega dne.

Leta 1981 je enota za založništvo ustanovila zbirko Krt. V devetdesetih sta se ČKZ-ju in Krtu pridružili še zbirki Prevodi in Scripta. Scripta je začela s svojim delom leta 1995, ko je ŠOU odprla projekt s tem imenom z namenom izdajanja poceni obvezne študijske literature v slovenščini. Projekt je počasi prerasel v zbirko in je bil vključen med edicije enote za založništvo ŠOU.

Leta 1995 je prišlo do nesoglasja med sodelavci ŠOU - Študentske založbe. Nekateri sodelavci so odšli ter ustanovili lastno založbo Krtina ter s seboj odpeljali zbirko Krt. Zbirka prevodi se je preimenovala v zbirko Temeljna dela.

Leta 1996 je bila ustanovljena ŠOU - Študentska založba, ki je bila predhodnica zavoda, formiran je bil tudi svet založbe.

Ena za drugo so bile potem na ŠOU - Študentski založbi ustanovljene tri zbirke, in sicer Koda, Claritas in kot zadnja, jeseni leta 1996, Beletrina.

ŠOU - Študentska založba je počasi prerasla iz majhne enote v eno najproduktivnejših enot ŠOU. Ker ŠOU-vova infrastruktura ni bila več sposobna pokrivati tako aktivne založniške dejavnosti, je prišel čas za spremembe. Leta 1999 je ŠOU v Ljubljani ustanovila Študentsko založbo ŠOU v Ljubljani, Zavod za založniško dejavnost, s sedežem na Beethovnovi ulici 9 v Ljubljani. Študentska založba od takrat na trgu nastopa samostojno. Neodvisnost od ŠOU je prinesla nove naloge in nove dejavnosti na tržišču.

Študentska založba daje prednost inovativnosti, svežini in prodornosti, veliko pa vlaga tudi v avtorstvo in promocijo knjig. Na majhnem trgu, kot je slovenski, je zanj resnično velik izziv izdajati predvsem kvalitetno literaturo, ne glede na njene komercialne potenciale. Tako je v zadnjih nekaj letih počasi postajala najprodornejša neprofitna nova založba, ki deluje v javnem interesu na področju kulture. S svojo produkcijo se lahko postavi ob bok tudi največjim slovenskim založbam z dolgoletno tradicijo.

Poleg izdajanja knjig petih knjižnih zbirk Študentska založba s svojo distribucijsko mrežo podpira tudi distribucijo knjig nekaterih akademskih založb in malih založnikov iz Slovenije. Po celi Sloveniji ima organizirano mrežo rednih nastopov svojih avtorjev, prav tako pa redno vabi v goste tuje avtorje ter slovenske avtorje vodi na gostovanja v tujino.

Študentska založba je imela na začetku poslovanja svojo Študentsko knjigarno na Kersnikovi ulici 4. Kasneje se je ta knjigarna, preimenovana v knjigarno Transtroemer, preselila v prostore bivšega centra Metropol na Kersnikovo 6. Žal se jo je Založba leta 2005 zaradi slabe prodaje odločila zapreti. Leta 2004 je založba v kleti Fakultete za družbene vede v Ljubljani odprla knjigarno Podmornica, ki še vedno obratuje. V obeh knjigarnah so/še študentje lahko kupili/kupijo knjige po ugodnejših, študentskih cenah, ki so občutno nižje od cen v redni prodaji. Ponudba v Študentski knjigarni se je razširila, odkar Študentska založba posluje samostojno, saj je sedaj v njej možno kupiti tudi tujo študijsko literaturo. Uvoz študijske literature ni bil mogoč, dokler je Študentska založba še poslovala kot ena od enot ŠOU, ker ima ŠOU posebni pravni status in ni gospodarska družba.

Trud, vložen v prizadevanja za kvaliteten izbor naslovov in v produkcijo knjig, je viden. Številne pohvale in priznanja pa tudi nominacije za nagrade dajejo sodelavcem nov elan. O uspehu pričajo medijska odmevnost projektov in naraščajoča prodaja, k čemur so pripomogle tudi nagrade, kot so nagrada Prešernovega sklada za književnost, nagrada za najboljši prvenec knjižnega sejma v Cankarjevem domu, Veronikina nagrada za najboljšo pesniško zbirko leta 1999, nagrada srečanja založnikov v Pazinu za založnika leta ...

Vsaka zbirka je vsebinsko drugače opredeljena.

Zbirka **Beletrina** izdaja kakovostno izvirno in prevodno leposlovje. Uveljavlja se predvsem s programsko svežino in tehtnostjo. Ob tem želi preseči pri nas prevladujočo založniško filozofijo, da je založnikova naloga zgolj sproducirati knjigo, kaj se z njo dogaja po njenem rojstvu, pa ga ne zanima več. Tako se Beletrina osredotoča na mlade slovenske in tuje avtorje, skrbi za njihovo promocijo z literarnimi nastopi, navezuje stike s tujino, s čimer poskuša mladim slovenskim avtorjem omogočiti prodor na tuje trge, in v založniški prostor uvaja prodorne promocijske akcije. Vse omenjeno je povezano s postopnim oblikovanjem ožjega jedra hišnih avtorjev, po katerih je založba prepoznavna in za katere neprestano skrbi ter z njimi stopa v nenehen dialog. Beletrina izdaja vrhunsko literaturo, njeni rezultati pa razvidni iz že naštetih nagrad, uspešne prodaje in prepoznavnosti med bralci.

Zbirka **ČKZ** je družboslovna in humanistična revija, ki je v letu 2006 natisnila že svojo 226. številko (na leto izidejo najmanj 4 številke). Revija k sodelovanju rada pritegne avtorje in avtorice različnih strok; tako mlajše, še neuveljavljene avtorje, kot tudi že uveljavljena domača in tuja imena. Posamezni članki so odprti za širšo strokovno javnost, tako da komunicirajo prek disciplinarnih ograd: sociologija govori psihologu, pravo filozofu, antropologija ekonomistu ...

Namen zbirke **Claritas** je izdajanje humanistične in družboslovne literature domačih in tujih avtorjev. Claritas se osredotoča na filozofska dela s področja realistične filozofije, dela s področja psihologije, politološka in sociološka dela in zgodovinska dela, ki obravnavajo evropsko zgodovino in zgodovino slovenske politike in državnosti.

Program zbirke **Scripta** je zastavljen precej široko. Izdaja originalne in prevodne tekste, univerzitetne učbenike, kot tudi navodila za vaje in rešene zbirke nalog. Ker je Scripta neprofitna zbirka, je za vse njene izdaje značilna izjemno ugodna cena. Neprofitnost zbirke omogoča, da zbirka lahko izdaja knjige z nizko naklado, ki se jih druge založbe otepajo. Pogosto se odloča za koprodukcijo z drugimi založbami in drugimi zainteresiranimi (fakultete, akademska združenja ...), saj s tem zmanjša finančno breme izdajanja knjig, kar vpliva na znižanje stroškov - cene knjig - in poveča dostopnost knjig študentom.

Zbirka **Koda** poskuša kritično, upošteva tudi slovenski prostor, predstaviti pogloblitve teme - filozofijo kibernetične kulture in novih medijev (interaktivnost, virtualna resničnost, kiberprostor, klon, kiborg, življenje v mreži, virtualne skupnosti ...) - in tudi umetniška dela s tega področja.

Kibernetična kultura je v mnogočem del današnje globalne medijske kulture, zato Koda s svojimi izdajami produktivno širi slovensko kulturno področje in omogoča večsmerni dialog, povezan tudi z vprašanjem slovenske kulturne identitete. Tako je dialog odprt, poln konfrontacij in zблиževanj sodobnih teoretskih in umetniških praks.

Poleg del, uvrščenih v programe posameznih zbirk, od časa do časa izide tudi kakšno delo izven edicij. To so lahko študentski projekti, vredni pozornosti, ali knjige, ki se ne uvrstijo v redni program založbe. **Posebne izdaje** niso zbirka, saj nimajo ne urednika, ne uredniškega sveta. So le pisana družčina knjig, ki popestrijo program.

Študentska založba je še mlada. Novo tisočletje je tukaj in njen čas šele prihaja (interna gradiva Študentske založbe).

### 3.2. KADROVSKA SLUŽBA V PODJETJU

Študentska založba je majhno podjetje, ki ima trenutno 10 zaposlenih. V načinu poslovanja prevladujejo neformalni odnosi in postopki dela.

Nujna kadrovsko-administrativna dela (kadrovska evidenca, spremljanje prisotnosti in odsotnosti delavcev, nakazovanje plač ...) v podjetju so v pristojnosti skupnih služb. Nekatera dela, povezana s kadri, opravlja tudi direktor, predvsem vsa dela, ki so povezana z ocenjevanjem dela zaposlenih in pripravo pogodb o zaposlitvi. Obračun plač, regresa in ostalih finančnih sredstev izvajajo v zunanjem računovodskem servisu.

Glede na stopnjo razvitosti procesov ravnanja s človeškimi viri ocenjujem, da smo na drugi stopnji (glej poglavje 2.3.1., str. 14). Za posamezna delovna mesta je izdelana sistematizacija, ki vsebuje naziv delovnega mesta, opis posebnih pogojev za zasedbo delovnega mesta, razvrstitev delovnega mesta po zahtevnosti, čas odpovednega roka, opis posebnih pooblastil in odgovornosti delavca, navedeni so posebni delovni pogoji, če so za določeno delovno mesto potrebni. Delovna mesta so opisana tudi v Izjavi o varnosti z oceno tveganja, ki jo mora imeti vsak delodajalec in poleg opisa delovnega mesta vsebuje oceno tveganja za nastanek poškodb za posamezno delovno mesto. Prav tako za posamezno delovno mesto obstaja opis del in nalog. Kljub opisom del in nalog posameznega delovnega mesta

se od zaposlenih pričakuje večopravilnost, predvsem takrat, ko se pojavijo ozka grla (bolniške, dopusti, povečan obseg dela).

Sistem nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti skorajda ne obstaja. Delno ti nalogi opravlja direktor, in sicer tako, da ob povečanem obsegu dela zaposlenemu dodeli dodatek na uspešnost pri plači. Drugi finančni motivatorji, npr. nagrada za doseganje ali preseganje določenih ciljev, v podjetju ne obstajajo.

Ker v podjetju vladajo neformalni odnosi, se zaposleni veliko družijo tudi izven delovnega časa, kar je verjetno eden od nematerialnih motivatorjev. Prav tako so pogosta praznovanja ob pomembnejših dosežkih, darila ob koncu leta, javno priznanje zaposlenim za dobro opravljeno delo in možnost ogleda strokovnih sejmov. Ker je podjetje majhno, napredovanje skorajda ni možno. Sistematično izobraževanje ni prisotno, zaposlene se na izobraževanje pošlje po potrebi, ponavadi pobuda pride s strani zaposlenega, odobri pa jo direktor. Zaposleni nimajo na razpolago nobenih, že s finančnim načrtom določenih sredstev za izobraževanje. Če se koga pošlje na izobraževanje, se to izvaja v delovnem času zaposlenega.

Z zaposlenimi ne potekajo razgovori o zadovoljstvu pri delu, tudi letni razgovori ne. Komunikacija poteka v obliki neformalnih pogovorov ob kavi, pri druženju izven delovnega časa ter na raznih sestankih. Podjetje vodi direktor, ki dokaj dobro pozna svoje sodelavce ter njihov strokovni in razvojni potencial, zna pa tudi oblikovati tako delovno vzdušje, ki omogoča sproščanje le-tega. Konflikti se rešujejo sproti.

Podjetje ima jasno oblikovane cilje, vizijo in strategijo, vendar, žal, vanje ne vključuje aktivno kadrovske funkcije.

### **3.3. OBSTOJEČI NAČIN IZBIRE KANDIDATA ZA RAZPISANO DELOVNO MESTO**

V podjetju je več načinov za izbiro kandidata za prosto delovno mesto. Ker je Študentska založba mlado podjetje, se je širila v skladu s potrebami. Ko se je

pojavil kakšen nov projekt, je na začetku na njem delal študent preko študentskega servisa. Ko so projekti postali del stalnih dejavnosti in se je ugotovilo, da je delo teh študentov nepogrešljivo za poslovanje podjetja, se jih je, če jim je bilo to v interesu, tudi zaposlilo.

Za delovna mesta, ki so del rednega poslovanja, se kandidate išče po ustaljenih poteh; preko objave zaposlitvenega oglasa na Zavodu za zaposlovanje, v medijih, na spletnih straneh. Na razgovoru za prosto mesto pa smo tudi že imeli kandidata, ki ga je priporočil eden od zaposlenih.

Ko se ugotovi potreba po novem kadru, se dogovorimo, kakšne lastnosti naj ima želeni delavec. V skladu s tem in s sistematizacijo delovnega mesta se pripravi zaposlitveni oglas.

V primeru pisnih prijav se te zbirajo v tajništvu, odpira jih komisija. V primeru telefonskih prijav (kot je to pri izbiri študentov), se zabeleži ime in priimek, naslov ter telefonska številka kandidata, kamor se ga potem obvesti o izbiri.

Na podlagi prijav se komisija odloči, koga povabi na razgovor. Če je kandidatov preveč, se naredi osnovni izbor in se na prvi krog razgovorov povabi najzanimivejše kandidate. Na razgovorih s kandidati sodeluje direktor podjetja, poslovna sekretarka, ki opravlja dela, povezana s kadrovanjem, ter zaposleni - nadrejeni oz. bodoči sodelavec kandidata. Poslovna sekretarka poda svoje mnenje o kandidatu. Zaposleni - nadrejeni pa poda svoje mnenje glede kandidata o tem, ali je kandidat tak, da bosta lahko delovala kot tim, ali ne, ali je primeren za določeno delovno mesto ali ne in ali ima primerno znanje za izpolnjevanje nalog. Končni izbor poteka v obliki pogovora med odločevalci, končno odločitev o tem, kateri kandidat bo izbran, sprejme direktor. Cel proces izbire je po obstoječem načinu precej nedokumentiran in ni sistematiziran. Izbor tako ne poteka po vnaprej določenem postopku, ampak se odvija po naključnem scenariju, ki je za vsak izbor drugačen.

Kandidatom po potrebi dajejo v reševanje tudi teste, ponavadi v obliki praktične naloge. Iz reševanja konkretnega problema vidimo, ali je delavec sposoben za določeno delo ali ne. Ker v podjetju obstaja velika potreba po dinamičnem reševanju nalog, je jasno, da za podjetje ne bo primeren kandidat, ki teste rešuje predolgo.

Psihološkega testiranja podjetje ne izvaja, saj za to nima primernega kadra. Prav tako se ne poslužuje outsourcinga, ker meni, da primeren kader lahko najlažje najdemo sami.

Po končanem prvem krogu se nekaj najprimernejših kandidatov povabi v drugi krog. Po končanih razgovorih v drugem krogu se poda odločitev o najprimernejšem kandidatu. Če se zgodi, da je več primernih kandidatov, se jih povabi še na tretji razgovor.

Ko je kandidat za novo mesto izbran, mu pošljejo sklep o izbiri. Neizbranim kandidatom pošljejo obvestilo o tem, da niso bili izbrani.

Z izbranim kandidatom se dogovorijo, kdaj bo začel delati, pošljejo pa ga tudi na zdravniški pregled. Ko pride na delo, ga najprej uvajajo tako, da mu oseba, določena za uvajanje, predstavi celotno podjetje in ga tudi podrobneje seznani z njegovim delom. Kandidata se tudi seznani z organizacijskimi predpisi.



## **4.VEČPARAMETRSKI ODLOČITVENI PROBLEMI IN DEXI**

### **4.1.ODLOČANJE**

Odločanje je proces, v katerem moramo med danimi variantami izbrati tako, ki najbolj ustreza našim ciljem. Iščemo najboljšo, najbolj zaželeno, skratka optimalno varianto z ozirom na dane možnosti, ki se kažejo predvsem v razpoložljivih variantah in zastavljenih ciljih. Pri tem se srečujemo z bogastvom človeških vrednot, zanimanj, vedenja, sposobnosti, čustev in strasti

Problem odločanja je tako pomemben, da se z njim ukvarja vrsta znanstvenih področij in disciplin. Prva znana pisna navodila o tem, kako se odločati, pa segajo v četrto stoletje pred našim štetjem (Jereb, Rajkovič, 2000; Krapež et al., 2000).

V življenju se srečujemo predvsem z zahtevnimi, težkimi in zapletenimi odločitvami. Ponavadi so to take, ki ne vplivajo samo na tistega, ki odločitev sprejme, temveč tudi na njegovo okolico (prijatelje, družino, neznance). Praviloma so težke odločitve tvegane in imajo lahko resne posledice. Pogosto se zgodi, da ne zdržimo pritiska in se odločimo prehitro. Rezultat je izbira povprečne odločitve, kasneje se pokaže, da pogosto tudi napačne. Ni pomembno, o čem se odloča, pomembno je, kako proces odločanja poteka. Odločevalec se lahko nauči uporabljati pravilen postopek odločanja, ki ga bo naučil, kako priti do najboljše odločitve z najmanjšo izgubo časa, energije, denarja in živcev (Hammond et al., 2000).

### **4.2.VEČPARAMETRSKO ODLOČANJE**

Redko nastopajo primeri, kjer ocenjujemo variante le po eni lastnosti oziroma parametru. V primerih, ko se odločamo na osnovi različnih pogledov na variante, govorimo o večparametrskem odločanju. Skoraj vsi realni odločitveni problemi so večparametrski in imajo lahko od deset do nekaj stotin parametrov.

Večparametrsko odločanje razgradi odločitveni problem na manjše podprobleme. Variante se razgradi na posamezne parametre (atribute) in jih vsako zase oceni glede na vse parametre. Končno oceno variante se dobi s postopkom združevanja. Tako izpeljana vrednost je osnova za izbor najustreznejše variante.

V preprostih primerih, ko je parametrov in variant relativno malo, si pomagamo s splošnimi računalniškimi programi za delo s preglednicami.

V zahtevnejših primerih, ko je parametrov ali variant več (npr. nekaj deset), je bolje, da posežemo po katerem izmed namenskih programov za podporo večparametrskega odločanja, ki imajo že vgrajena orodja za pomoč pri definiciji parametrov, oblikovanju funkcij koristnosti in zajemanju podatkov o variantah. Vrednotenje variant podpirajo z vrsto koristnih pripomočkov za analizo dobljenih rezultatov (analiza občutljivosti in stabilnosti odločitvenega modela, generator variant, analize tipov kaj - če, najrazličnejši grafični prikazi in poročila). Nekateri omogočajo tudi delo z nenatančnimi in nepopolnimi podatki in v ta namen uporabljajo intervalski račun ali verjetnostno porazdelitev (Bohanec, Rajkovič, 1995; Jereb, Rajkovič, 2000; Jereb et al., 2005, str. 10).

**Pri večparametrskem odločanju nastopajo:**

- Množica variant  $A = \{a_1, a_2, a_3, \dots, a_n, \dots\}$
- Preferenčna relacija  $P$
- Množica parametrov  $X = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_m\}$

$x_i: A \rightarrow D_i$

kjer so  $D_i$  zaloge vrednosti posameznih parametrov.

Vsako varianto  $a$  iz množice  $A$  opišemo z vektorjem vrednosti parametrov.

$a = x_1(a), x_2(a), x_3(a), \dots, x_n(a)$

Preferenčno relacijo  $P$ , ki uredi množico  $A$  po zaželenosti oziroma koristnosti, nadomestimo s funkcijo koristnosti.

Funkcijo koristnosti  $v: A \rightarrow D$  nadomestimo s funkcijo

$v_x: D_1 \times D_2 \times D_3 \times \dots \times D_n \rightarrow D$ ,

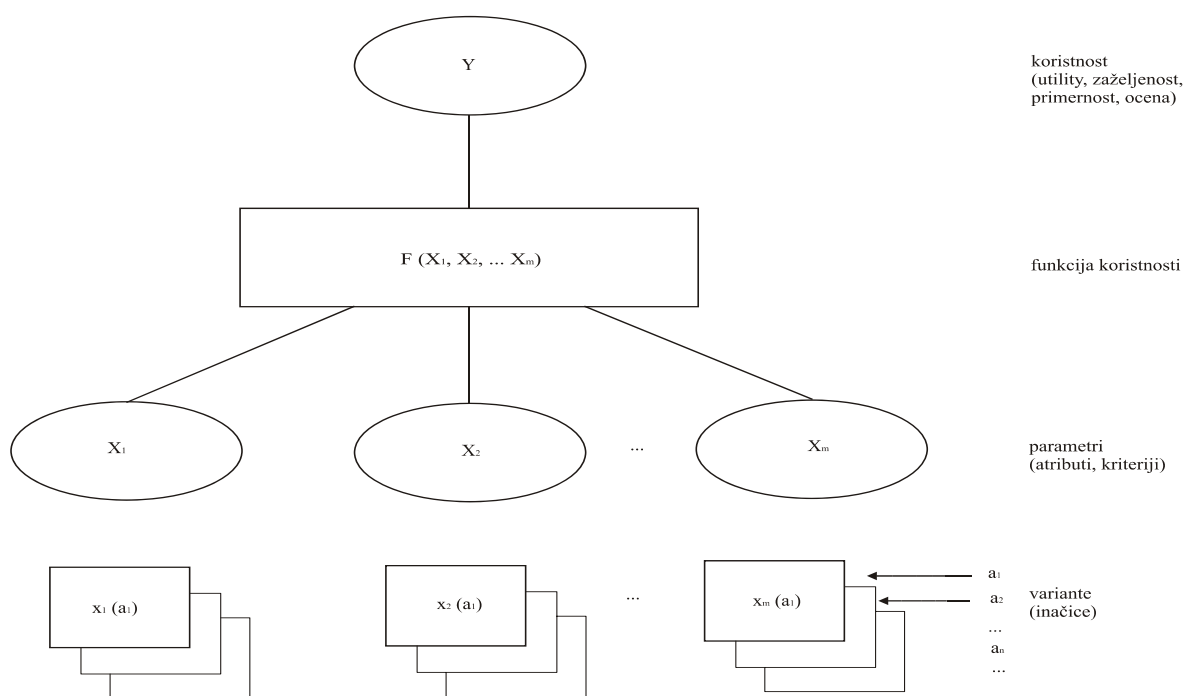
kjer je  $v_x$  definirana nad domeno, ki jo predstavlja kartezični produkt domen posameznih parametrov in je  $D$  njena zaloga vrednosti.

Pri tem predpostavljamo, da je  $v(a) = v_x(x_1(a), x_2(a), x_3(a), \dots, x_n(a))$ .

Funkcija koristnosti predstavlja združeno meritev koristnosti po vseh parametrih. Je parametrska funkcija, s katero določamo koristnost variant na osnovi posameznih parametrov oziroma kriterijev in njih povezave. Funkcija koristnosti je tista funkcija, ki iz vrednosti parametrov izpelje oceno variant (Krapež, Rajkovič, 2003).

Vrednotenje variant pri večparametrskem odločanju poteka na osnovi večparametrskega odločitvenega modela. Vhod v model predstavljajo parametri (atributi, kriteriji)  $X_i$ .  $F$  je funkcija koristnosti - predpis, po katerem se vrednosti posameznih parametrov združujejo v spremenljivko  $Y$ , ki ponazarja končno oceno ali koristnost variante. Variante opišemo z vrednostmi  $a_i$ , ki so osnova za določanje končne ocene. Varianta z najboljšo oceno je praviloma najboljša (Jereb et al., 2003, str. 10-12).

Slika 1: Večparametrski odločitveni model



Vir: Jereb et al., 2003

#### 4.3.OPREDELITEV POSAMEZNIH STOPENJ V PROCESU ODLOČANJA

**Proces odločanja poteka po naslednjih stopnjah:**

- **Določitev odločitvene skupine:**

V odločitveni skupini naj bi sodelovali predstavniki vseh področij, na katere vpliva odločitev, saj so motivirani za sprejem dobre odločitve.

Odločanje je ponavadi skupinsko delo, že zaradi tega, ker »več ljudi več ve«. Člani odločitvene skupine morajo dopolnjevati in usklajevati svoja znanja ter ustvariti čim bolj popolno informacijsko sliko, kar zmanjša možnost za napačno odločitev.

- **Identifikacija variant:**

Zbrati je potrebno vse smiselne variante oziroma alternative. Variante le evidentiramo in jih v odločitveni skupini še ne analiziramo, ker bi to lahko vplivalo na pristranskost odločitve.

- **Identifikacija odločitvenih parametrov:**

Gre za nabor parametrov, ki jih želimo zasledovati. Parametre skušamo razgraditi do te mere, da jih je možno meriti oziroma oceniti znotraj posamezne alternative. Parametre skušamo skupinsko grupirati. Za vsak parameter se določi meritveno področje.

- **Zajemanje odločitvenega znanja:**

Določiti je treba, kateri parametri so bolj zaželeni od drugih - določanje preferenc. Nato je potrebno določiti, kako posamezne vrednosti parametrov vplivajo na končno oceno. Srečamo se z agregacijo delnih ocen po posameznih parametrih v končno oceno. Parametre združujemo na osnovi vsebinskih medsebojnih povezav.

- **Analiza in ocena variant:**

Vsako varianto opišemo z vrednostmi po posameznih parametrih. Delne ocene na osnovi ocenitvenega znanja interpretiramo kot končno oceno.

- **Razlaga rezultatov vrednotenja:**

Posamezna ocena oziroma razlika v ocenah je relativno merilo, ki ne zadošča za odločitev. Potrebna je razlaga in argumentacija razlik med posameznimi alternativami.

- **Realizacija izbrane variante:**

To je stopnja, ki na prvi pogled ne sodi v proces odločanja. Vendar je od te stopnje, in njene povezave s predhodnimi, v dokajšnji meri odvisna kvaliteta odločitve. Gre za stopnjo realizacije odločitve, ki jo moramo spremljati tudi na osnovi parametrov in odločitvenega znanja. (Jereb, Rajkovič, 2000; Jereb et al, str. 12-15).

#### **4.4. UMETNA INTELIGENCA IN EKSPERTNI SISTEMI**

Umetna inteligenca je znanstvena panoga, ki se ukvarja z metodami, tehnikami, orodji in arhitekturami za reševanje logično zapletenih problemov, ki bi jih bilo težko ali pa celo nemogoče rešiti s klasičnimi metodami. Njen glavni cilj je doseči bolj inteligentno obnašanje računalnikov in s tem povečati njihovo uporabnost. Po drugi strani s proučevanjem principov inteligence prispeva tudi k boljšemu razumevanju človekovega inteligentnega obnašanja.

Umetna inteligenca skuša ustvariti take računalnike, katerih obnašanje bi bilo pri izvrševanju in reševanju problemov čim bolj podobno človeškemu. Pogosto se niti ne zavedamo njene prisotnosti in delovanja, saj skrito deluje v ozadju, kjer pomaga optimizirati, zmanjševati stroške, skrajšuje delovni čas ter omogoča večjo kvaliteto izdelkov. Podjetja, ki uporabljajo industrijske aplikacije na podlagi tehnologij umetne inteligence, le-te pogosto ljubosumno skrivajo pred konkurenco in nočejo priznati, da jih sploh uporabljajo.

Področje umetne inteligence je zelo široko, vanj sodijo teme, kot so hevristično reševanje problemov, razvoj ekspertnih sistemov, strojno učenje, razumevanje naravnega jezika, logično programiranje, avtomatsko sklepanje in dokazovanje izrekov ...

V 70. letih 20. stoletja so snovalci umetne inteligence prišli do ugotovitve, da človek pri reševanju problemov uporablja specialistična znanja. Na osnovi tega so začeli razvijati ekspertne sisteme, ki so bili namenjeni reševanju problemov iz realnega sveta, hkrati pa so korak za korakom pojasnili razlog oz. način sklepanja za sprejem neke odločitve. Tako so ekspertni sistemi postali tudi ekonomsko zanimivi (Jereb, Rajkovič, 2000; Bartos, 2003; Krapež, Rajkovič, 2003).

Ekspertni sistemi so računalniški programi, realizirani z različnimi metodami umetne inteligence, ki rešujejo probleme z uporabo znanja s kakšnega običajno ozkega problemskega področja in se pri tem obnašajo kot ljudje - eksperti. V ta namen ekspertni sistemi modelirajo tiste elemente človekovega reševanja problemov, za katere sodimo, da so plod človekove inteligence: sklepanje, presojo, odločanje. Ena najpomembnejših lastnosti ekspertnih sistemov je zmožnost pojasnjevanja rešitve, s čimer postane sistem transparenten oziroma uporabniku razumljiv. To jih razlikuje od konvencionalnih aplikacij, ki v glavnem delujejo kot "črne škatle". Na "mehkih" področjih šele zmožnost inteligentne komunikacije med uporabnikom in sistemom omogoča zanesljivejšo uporabo sistema. Sistem mora pojasniti svojo rešitev v taki obliki, da jo uporabnik lahko preveri in da takrat, ko se z rešitvijo ne strinja, ugotovi vzrok svoje napake ali napake sistema.

Ekspertni sistemi so se izkazali kot uspešen pripomoček pri širokem spektru nalog, kot so npr. snovanje tima, interdisciplinarno reševanje problemov, upravljanje in vodenje projektov ter celovito obvladanje kakovosti.

Kljub temu da so ekspertni sistemi v veliko pomoč pri odločanju, pa se moramo zavedati, da računalnik v celotnem procesu ne more povsem nadomestiti človeka eksperta. Človek in računalnik sta tako lahko nepogrešljiva partnerja v reševanju konkretnega problema (Pivec, Rajkovič, 1999; Jereb, Rajkovič, 2000; Košiček et al., 2003).

#### **4.5. STRUKTURA EKSPERTNIH SISTEMOV**

Običajno so ekspertni sistemi sestavljeni iz treh delov: baze znanja, mehanizma sklepanja in komunikacijskega vmesnika (Rajkovič, Bohanec, 1988).

**Ekspertni sistem sestavljajo:**

- **Baza znanja (knowledge base)**

Kvaliteta ekspertnega sistema je v glavnem funkcija obsega in kvalitete njegove baze znanja. Baza znanja vključuje znanje o specifičnem problemskem področju,

pravila, ki opisujejo dogodke in relacije med dogodki, pa tudi metode in hevristike za reševanje problemov.

V bazi znanja je znanje dveh tipov:

- dejstva, ki so splošno priznana in veljavna v posamezni stroki, in
- hevristike, to je ekspertnega pravila sklepanja in odločanja.

Ustrezno bazo znanja je težko opisati. Znanja večkrat ni ali pa je nepopolno. Bazo znanja s pomočjo vmesnika sami vgradimo v sistem.

Baza znanja, ki sloni na človekovem znanju, je razlog, da se ekspertni sistemi širše in hitreje ne uveljavljajo v praksi.

#### • **Mehanizem sklepanja (inference engine)**

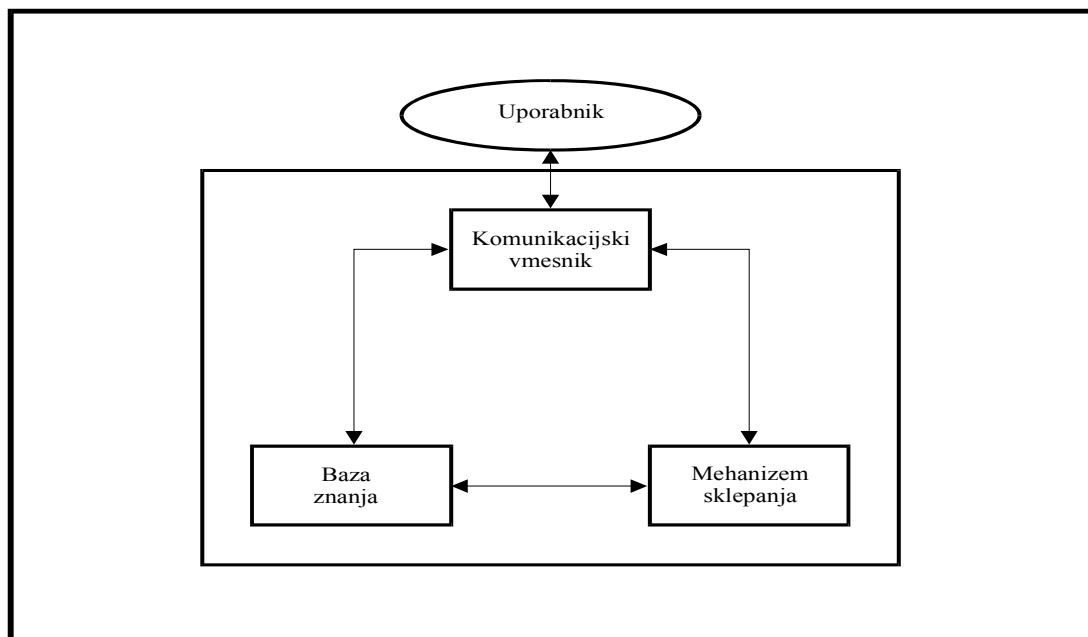
Predstavlja programe, ki so sposobni uporabiti bazo znanja za reševanje problemov neke ekspertne domene, npr. razdeliti kreditna sredstva med prosilce, za proizvod predlagati načine in segmente plasmaja, izmed prijavljenih kandidatov izbrati najprimernejšega za opravljanje razpisanih del in nalog. Mehanizmi sklepanja tako omogočajo aktivno uporabo znanja za reševanje problemov, za izpeljavo novih dejstev iz dejstev, ki so eksplicitno shranjena v bazi znanja.

Mehanizem sklepanja omogoči odgovarjanje na uporabnikova vprašanja in razlaga odgovore. Poleg osnovne naloge - iskanja rešitev - mora realizirati kontrolno strategijo, ki določa zaporedje korakov za rešitev problema.

#### • **Komunikacijski vmesnik (user interface)**

Omogoča komunikacijo človeka s sistemom. Interakcija s sistemom mora biti "prijazna", saj moramo uporabnika, kolikor se le da, razbremeniti bremen uporabe računalnika, da se lahko osredotoči na ekspertni problem. Običajno se za to uporabljajo programi, ki spretno izkoriščajo možnosti sodobne programske opreme za vodenje dialoga s človekom (Rajkovič, 2001/2002).

Slika 2: Splošna shema ekspertnega sistema



Vir: Vidergar, 2001

#### 4.6. LUPINA EKSPERTNEGA SISTEMA DEXi

Problemi, ki jih srečujemo pri izdelavi in uporabi ekspertnega sistema, so povezani predvsem z bazo ekspertnega znanja. Ta mnogokrat ne ustreza, ali pa vsaj ne v celoti, našim zahtevam. Sprijazniti se je treba s tem, da verjetno na tržišču ne bomo dobili ekspertnega sistema, ki bi ga lahko neposredno uporabljali. Če hočemo, da bomo z njim zadovoljni, ga bomo morali dopolniti. Na tržišču dobimo t. i. lupine ekspertnih sistemov, ki vsebujejo mehanizme sklepanja in vmesnik, baza znanja pa je prazna. S pomočjo vmesnika jo sami vgradimo v sistem (M. Bohanec, V. Rajkovič, 1988).

Ena od lupin ekspertnega sistema, namenjena podpori večparametrskega odločanja, s pomočjo katerega je moč dobiti vpogled v odločitvene procese, je tudi DEXi, ki omogoča večjo transparentnost in razumljivost določenih odločitev po nekih parametrih (Vukasović - Žontar, Rajkovič, 2006).

Na začetku osemdesetih je bila v sodelovanju med Inštitutom Jožef Stefan, Visoko šolo za organizacijo dela v Kranju in Queen Mary College London razvita



lupina ekspertnega sistema za modeliranje preferenčnega znanja za večparametrsko odločanje z imenom DECMAX. DECMAX je vseboval mehanizme za izgradnjo baze znanja, mehanizme sklepanja in vmesnik. Bazo znanja je imel prazno in jo je bilo potrebno zgraditi za vsak konkreten primer posebej. Sprva je bil ta kompleksni programski komplet precej okoren in neuporaben z dokaj zapletenim komunikacijskim vmesnikom, zato so ga v glavnem lahko uporabljali le njegovi snovalci. Deloval je na računalniku PDP-11 pod operacijskim sistemom RT-11, kasneje pa je bil prirejen za sistem VAX z operacijskim sistemom VMS. Ker je bil komunikacijski vmesnik zelo zapleten in neprijazen do uporabnika, je bil leta 1988/89 razvit nov sistem DEX, ki je deloval na osebnem računalniku pod operacijskim sistemom MS-DOS. Kasneje so DEX priredili za delovanje v Windows okolju in ga poimenovali DEXi. Komunikacijski vmesnik je postal uporabniku prijaznejši in zato uporaben za podporo pri odločanju (Vidergar, 2001, str. 18-19).

DEXi je lupina ekspertnega sistema za večkriterijsko oziroma večparametrsko odločanje, kjer je znanje predstavljeno v kombinaciji semantičnih mrež in produkcijskih pravil. Neko odločitveno tematiko je moč igranje predstaviti kot večparametrski hierarhični model in razumljivo popisati vrednostne odnose med parametri. Na začetku generiramo drevo parametrov. S pomočjo orodja Dexi lahko spremljamo, kako posamezni parametri vplivajo na končno odločitev. Z uporabo različnih načinov predstavitve znanja orodje še dodatno pripomore k transparentnosti procesa odločanja.

Program DEXi je sestavljen iz dveh delov. Prvi se ukvarja z zajemanjem znanja in izgradnjo baze znanja. Uporabniku pomaga zgraditi drevo parametrov in izraziti odločitvena pravila. Drugi del obsega vrednotenje in analizo variant na osnovi znanja, ki smo ga zbrali v bazi znanja. Na začetku opišemo vsako varianto z ustreznimi vrednostmi parametrov, ki se nahajajo na listih drevesa parametrov. Nato DEXi vsako varianto oceni v skladu z bazo znanja, to je strukturo parametrov in odločitvenimi pravili.

Velika prednost DEXi-ja je v njegovi sposobnosti, da rezultate lahko dobimo tudi iz nepopolnih, netočnih ali celo manjkajočih podatkov (V. Vodenik, A. Behek, 1993; Bohanec, Rajkovič, 1999; Pivec, Rajkovič, 1999).

#### **4.6.1. Predstavitev baze znanja v DEXi-ju**

**Baza znanja vsebuje:**

- **drevo parametrov**, ki ga predstavljajo:
  - **parametri (atributi)**

Parametri so hierarhično razvrščeni v drevesu parametrov in so osnova za sestavo baze znanja. Vsak parameter je, ne glede na vrsto (osnovni ali izpeljani), določen z imenom, opisom in domeno. Osnovni parameter je prikazan kot stopnja v drevesu parametrov. Vsebuje vrednosti, s katerimi so opisane opcije. Vrednosti določi uporabnik. Izpeljani parametri predstavljajo notranje vozle drevesa. Vsak od njih ima enega ali več nižje ležečih parametrov, ki so lahko osnovni ali izpeljani. Za vsak izpeljani parameter uporabnik določi funkcijo koristnosti.

- **drevo parametrov**

Drevo parametrov predstavlja strukturo določenega problema odločanja in okostje ostalim komponentam. Drevo vsebuje parametre, s pomočjo katerih merimo in ocenjujemo opcije. V drevesu so parametri strukturirani glede na svojo medsebojno odvisnost. Parametri na višjem nivoju so odvisni od tistih na nižjem nivoju drevesa. Vsak parameter je definiran z imenom (npr. znanje) in domeno vrednosti (npr. znanje je lahko neustrezno, ustrezno, zelo ustrezno), ki je dodeljena parametrom v procesu vrednotenja opcij.

- **domene parametrov**

Domene parametrov predstavljajo vrednosti posameznih parametrov. Vsaka vrednost je določena z imenom, opisom in razredom. Vrednosti določi uporabnik, kot npr. neustrezno, sprejemljivo, ustrezno. Lahko ima tudi kvantitativne ali kvalitativne vrednosti, kot npr. malo, 100, veliko ... Domeno je dobro tudi opisati. Razred vrednosti vsebuje vrednosti kot "good", "bad", "none". V te razrede vrednosti uporabnik vnese svoje vrednosti v razponu od "bad" do "good".

- **funkcija koristnosti**

Funkcija koristnosti opisuje, kako so višje ležeči parametri v drevesu odvisni od nižje ležečih parametrov. Funkcijo koristnosti določi uporabnik. Vsak izpeljani parameter mora imeti svojo funkcijo koristnosti, ki je sestavljena iz osnovnih pravil odločanja. Vsaka kombinacija nižje ležečih parametrov v drevesu predstavlja eno pravilo. Pravilo lahko predstavlja posamezna vrednost ustrezne domene parametra ali interval vrednosti (Jereb, Rajkovič, 2000).

#### 4.6.2. Koraki ocenjevanja v DEXi-ju

Najbolj tipični koraki v procesu ocenjevanja so naslednji:

- **Identifikacija problema**

Želimo rešiti neki problem. Zato določimo nekaj začetnih parametrov, ki pa jih ne sme biti preveč.

- **Identifikacija parametrov**

Za identifikacijo parametrov potrebujemo:

- spisec parametrov
- strukturo parametrov (drevo parametrov, semantična drevesa)
- merske lestvice (zaloge vrednosti).

Uporabnik tukaj parametre vnese v DEXi in jih opiše z besedami ali številkami. Parametre opiše s slovničnimi izrazi, numerične intervale pa uporablja le, kjer so primerni.

- **Zajemanje funkcij koristnosti oziroma določanje pravil**

Uporabnik vnese nekaj "če - potem" pravil, ki prikazujejo odnose med različnimi kombinacijami elementov iz domene parametrov. DEXi uporabniku ponudi vse možne kombinacije vrednosti, uporabnik pa se odloči, kakšne so vrednosti teh kombinacij. Ta in naslednji korak lahko večkrat ponovimo.

- **Opis variant**

Variante se opišejo po osnovnih parametrih - listih drevesa.

- **Vrednotenje in analiza variant**

DEXi ovrednoti vse variante glede na parametre, ki jih je uporabnik definiral pri drugem koraku. Vrednotenje je postopek, pri katerem se izračuna končno oceno variante.

DEXi nam poleg ocene posamezne variante pokaže tudi povezavo med oceno in posameznimi pravili. Uporabnik lahko ugotovi, ali kakšen parameter manjka in ali je kakšen preveč ali premalo poudarjen. Če uporabnik ni zadovoljen, se lahko vrne na drugi ali na tretji korak in spremeni parametre in pravila ( Jereb, Rajkovič, 2000, Jereb et al., 2003, str. 12-15).

Vsako odločitev je potrebno dokumentirati in podrobno obrazložiti, tudi strankam, ki niso bile direktno vključene v proces odločanja. V fazi implementacije je pomembno, kako odločitev speljemo v realnem okolju. Če problem ni bil dobro razčlenjen in definiran, se bodo pri realizaciji odločitve

hitro pokazale slabe točke, ki bodo vplivale na uspeh reševanja težave (Jereb et al., 2005).

#### 4.7. VREDANA

»Izkazalo se je, da DEX ne omogoča vseh grafičnih prikazov. Zaradi tega je, kot nadgradnja lupine ekspertnega sistema DEX nastal program Vredana, Vredana DEX nadgrajuje v fazi vrednotenja in analize variant ter odpravlja nekatere njegove pomanjkljivosti.« (Resinovič et al., 2003; Penev, 2006, str. 35).

Lupina ekspertnega sistema DEX predstavlja izhodišče za razvoj programa Vredana, ki se ga uporablja za vrednotenje in analizo variant v večparametrskih odločitvenih modelih. Vredana uporablja DEX-ovo bazo znanja. Ker ima DEX nekatere pomanjkljivosti, se te nadomestijo z Vredano. Vredana tako omogoča razvrstitev variant znotraj posameznega razreda, kar DEX ne omogoča, daje boljšo podporo "kaj - če" analizam.

DEX variante razvrsti v določen razred, ne pove pa, kakšen položaj ima varianta znotraj razreda. Tako se ne ve natančno, katera varianta je res najboljša. Takrat si pomagamo s kombiniranim kvalitativnim in kvantitativnim vrednotenjem, ki kvalitativnim rezultatom priredi numerične vrednosti z zveznega intervala. Variante se tako razvrsti znotraj razreda v skladu z numerično oceno.

Največja prednost Vredane je v transparentnosti vrednotenja variant in prikaza rezultatov vrednotenja. Vredana tako zelo dobro podpira odločanje, saj je možno dobro razčlenjevanje odločitev.

Vredana deluje na Windows okolju in nima zahtev po dodatni strojni opremi. Je enostavna za uporabo, čeprav z njo obdelujemo zapletene odločitvene probleme. Daje jasne in sprotne rezultate vrednotenja, omogoča dodajanje ter sprotno spreminjanje variant, omogoča pa tudi spreminjanje tistega dela baze znanja, ki se nanaša na variante. Vredana je dvosmerno povezana z DEX-om in lahko obdeluje več dreves parametrov.

Vredana ne more spreminjati baze znanja, ki se nanaša na drevo parametrov, zaloge vrednosti in že določeno funkcijo koristnosti. V primerih, ko vrednoti kompleksne probleme, je počasna. Prikaz drevesa parametrov ne vsebuje funkcije koristnosti (Šet et al., 2007).

## **5. RAZVOJ ODLOČITVENEGA MODELA ZA IZBIRO NAJUGODNJEŠEGA KANDIDATA ZA RAZPISANO DELOVNO MESTO**

Namen magistrskega dela je izdelava prototipnega odločitvenega modela za izbor primerne kandidata za razpisano delovno mesto, preizkus modela na praktičnem primeru, evaluacija modela ter izdelava PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) oz. SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats) analize.

Kot prototipno orodje je uporabljena lupina ekspertnega sistema za podporo večparametrskemu odločanju DEXi. Baza znanja je izdelana iz parametrov, pridobljenih predvsem iz sistematizacije ter opisov del in nalog delovnih mest v podjetju. V bazi znanja ni vseh parametrov, s katerimi bi lahko opredelili kandidatove lastnosti, saj je model namenjen ocenitvi kandidatov, ki so povabljeni na razgovore. Ker je iz samih razgovorov težko oceniti vse lastnosti kandidatov (npr. poštenost), smo dvoumne parametre izločili iz modela. Za zapolnitev delovnega mesta smo uporabili splošne parametre, tako da je model uporaben za ocenitev kandidatov za katerokoli delovno mesto.

Izdelani prototipni model bo omogočal odločevalcu lažjo izbiro kandidata za prosto delovno mesto. Seveda pa bo odločevalec iz modela lahko tudi razbral, kako je prišlo do dane odločitve.

### **5.1. Določitev in opis parametrov**

Določitev parametrov je bila izvedena na podlagi sistematizacije delovnih mest, opisa del in nalog posameznega delovnega mesta in izjave o varnosti z oceno tveganja. Začetnih parametrov je bilo preko petdeset. Po dobrem razmisleku je bilo skoraj polovica teh odstranjenih iz modela. Odstranjeni parametri so pomembni za podjetje, vendar je bilo ugotovljeno, da so na razgovorih s kandidati težko določljivi. Kandidat lahko prinese s sodišča potrdilo o nekaznovanosti, vendar to ni dokaz o njegovem poštenju. Prav tako iz samega pogovora težko določiš, ali je kandidat redoljuben, moralen ali ima čut za pravičnost, saj se kandidati na razgovorih vedno želijo prikazati v kar najlepši luči.

Opravljanje del in nalog na posameznem delovnem mestu je odvisno od lastnosti, ki jih ima kandidat. Kandidat delo opravlja na podlagi pričakovanj, povezanih z zaposlitvijo. Dela pa seveda ne more opravljati, če nima osnovnega znanja in sposobnosti.

Neizločeni parametri so razvrščeni v tri večje skupine (atribute):

- znanje in sposobnosti,
- osebnostne lastnosti,
- pričakovanja kandidata.

Vse parametre smo razvrstili v drevo parametrov, kot kaže spodnja slika.

Slika 3: Drevo parametrov

| DEXi                                                                                                   |      | 13.6.2007 | Stran 1 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|---------|
| Drevo kriterijev                                                                                       |      |           |         |
| Kriterij                                                                                               | Opis |           |         |
| <b>Ocena kandidata</b>                                                                                 |      |           |         |
| <b>Znanja in sposobnosti</b>                                                                           |      |           |         |
| <b>Znanja</b>                                                                                          |      |           |         |
| Najbolje ocenjeni kandidat bo izbran za zasedbo delovnega mesta                                        |      |           |         |
| Formalno in neformalno pridobljena znanja in sposobnosti za opravljanje dela                           |      |           |         |
| Znanja, ki jih kandidat mora imeti za določeno delovno mesto                                           |      |           |         |
| Izobrazba pridobljena s šolanjem v določenem šolskem sistemu                                           |      |           |         |
| Poznavanje enega ali več tujih jezikov                                                                 |      |           |         |
| Znanja pridobljena za delo z računalnikom                                                              |      |           |         |
| Opravljen voziški izpit                                                                                |      |           |         |
| <b>Sposobnosti</b>                                                                                     |      |           |         |
| Sposobnosti, ki kandidatu pomagajo pri opravljanju dela                                                |      |           |         |
| Sposobnost ustnega in pisnega izražanja                                                                |      |           |         |
| Telesna sposobnost za opravljanje dela                                                                 |      |           |         |
| Ustvarjalnost je sposobnost izdelovanja poročil, pisanja dopisov, raznih tekstov, ...                  |      |           |         |
| <b>Druga znanja</b>                                                                                    |      |           |         |
| Neformalna znanja, ki se jih lahko uporabi pri delu                                                    |      |           |         |
| Zanima nas ali kandidat že kaj ve o podjetju, kjer bi rad delal                                        |      |           |         |
| Zanima nas ali je kandidat že opravljal podobna dela                                                   |      |           |         |
| Zanima nas ali ima kandidat še kakšne druge delovne izkušnje                                           |      |           |         |
| <b>Osebnostne lastnosti</b>                                                                            |      |           |         |
| Specifične osebnostne lastnosti vplivajo na izvajanje dela                                             |      |           |         |
| <b>Socialne spretnosti</b>                                                                             |      |           |         |
| Spretnosti, ki omogočajo slabšo ali boljšo vključitev v okolje                                         |      |           |         |
| Sposobnost izmenjave in posredovanja informacij                                                        |      |           |         |
| Sposobnost sprejemanja kritike                                                                         |      |           |         |
| Sposobnost upoštevanja pravil lepega vedenja                                                           |      |           |         |
| Sposobnost doseči ugoden dogovor o predmetu pogajanj                                                   |      |           |         |
| <b>Izgled</b>                                                                                          |      |           |         |
| Prvi pokazatelj o kandidatu primernosti za delovno mesto                                               |      |           |         |
| Lastnost povezana z videzom kandidata                                                                  |      |           |         |
| Prepričanost o svojih sposobnostih in znanju                                                           |      |           |         |
| Optimistično gledanje na življenje                                                                     |      |           |         |
| <b>Pričakovanja kandidata</b>                                                                          |      |           |         |
| Kandidat išče tako delovno mesto, ki bo čimbolj izpolnilo njegova pričakovanja                         |      |           |         |
| <b>Opravljanje delovnih nalog</b>                                                                      |      |           |         |
| Prizadevanje za dobro izvrševanje delovnih nalog                                                       |      |           |         |
| Sposobnost izpolnjevati svoje zadolžitve in svoja ravnanja utemeljevati ter zanja sprejemati posledice |      |           |         |
| Izvajati delovne naloge na lastno pobudo                                                               |      |           |         |
| Čas, ki ga je kandidat pripravljen preživeti na delu                                                   |      |           |         |
| <b>Graditev kariere</b>                                                                                |      |           |         |
| Uveljavitev na področju, ki kandidata zanima                                                           |      |           |         |
| Premakniti se iz nižjega na višje delovno mesto                                                        |      |           |         |
| Načrtno razvijanje sposobnosti za delo                                                                 |      |           |         |
| Prejemati priznanja in plačilo za dobro opravljeno delo                                                |      |           |         |

### 5.1.1. Parametri v zvezi z znanjem in sposobnostmi kandidata

Znanja in sposobnosti kandidata so veščine, ki jih kandidat pridobi s formalnim in neformalnim izobraževanjem. Nekatere veščine so že prirojene, druge pridobljene.

Znanje in sposobnosti smo razdelili v tri veje na hierarhičnem drevesu:

- znanje,
- sposobnosti,
- druga znanja.

## ZNANJE

Formalna izobrazba je tista, kjer ljudje pridobijo izobrazbo v institucijah za izobraževanje in usposabljanje. Rezultat formalne izobrazbe so priznane diplome in kvalifikacije. S formalnim izobraževanjem ljudje ne dobijo dovolj znanja in veščin. Zaradi tega se poslužujejo neformalnega izobraževanja, ki omogoča pridobivanje socialnih spretnosti, kot so npr. pridobitev voditeljskih sposobnosti, spretnost dela v timu ali pridobivanje izkušenj za projektna dela. Za neformalno izobraževanja obstaja veliko šol, ki izobraževanja izvajajo v obliki delavnic, tečajev, predavanj ... (Formalno in neformalno izobraževanje, 2006).

Neformalno pridobljena znanja so dobrodošla pri posamezniku. Podjetje tako za neformalno pridobljeno znanje šteje znanje jezikov, ko kandidat nima certifikata o uspešno opravljenem izpitu iz tujega jezika (jezika se je lahko naučil tudi med daljšim bivanjem v tujini). Prav tako velja za računalniška znanja, kjer zainteresirani lahko znanje pridobijo tudi preko interneta in s praktičnim delom s programi, pa zato ne potrebujejo potrdila o opravljenem tečaju ali izpitu. Tako znanje se preprosto lahko preizkusi na praktičnem primeru in hitro se lahko ugotovi, ali ima posameznik res znanje na stopnji, kot je navedel v prijavi, ali ne.

**Parametri, povezani z znanji, so:**

- **formalna izobrazba:** vsa delovna mesta imajo v sistematizaciji določeno, kakšna izobrazba je primerna za tisto mesto. Če kandidatova izobrazba ni ustrezna, je pogojno sicer zanimiv, vendar se mora izkazati z drugim znanjem in veščinami, ki bi bile lahko primerne za določeno delovno mesto.
- **znanje jezikov:** veliko dela je povezanega s pisanjem raznih poročil in promocijskih tekstov. Zaradi tega je pomembno dobro zanje slovenskega

jezika. Lektorskega znanja od zaposlenih ne zahtevamo, saj knjige lektorirajo lektorji. Ker se izvaja veliko mednarodnih dejavnosti, je nujno potrebno znanje vsaj enega tujega jezika, ponavadi angleškega. Ker so pogoste povezave z državami bivše Jugoslavije, je zaželeno vsaj osnovno znanje katerega od jezikov, ki so tam v uporabi. Kakršnokoli dodatno znanje jezikov je zelo dobrodošlo in kandidatu v prid.

- **računalniško znanje:** kandidat, ki nima vsaj osnovnega računalniškega znanja, pri nas ni zaposljiv. Vsa dela potekajo s pomočjo računalnika in ponavadi je potrebno imeti zahtevno znanje poznavanja dela s programi, kot sta npr. Excel in Word. Veliko komunikacij poteka preko elektronske pošte, tako da mora biti kandidat usposobljen za delo z elektronsko pošto in tudi z internetom, kjer je pogosto potrebno iskati želene informacije.
- **vozniški izpit:** od kandidata pričakujemo, da ima vsaj vozniški izpit, če ima možnost lastnega prevoza, je to toliko bolje. Razne promocijske dejavnosti se izvajajo na lokacijah izven sedeža podjetja in vedno se jih mora udeležiti predstavnik podjetja. Zgodi se tudi, da mora zaposleni, ki nima svojega avtomobila, na sestanek izven Ljubljane in takrat mu moramo najti prevoz. To ni ravno praktično, saj je voznik ponavadi kar kdo od sodelavcev, ki potem v času, ko je na poti, ne dela nič produktivnega.

## **SPOSOBNOSTI**

To so sposobnosti, ki jih mora kandidat na splošno imeti, da lahko kandidira za posamezno prosto delovno mesto. Posebne sposobnosti se da oceniti na razgovoru s kandidatom, kjer se vidi, ali ima sposobnost izražanja in ali je telesno primeren za delo. Ustvarjalnost se da oceniti že iz same prošnje za zaposlitev, bolj podrobno pa tudi na testiranju kandidatovih zmožnosti.

**Parametri, povezani s sposobnostmi, so:**

- **sposobnost izražanja:** zaposleni na založbi morajo imeti dobro sposobnost izražanja, tako ustno kot pisno, saj morajo pogosto pisati poročila, promocijske tekste, spremne tekste, voditi pogovore z gostujočimi literati ...
- **telesna sposobnost:** ker smo založba, je pogosto potrebno dvigovati pakete knjig. Skladiščenje je v domeni kurirja-skladiščnika, včasih se pa le zgodi, da potrebuje pomoč in takrat je potrebno imeti zaposlene, ki mu lahko pomagajo, ne pa da vsakič iščemo primerne študente. Težkih bremen ne dvigujejo



nosečnice in zaposleni z zdravstvenimi težavami, na splošno pa tudi ne ženske. Na splošno mora imeti kandidat tako telesno sposobnost, da lahko opravlja določeno delo.

- **ustvarjalnost:** od zaposlenih pričakujemo, da so pri svojem delu ustvarjalni, da znajo sami oblikovati besedila, ne samo na osnovnem nivoju, temveč da znajo dodajati tudi slike, fotografije, da znajo oblikovati promocijski tekst tako, da bo pritegnil zainteresirano občinstvo ... Ustvarjalnost pa ni zahtevana samo na promocijskem področju, del ustvarjalnosti je tudi samoiniciativno podajanje novih zamisli.

## **DRUGA ZNANJA**

Druga znanja so dobrodošla in zaželena. Če kandidat že delno ve, katere dejavnosti podjetje izvaja, se bo skrajšal čas uvajanja v delo, prav tako velja, če je že opravljal podobna dela. V primeru, da ima kandidat druga znanja, jih lahko uporabi na novem delovnem mestu, sodelavcem lahko pokaže nove delovne postopke in s tem mogoče izboljša celotni delovni proces.

**Parametri, povezani z drugimi znanji, so:**

- **poznavanje podjetja:** zanima nas, ali kandidat že ve kaj o podjetju, kjer se želi zaposliti. Poznavanje izdelkov in storitev, ki jih nudimo, da kandidatu pomembno prednost pri izbiri.
- **izkušnje na področju:** če je kandidat že opravljal podobna dela, kot jih zahteva delovno mesto, je bolj sprejemljiv, kot nekdo, ki jih še ni, saj bo potreboval manj časa za uvajanje, hkrati pa bo mogoče prinesel s seboj še kakšen nov način dela.
- **druge izkušnje:** če je kandidat opravljal kakšna drugačna dela, nas mogoče lahko nauči kaj novega ali pa se ga kasneje lahko premesti na delovno mesto, kjer se bo potrebovalo njegovo znanje.

### **5.1.2. Parametri v zvezi z osebnostnimi lastnostmi kandidata**

Na podlagi osebnostnih lastnosti se ugotavljajo lastnosti kandidata, ki jih ta potrebuje za določeno delovno mesto.

Kandidati imajo specifične osebnostne lastnosti, ki jim omogočajo opravljanje določenega dela in uspešno vključitev v delovno organizacijo (Mušič, 2006).

Osebnostne lastnosti lahko merimo s testi, ki nam dajo rezultate o izražanju nekaterih osebnostnih potez kandidatov, npr. dominantnost, pripravljenost na

sodelovanje, prijaznost, natančnost, redoljubnost, obvladovanje čustev, način odločanja ... Osebnostne lastnosti kandidata ne ocenjujemo negativno, ampak le kot bolj ali manj primerne za določeno delovno mesto (Štangelj, 2006; Psihološko testiranje, 2006).

Osebnostne lastnosti smo razvrstili v dve skupini, v dva atributa oz. notranja vozla v drevesu parametrov:

- socialne spretnosti,
- izgled.

## **SOCIALNE SPRETNOSTI**

Socialne spretnosti posamezniku omogočajo, da razume samega sebe in okolje, v katerem se nahaja. Socialne spretnosti mora posameznik obvladati, da se lahko vključi v socialno okolje. Pomembno je, kako komunicira v skupini in kako vpliva na svojo okolico. Pogosto gre za zavestno izbiro lastnih ravnanj v določenih situacijah, posebej takih, kjer njegova ravnanja vodijo k boljšim medsebojnim odnosom. Boljše socialne spretnosti ima posameznik, lažje bo dosegal svoje cilje (Bizjak et al., 2006).

V hudem boju za delovna mesta uspevajo tisti kandidati, ki znajo poleg znanja, zavzetosti, človečnosti in drugih lastnosti, pomembnih za delovno mesto, pokazati tudi pravo mero bontona. Vse naštetu vodi do odličnosti in omogoča lažjo izbiro kandidata za zaposlitev (Žaler, 2006).

Za nas so pomembne naslednje socialne spretnosti:

- **komunikativnost:** zaposleni morajo biti komunikativni iz dveh razlogov. Prvi razlog je v majhnosti podjetja, kjer je potreba po timskem delu in nenehni komunikaciji zelo velika. Ne potrebujemo »tihe miške«, ki sedi v kotu in ne spremlja delovnega procesa. Vsako delo pa je povezano s strankami; torej je komunikacija nujno potrebna.
- **odzivanje na kritiko:** pričakujemo pozitiven odnos zaposlenih do kritike na njihovo delo. Kritika je povezana s samim delom in ne s kritiziranjem osebnosti ali videza zaposlenih. Ker napak ne sankcioniramo, od zaposlenih pričakujemo, da odkrite napake odpravijo brez slabih odzivov in iskanja opravičil, zakaj je do napake sploh prišlo.

- **bonton:** če kandidat že na razgovoru pokaže, da ne pozna niti osnov bontona, je neprimeren za razpisano delovno mesto. To se vidi že iz začetnega pozdrava in predstavitve, iz tega, ali govorniku skače v besedo, ali mu da priložnost za dokončanje misli, in na koncu iz tega, ali se zahvali za povabilo na razgovor ali ne.
- **pogajalske sposobnosti:** zaposleni se pogosto znajdejo v situaciji, ko se morajo z nekom pogajati o nekaterih stvareh, ki so povezane z njegovim delom. Od njih se ne pričakuje, da se bodo pogajali o strateško pomembnih točkah poslovanja podjetja. Pogajalske sposobnosti so uporabne tudi pri temah, manj pomembnih za uspeh poslovanja, .

## IZGLED

Prvi vtis o kandidatu je zunanji izgled. Vsak, ki se malo potrudi za zunanji izgled, lahko naredi dober vtis na ljudi, ki so v komisiji za razgovor. Izpraševalci si na podlagi videza že v petih do tridesetih sekundah ustvarijo mnenje o kandidatu, ki pa je lahko tudi napačno. Večina ljudi ima raje opravka z lepo oblečenimi in urejenimi ljudmi, predvsem pri sklepanju poslov. Prav tako imajo na zaposlitvenih razgovorih večje možnosti za službo urejeni kandidati (Dizdarevič, 2006).

Kandidat za delovno mesto naj bo urejen, čist in dostojno oblečen. To pomeni, da s svojim videzom in obnašanjem ne izpostavlja in ne poudarja signalov in simbolov svojega spola. Pri ženski tako ni primerno, da je oblečena v tesno oprijeta oblačila ali da ima globok dekolte ter da se vidi spodnje perilo (Kneževič, 2006, str. 58, str. 128).

### Pri zunanjem izgledu so pomembni naslednji parametri:

- **urejenost:** kandidat naj deluje urejeno, saj je to parameter, na podlagi katerega si stranke podjetja ne ustvarijo le pozitivnega ali negativnega mnenja o zaposleni osebi, temveč njegovo urejenost preslikajo na celo podjetje.
- **samozavestnost:** kandidat, ki kaže znake nesamozavestnega vedenja, ima mogoče tremo, vendar bo težko izbran za določeno delovno mesto. Pričakujemo ljudi, ki verjamejo vase in bodo znali zagovarjati, kar bodo naredili.

- **pozitivna naravnost:** vemo, da zaposleni ves čas ne morejo biti dobre volje, vendar pričakujemo vsaj pozitivno gledanje na življenje okrog sebe, nasmeh pa vsakemu prišlecju lahko le polepša dan.

### 5.1.3. Parametri v zvezi s pričakovanji kandidata

Pričakovanja na delovnem mestu so za kandidata motivatorji za delo (Mušič, 2006).

Za ugotavljanje kandidatove motiviranosti pri delu se uporabljajo razna testiranja, iz katerih dobimo podatke o tem, kaj kandidata vzpodbuja za boljše delo. Tako izvemo, ali bo kandidat v podjetju zadovoljen, iz testov pa izvemo tudi, kako z njim ravnati, da bo najbolj motiviran in uspešen pri svojem delu (Psihološko testiranje, Kadis, 2006).

Vsak kandidat želi tako zaposlitev, ki najbolj ustreza njegovim lastnostim. Nekateri imajo radi več izzivov in manj monotonega dela. Nekaterim bolj ustrezajo manj zahtevna dela. Vsi kandidati pa imajo pričakovanja, povezana z novo zaposlitvijo.

Pričakovanja, ki jih ima kandidat v zvezi z delovnim mestom, smo razvrstili v dva atributa:

- opravljanje delovnih nalog in
- graditev kariere.

### OPRAVLJANJE DELOVNIH NALOG

Delojemalci in delodajalci imajo obveznosti, ki jih morajo izpolnjevati drug do drugega. Te so povezane z opravljanjem delovnih nalog, bolj natančno pa zapisane v Zakonu o delovnih razmerjih. Če na kratko povzamem:

**Delavec** mora delo vestno opravljati v skladu z organizacijo dela in poslovanja delodajalca. Pri delu mora upoštevati predpise o varnosti in zdravju pri delu tako, da ne ogroža svojega zdravja in zdravja drugih ljudi. Delavec mora delodajalca obveščati o okoliščinah, ki vplivajo na opravljanje njegovega dela ter o nevarnostih, ki bi lahko povzročile ogrožanje zdravja ali materialno škodo. Delavec se je dolžan vzdržati vseh ravnanj, ki bi lahko materialno ali moralno škodovala delodajalcu ter mu poslovno škodovala, to vključuje tudi varovanje poslovnih skrivnosti in upoštevanje konkurenčne klavzule.

**Delodajalec** mora delavcu zagotavljati delo, za katerega ga je zaposlil, in mu dati na razpolago sredstva in delovne materiale, ki jih potrebuje za izvrševanje nalog. Delavcu mora omogočiti dostop do prostorov, kjer lahko opravlja delo, upoštevati pa mora predpise o varnosti in zdravju pri delu tako, da zagotavlja varnost in zdravje zaposlenih. Delodajalec mora varovati delavčevo osebnost – varovanje osebnih podatkov – in ščititi njegovo zasebnost in mu je dolžan zagotavljati tako delo, da ne krši njegovega dostojanstva. Delavcu mora zagotoviti ustrezno plačilo.

**Pričakujemo, da kandidata za določeno zaposlitev zanimajo naslednji parametri:**

- **odgovornost:** ali kandidata zanima, če bo na delovnem mestu sploh imel kakšne odgovornosti ali ne ter komu bo odgovoren (podrejen).
- **samoiniciativnost:** nekateri kandidati nočejo delati na delovnih mestih, kjer bi se morali vsakodnevno srečevati z izzivi. Tako delo jih ne veseli. Ker je delo pri nas dokaj dinamično, se bo kandidat slej ko prej srečal z reševanjem kakšne bolj zapletene delovne naloge. Iščemo kandidata, ki bo imel veliko željo po dinamičnem delu, polnem sprememb in izzivov.
- **delovni čas:** je pomemben parameter. V našem podjetju se delovni čas prilagaja zaposlenemu. Nekatera dela zaposleni lahko opravlja tudi doma. Nekatera dela so taka, da je potrebna prisotnost v dopoldanskem času, nekje pa tudi popoldan in izjemoma tudi zvečer. V večini primerov si zaposleni sami določijo, kdaj bodo prihajali in odhajali na delo, pogoj je, da je izpolnjena osemurna delovna dnevna obveznost.

## **GRADITEV KARIERE**

Graditev kariere zaposlenega traja ves čas, od prve zaposlitve do upokojitve. To je kar dolgo obdobje, v katerem je vsak zaposleni zase odgovoren za to, kakšno kariero si bo načrtoval. Podjetja, ki določenega zaposlenega imajo, mu lahko le pomagajo z vključitvijo v svoj sistem, najbolj pa je graditev kariere pomembna od ljudi samih (Ivanuš - Bezjak, 2006, str. 82-84).

- **napredovanje:** v majhnem podjetju napredovanja skorajda ni. Če ima kandidat veliko željo po napredovanju, mu to povemo in potem se sam odloči, ali si želi zaposlitve v podjetju ali ne. Takih kandidatov si niti ne želimo, saj lahko postanejo zagrenjeni, ker ne napredujejo tako, kot so si želeli, motivacija jim pade, zadovoljstvo pri delu se zmanjša.

- **izobraževanje:** za izobraževanje ni namenjenih veliko sredstev. Kandidati, ki pričakujejo veliko izobraževanj, bodo razočarani. Zadovoljni bodo kandidati, ki jim je izobraževanje v breme, saj jih ne bo nihče na vsak način hotel poslati na dodatna usposabljanja, zelo verjetno pa taki, ki nimajo prav nobene želje po izobraževanju, ne bodo izbrani.
- **nagrajevanje:** velikih nagrad ne delimo, bolj pogosto je nematerialno nagrajevanje. Kdor pričakuje nagrade, kot sta npr. božičnica ali 13. plača, bo pri nas razočaran. Ustrezen kandidat je tisti, ki pričakuje nagrado za svoje zelo dobro opravljeno delo in ne le za svojo prisotnost na delovnem mestu.

## 5.2. Določitev merskih lestvic

Vsem parametrom smo določili merske lestvice oz. zaloge vrednosti. Zaloge vrednosti so določene opisno, numerični intervali niso uporabljeni.

**Posameznim zalogam vrednosti smo dodali podrobnejše opise:**

- **Ocena kandidata:**

Najbolje ocenjeni kandidat bo izbran za zasedbo delovnega mesta.

- neprimeren: kandidat ne ustreza delovnemu mestu,
- primeren: kandidat ima nekaj lastnosti, ki so primerne za delovno mesto,
- zelo primeren: kandidat ima vse lastnosti, ki jih zahteva delovno mesto,
- odličen: kandidat je najboljša izbira za delovno mesto.

- **Znanje in sposobnosti:**

Formalno in neformalno pridobljena znanja in sposobnosti za opravljanje dela.

- ne ustreza: kandidat nima primernih znanj in sposobnosti,
- delno ustreza: kandidat ima delno primerna znanja in sposobnosti,
- ustreza: kandidat ima preveč primernih znanj in sposobnosti, kot je zahtevano,
- popolnoma ustreza: kandidatova znanja in sposobnosti so popolnoma ustrezna.

- **Znanja:**

Znanja, ki jih kandidat mora imeti za določeno delovno mesto.

- neprimerno: nima primernih znanj,
- delno primerno: ima delno primerna znanja ali več, kot zahtevamo,
- ustrezno: ima povsem primerna znanja.

-

- **Formalna izobrazba:**

Izobrazba, pridobljena s šolanjem v določenem šolskem sistemu.

- nima: ne ustreza delovnemu mestu,
- delno primerna: ima delno primerno izobrazbo,
- primerna: ima izobrazbo, kot je predvidena za delovno mesto.

- **Znanje jezikov:**

Poznavanje enega ali več tujih jezikov.

- slabo: znanje jezikov je slabo ali ga nima,
- primerno: ima primerno znanje tujih jezikov,
- zelo primerno: ima znanje več jezikov, kot je zahtevano.

- **Računalniško znanje:**

Znanja pridobljeno za delo z računalnikom.

- slabo: ne zna delati z računalnikom,
- dobro: ima osnovno znanje za delo z računalnikom,
- zelo dobro: obvlada zahtevna dela z računalnikom.

- **Vozniški izpit:**

Opravljen voziški izpit.

- brez: nima voziškega izpita,
- B-kategorija: ima voziški izpit B-kategorije,
- ima več kategorij: ima voziški izpit tudi za druge kategorije.

- **Sposobnosti:**

Sposobnosti, ki kandidatu pomagajo pri opravljanju dela.

- nesposoben: nima ustreznih posebnih sposobnosti,
- sposoben: posebne sposobnosti delno ustrezajo,
- zelo sposoben: posebne sposobnosti popolnoma ustrezajo.

- **Sposobnost izražanja:**

Sposobnost ustnega in pisnega izražanja.

- neustrezna: nima sposobnosti izražanja,
- ustrezna: pri izražanju potrebuje pomoč,
- zelo ustrezna: ima že skoraj pisateljsko sposobnost izražanja.

- **Telesna sposobnost:**

Telesna sposobnost za opravljanje dela.

- nesposoben: ni telesno sposoben,
- delno sposoben: je delno telesno sposoben,
- sposoben: je telesno sposoben.

- **Ustvarjalnost:**

Ustvarjalnost je sposobnost izdelovanja poročil, pisanja dopisov, raznih besedil ...

- neustvarjalen: nima sposobnosti ustvarjanja,
- ustvarjalen: ima nekaj ustvarjalnosti,
- zelo ustvarjalen: poleg tega, da je ustvarjalen, ima tudi veliko novih idej.

- **Druga znanja:**

Neformalna znanja, ki se jih lahko uporabi pri delu.

- brez: drugih znanj nima,
- nekaj: ima nekaj drugih znanj,
- veliko: ima več znanj, kot bi jih potrebovali.

- **Poznavanje podjetja:**

Zanima nas, ali kandidat že kaj ve o podjetju, kjer bi rad delal.

- slabo: podjetja ne pozna,
- dobro: za podjetje pred razgovorom še ni slišal, vendar se je o njem pozanimal,
- zelo dobro: podjetje in njegove produkte dobro pozna že nekaj časa.

- **Izkušnje na področju:**

Zanima nas, ali je kandidat že opravljal podobna dela.

- neizkušen: nima izkušenj na podobnih delovnih mestih,
- izkušen: zna opravljati nekaj del, ki jih zahteva delovno mesto,
- zelo izkušen: ima izkušnje z več podobnih delovnih mest.

- **Druge izkušnje:**

Zanima nas, ali ima kandidat še kakšne druge delovne izkušnje.

- brez: nima drugih delovnih izkušenj,
- nekaj: ima izkušnje z drugačnih delovnih mest,
- veliko: ima izkušnje z drugih delovnih mest, ki bi bile lahko uporabne tudi za naše podjetje.

- **Osebnostne lastnosti:**

Specifične osebnostne lastnosti vplivajo na izvajanje dela.

- neprimerne: osebnostne lastnosti kandidata niso ustrezne,
- primerne: nekatere osebnostne lastnosti kandidata ne ustrezajo popolnoma,
- zelo primerne: osebnostne lastnosti kandidata so zelo primerne.

- **Socialne spretnosti:**

Spretnosti, ki omogočajo slabšo ali boljšo vključitev v okolje.

- slabe: socialne spretnosti so slabe,



- sprejemljive: socialne spretnosti bi bile lahko boljše,
- dobre: je popolnoma socializiran.

- **Komunikativnost:**

Sposobnost izmenjave in posredovanja informacij.

- slaba: ni ali pa je preveč komunikativen,
- dobra: pri komunikaciji potrebuje pomoč,
- odlična: je ravno prav komunikativen.

- **Odzivanje na kritiko:**

Sposobnost sprejemanja kritike.

- zelo slabo: na kritiziranje se ne odziva,
- slabo: na kritiko se odziva negativno,
- dobro: kritiko sprejme pozitivno - poskušal bo delati bolje.

- **Bonton:**

Sposobnost upoštevanja pravil lepega vedenja.

- neolikan: brez bontona,
- olikan: nekatera poglavja iz bontona so mu tuja,
- zelo olikan: bonton popolnoma obvlada.

- **Pogajalske sposobnosti:**

Sposobnost doseči ugoden dogovor o predmetu pogajanj.

- slabe: pogajalskih sposobnosti nima,
- primerne: med pogajanjem hitro popusti nasprotnim argumentom,
- zelo dobre: je zelo dober pogajalec.

- **Izgled:**

Prvi pokazatelj o kandidatu primernosti za delovno mesto.

- slab: ne izgleda ravno najbolje,
- dober: dobro izgleda,
- odličen: zelo dobro izgleda.

- **Urejenost:**

Lastnost, povezana z videzom kandidata.

- neurejen: je popolnoma neurejen,
- urejen: lahko bi se še malo potrudil za svoj videz,
- zelo urejen: izgleda kot iz škatlice.

- **Samozavestnost:**

Prepričanost o svojih sposobnostih in znanju.

- slaba: deluje prestrašeno ali pa je preveč prepričan v svoje sposobnosti,

- dobra: poskuša delovati samozavestno, vendar se vidi, da je negotov,
- zelo dobra: je ravno prav prepričan v svoje sposobnosti.

- **Pozitivna naravnost:**

Optimistično gledanje na življenje.

- pesimist: deluje pesimistično,
- delni optimist: v nekaterih delih pogovora je deloval pozitivno, v nekaterih negativno,
- optimist: deluje kot zelo pozitivno naravnana osebnost.

- **Pričakovanja kandidata:**

Kandidat išče tako delovno mesto, ki bo čimbolj izpolnilo njegova pričakovanja.

- brez: kandidat nima pričakovanj glede dela,
- prevelika: kandidat pričakuje visoke nagrade in hitro napredovanje,
- ustrezna: kandidat pričakuje primerno plačo in napredovanje v skladu z akti podjetja.

- **Opravljanje delovnih nalog:**

Prizadevanje za dobro izvrševanje delovnih nalog.

- nezainteresiran: ne pričakuje zahtevnega dela,
- primerno zainteresiran: pričakuje, da bo v novo zaposlitev potrebno vložiti tudi nekaj energije,
- zelo zainteresiran: pričakuje, da bo zaposlitev od njega zahtevala popolno predanost.

- **Odgovornost:**

Sposobnost izpolnjevati svoje zadolžitve in svoje ravnanje utemeljevati ter zanj sprejemati posledice.

- nizka: ne pričakuje, da bo opravljal odgovorno delo,
- srednja: pričakuje delno odgovorno delo,
- visoka: pričakuje, da bo za svoje delo popolnoma odgovoren.

- **Samoiniciativnost:**

Izvajati delovne naloge na lastno pobudo.

- je nima: čaka na to, da mu nekdo pove, kaj mora delati,
- slaba: včasih vidi, kaj bi bilo potrebno storiti, včasih pa ne,
- dobra: vedno daje pobude za delo, poln je novih idej.

- **Delovni čas:**

Čas, ki ga je kandidat pripravljen preživeti na delu.

- neustrezen: delovni čas v podjetju mu ne ustreza,

- ustrezen: delovni čas v podjetju mu ustreza,
- zelo ustrezen: delovni čas v podjetju mu zelo ustreza, delal bi tudi dlje, kot je potrebno.

- **Graditev kariere:**

Uveljavitev na področju, ki kandidata zanima.

- ne zanima: graditev kariere ga ne zanima,
- na prvem mestu: kandidat živi le za svoje delo,
- primerna: kandidat usklajuje kariero in prosti čas.

- **Napredovanje:**

Premik iz nižjega na višje delovno mesto.

- neambiciozen: napredovanja ne pričakuje niti si ga ne želi,
- preveč ambiciozen: pričakuje hitro napredovanje,
- ravno prav ambiciozen: pričakuje napredovanje na podlagi svojega dela in uspešnosti.

- **Izobraževanje:**

Načrtno razvijanje sposobnosti za delo.

- neprimeren: izobraževanja si ne želi ali pa si želi veliko izobraževanj,
- primeren: pričakuje nekaj izobraževanja, ki ga jemlje kot nujno zlo,
- zelo primeren: primerno izobraževanje se mu zdi potrebno za uspešno delo in osebno rast.

- **Nagrajevanje:**

Prejemati priznanja in plačilo za dobro opravljeno delo.

- nerealno: pričakuje stalno in visoko nagrajevanje,
- manj realno: pričakuje, da bo nagrajen vsaj enkrat letno,
- povsem realno: pričakuje, da bo za svoje delo primerno nagrajen.

Slika 4: Merske lestvice (zaloge vrednosti) za posamezne parametre

| DEXi                       |                                                                            | 13.6.2007 | Stran 1 |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| Zaloge vrednosti           |                                                                            |           |         |
| Kriterij                   | Zaloga vrednosti                                                           |           |         |
| Ocena kandidata            | <b>neprimeren</b> ; primeren; zelo primeren; <b>odličen</b>                |           |         |
| Znanja in sposobnosti      | <b>ne ustreza</b> ; delno ustreza; ustreza; <b>popolnoma ustreza</b>       |           |         |
| Znanja                     | <b>neprimerno</b> ; delno primerno; <b>ustrezno</b>                        |           |         |
| Formalna izobrazba         | <b>nima</b> ; delno primerna; <b>primerna</b>                              |           |         |
| Znanje jezikov             | <b>slabo</b> ; primerno; <b>zelo primerno</b>                              |           |         |
| Računalniška znanja        | <b>slabo</b> ; dobro; <b>zelo dobro</b>                                    |           |         |
| Vozniški izpit             | <b>brez</b> ; B kategorija; <b>ima več kategorij</b>                       |           |         |
| Sposobnosti                | <b>nesposoben</b> ; sposoben; <b>zelo sposoben</b>                         |           |         |
| Sposobnost izražanja       | <b>neustrezna</b> ; ustreza; <b>zelo ustreza</b>                           |           |         |
| Telesna sposobnost         | <b>nesposoben</b> ; delno sposoben; <b>sposoben</b>                        |           |         |
| Ustvarjalnost              | <b>neustvarjalen</b> ; ustvarjalen; <b>zelo ustvarjalen</b>                |           |         |
| Druga znanja               | <b>brez</b> ; nekaj; <b>veliko</b>                                         |           |         |
| Poznavanje podjetja        | <b>slabo</b> ; dobro; <b>zelo dobro</b>                                    |           |         |
| Izkušnje na področju       | <b>neizkušen</b> ; izkušen; <b>zelo izkušen</b>                            |           |         |
| Druge izkušnje             | <b>brez</b> ; nekaj; <b>veliko</b>                                         |           |         |
| Osebnostne lastnosti       | <b>neprimerne</b> ; primerne; <b>zelo primerne</b>                         |           |         |
| Socialne spretnosti        | <b>slabe</b> ; sprejemljive; <b>dobre</b>                                  |           |         |
| Komunikativnost            | <b>slaba</b> ; dobra; <b>odlična</b>                                       |           |         |
| Reagiranje na kritiko      | <b>zelo slabo</b> ; slabo; <b>dobro</b>                                    |           |         |
| Bonton                     | <b>neolikan</b> ; olikan; <b>zelo olikan</b>                               |           |         |
| Pogajalske sposobnosti     | <b>slabe</b> ; primerne; <b>zelo dobre</b>                                 |           |         |
| Izgled                     | <b>slab</b> ; dober; <b>odličen</b>                                        |           |         |
| Urejenost                  | <b>neurejen</b> ; urejen; <b>zelo urejen</b>                               |           |         |
| Samozavestnost             | <b>slaba</b> ; dobra; <b>zelo dobra</b>                                    |           |         |
| Pozitivna naravnost        | <b>pesimist</b> ; delni optimist; <b>optimist</b>                          |           |         |
| Pričakovanja kandidata     | <b>brez</b> ; prevelika; <b>ustrezna</b>                                   |           |         |
| Opravljanje delovnih nalog | <b>nezainteresiran</b> ; primerno zainteresiran; <b>zelo zainteresiran</b> |           |         |
| Odgovornost                | <b>nizka</b> ; srednja; <b>visoka</b>                                      |           |         |
| Samoiniciativnost          | <b>je nima</b> ; slaba; <b>dobra</b>                                       |           |         |
| Delovni čas                | <b>ne ustreza</b> ; ustreza; <b>zelo ustreza</b>                           |           |         |
| Graditev kariere           | <b>ne zanima</b> ; na prvem mestu; <b>primerna</b>                         |           |         |
| Napredovanje               | <b>neambiciozen</b> ; preveč ambiciozen; <b>ravno prav ambiciozen</b>      |           |         |
| Izobraževanje              | <b>neprimeren</b> ; primeren; <b>zelo primeren</b>                         |           |         |
| Nagrajevanje               | <b>nerealno</b> ; manj realno; <b>povsem realno</b>                        |           |         |

### 5.3. Določitev funkcije koristnosti

Funkcijo koristnosti lahko določimo na dva načina:

- Neposredno tako, da za vsako vrstico posebej povemo oceno, ki je posledica kombinacije parametrov.
- Posredno, z modelom utežne vsote tako, da nam do ocene pomaga program sam, in sicer tako, da določimo uteži posameznih parametrov. S tem predvidimo, da je funkcija koristnosti ravnina. Računalnik prikaže tabelo pravil, ki podajajo to ravnino po točkah. Tako pridobljeno začetno tabelo pregledamo in popravimo tista pravila (točke), ki se nam ne zdijo ustrezna. S tem prvotno ravnino preoblikujemo v funkcijo koristnosti, ki bolj ustrezno izraža naše potrebe (Jereb et al., 2003, str. 17-19).

Slika 5: Povprečne uteži parametrov

DEXI

13.6.2007

Stran 1

Povprečne uteži

| Kriterij                          | Lokalne | Globalne | Lok.norm. | Glob.norm. |
|-----------------------------------|---------|----------|-----------|------------|
| <b>Ocena kandidata</b>            |         |          |           |            |
| <b>Znanja in sposobnosti</b>      | 27,3    | 27,3     | 33,4      | 33,4       |
| <b>Znanja</b>                     | 42,3    | 11,6     | 42,3      | 14,1       |
| Formalna izobrazba                | 27,1    | 3,1      | 27,1      | 3,8        |
| Znanje jezikov                    | 35,4    | 4,1      | 35,4      | 5,0        |
| Računalniška znanja               | 35,4    | 4,1      | 35,4      | 5,0        |
| Vozniški izpit                    | 2,1     | 0,2      | 2,1       | 0,3        |
| <b>Sposobnosti</b>                | 38,5    | 10,5     | 38,5      | 12,8       |
| Sposobnost izražanja              | 47,1    | 4,9      | 47,1      | 6,0        |
| Telesna sposobnost                | 47,1    | 4,9      | 47,1      | 6,0        |
| Ustvarjalnost                     | 5,9     | 0,6      | 5,9       | 0,8        |
| <b>Druga znanja</b>               | 19,2    | 5,3      | 19,2      | 6,4        |
| Poznavanje podjetja               | 37,5    | 2,0      | 37,5      | 2,4        |
| Izkušnje na področju              | 33,3    | 1,8      | 33,3      | 2,1        |
| Druge izkušnje                    | 29,2    | 1,5      | 29,2      | 1,9        |
| <b>Osebnostne lastnosti</b>       | 33,0    | 33,0     | 30,3      | 30,3       |
| <b>Socialne spretnosti</b>        | 57,1    | 18,9     | 57,1      | 17,3       |
| Komunikativnost                   | 28,6    | 5,4      | 28,6      | 4,9        |
| Reagirane na kritiko              | 28,6    | 5,4      | 28,6      | 4,9        |
| Bonton                            | 24,5    | 4,6      | 24,5      | 4,2        |
| Pogajalske sposobnosti            | 18,4    | 3,5      | 18,4      | 3,2        |
| <b>Izgled</b>                     | 42,9    | 14,2     | 42,9      | 13,0       |
| Urejenost                         | 47,4    | 6,7      | 47,4      | 6,1        |
| Samozavestnost                    | 10,5    | 1,5      | 10,5      | 1,4        |
| Pozitivna naravnost               | 42,1    | 6,0      | 42,1      | 5,5        |
| <b>Pričakovanja kandidata</b>     | 39,6    | 39,6     | 36,3      | 36,3       |
| <b>Opravljanje delovnih nalog</b> | 57,1    | 22,7     | 57,1      | 20,8       |
| Odgovornost                       | 56,5    | 12,8     | 56,5      | 11,7       |
| Samoiniciativnost                 | 26,1    | 5,9      | 26,1      | 5,4        |
| Delovni čas                       | 17,4    | 3,9      | 17,4      | 3,6        |
| <b>Graditev kariere</b>           | 42,9    | 17,0     | 42,9      | 15,6       |
| Napredovanje                      | 76,5    | 13,0     | 76,5      | 11,9       |
| Izobraževanje                     | 11,8    | 2,0      | 11,8      | 1,8        |
| Nagrajevanje                      | 11,8    | 2,0      | 11,8      | 1,8        |

V modelu imajo nekateri parametri večjo težo od drugih. Vsak od kandidatov mora imeti dovolj znanja in sposobnosti, primerne osebnostne lastnosti ter za podjetje ustrezna pričakovanja v zvezi z opravljanjem nalog.

Zelo močen izločitveni dejavnik so pričakovanja kandidata. Ker je podjetje majhno, si ne more privoščiti velike fluktuacije. Če je zaposleni delavec nezadovoljen s svojim položajem v podjetju, bo ves čas iskal priložnosti, da bo odšel drugam. Takoj ko se bo to zgodilo, bo pri delu nastala vrzel. Poslovanje se lahko upočasni, nekateri projekti lahko zastanejo. Podjetje tako lahko utрпи poslovno škodo. Tako je potrebno že pri osnovni kadrovske selekciji paziti na to, da ima izbrani kandidat primerna pričakovanja tako z vidika opravljanja del, kot z vidika graditve kariere.

Ali bo kandidat dobro opravljal delo ali ne, je iz razgovora težko razbrati. Vsekakor pa kandidat, ki ne želi odgovornosti v zvezi z opravljanjem delovnih nalog, ni zaželen, saj ne bo nosil odgovornosti za svoje delo. Vsak zaposleni mora opravljati določena dela, ki jih ne more prelagati na sodelavce, saj imajo tudi ti

svoje zadolžitve. Neodgovoren kandidat bo delal napake in jih skušal skriti. Lahko si bo prisvajal zasluge za uspešno delo drugih zaposlenih. Lahko se zgodi, da bodo sodelavci odkrili njegove pomanjkljivosti in bo med njimi nastal spor. Majhno podjetje si konfliktov med zaposlenimi ne more privoščiti, ker nastane komunikacijska vrzel, ki vpliva na poslovanje celotnega podjetja. Odgovornost in opravljanje delovnih nalog sta zelo močna izločitvena faktorja, prelaganje odgovornosti in dela na druge zaposlene pa bremeni vse vpletene v delovni proces. Kandidat mora imeti primerna znanja in sposobnosti. Nesmiselno je zaposliti kandidata, ki nima osnovnih znanj, ki jih zahteva prosto mesto. Čas za uvajanje takega kandidata bi bil bistveno daljši, delovni proces bi potekal počasneje. Delo delavca, ki bi uvajal kandidata brez znanj, bi obstalo, kar zopet ne bi bilo dobro za poslovanje.

Za uspešno vključitev v podjetje so potrebne tudi socialne spretnosti. Kandidat, ki ne obvlada socialnih spretnosti, se ne bo uspešno vključil v tim. Pogosto je potrebna komunikacija s strankami. Kandidat brez pogovornih spretnosti in brez znanja bontona bo naredil slab vtis na potencialne stranke podjetja in po možnosti odvrnil tiste, s katerimi podjetje že sodeluje. Zelo pomembno je, da se zna kandidat v določenih situacijah primerno obnašati in da prispeva k dobremu razpoloženju v podjetju.

#### **5.4. Razpis za delovno mesto**

Pojavila se je potreba po novem kadru, in sicer za nadomeščanje delavke, ki je odšla na porodniški dopust. Prosto je delovno mesto administratorja. Zaradi varčevanja se je direktor odločil, da bomo za ta čas zaposlili nekoga preko študentskega servisa. Sestavili smo zaposlitveni oglas s specifikacijo kandidatovih lastnosti.

Na študentski servis smo dali oglas, da potrebujemo kandidata, ki je absolvent družboslovne smeri, ki išče redno delo za obdobje enega leta (nadomeščanje delavke na porodniškem dopustu) in bo imel naslednje sposobnosti:

- računalniško znanje: poznavanje orodij Word, Excel, Powerpoint, delo z elektronsko pošto in internetom, prednost bodo imeli kandidati, ki poznajo kakšnega od programov za računovodstvo,
- znanje angleščine, prednost bodo imeli kandidati, ki imajo znanje več tujih jezikov,

- izpit B-kategorije,
- sposobnost izražanja,
- urejenost,
- komunikativnost,
- ustvarjalnost,
- samoiniciativnost,
- poznavanje pisarniškega poslovanja,
- poznavanje vsaj nekaterih administrativnih opravil,
- poznavanje podjetja.

#### **5.4.1. Opis variant**

Na razpis se je prijavilo 15 kandidatk in nobenega kandidata. Vse kandidatke smo povabili na osebni razgovor. S strani podjetja so na osebem razgovoru sodelovale 3 osebe; direktor podjetja, poslovna sekretarka – bodoča sodelavka izbrane kandidatke – in administratorica, ki jo bo izbrana kandidatka nadomestila v odsotnosti zaradi porodniškega dopusta.

Na razgovoru smo kandidatke povprašali po osnovnih zahtevanih parametrih in izkušnjah.

Vse kandidatke so imele znanje vsaj dveh tujih jezikov in, razen ene, tudi vozniški izpit B-kategorije.

Nekatere kandidatke so imele malo ali skoraj nič izkušenj pri delu v pisarni ali pa so imele neprimerno izobrazbo. Ena kandidatka je bila študentka 2. letnika. Zanimalo nas, je kako si predstavlja delo pri nas in hkrati izpolnjevanje študijskih obveznosti. Ena od kandidatk je imela celo status dijakinje in je hkrati iskala ne samo delo preko študentskega servisa, temveč celo redno zaposlitev.

Za vsako od kandidatk smo pisali zapisnik in se po zaključku prvega kroga odločili, da ponovno povabimo na razgovor 6 kandidatk, ki so se nam zdele primerne za razpisano delovno mesto.

V drugem krogu smo kandidatkam dali praktično nalogo. Pri reševanju smo merili čas za dokončanje dela in jih ocenili na podlagi hitrosti. Kandidatke so morale z orodjem Word napisati dopis – odgovor na prošnjo za prosto delovno mesto – in z orodjem Excel pregledati pravilnost že nastavljenih formule. Kar nekaj kandidatk je imelo probleme s pisanjem dopisov, zelo malo pa jih je ugotovilo, kje je napaka v Excelovi formuli. Najhitrejša kandidatka je nalogi opravila v desetih minutah,

najpočasnejša pa je za obe nalogi porabila eno uro, napake v Excelovi formuli ni uspela najti.

V drugem krogu smo kandidatke bolj podrobno povprašali o parametrih, ki so povezani z modelom. Njihove odgovore smo vnesli v DEXi-jev odločitveni model. Drugi krog razgovora je bil tako bolj usmerjen na to, kaj kandidatke pričakujejo od nas, kakšni so njihovi načrti za prihodnost, na kakšnem področju nameravajo iskati redno zaposlitev, kako nameravajo graditi kariero, kakšno odgovornost se pričakuje od njih ... Za izpraševalce je bilo zanimivo tudi to, kako kandidatke gledajo na nas kot podjetje. Kakšno mnenje so si ustvarile, ali so se pozanimale o naših knjigah, poslovanju in delovanju. Zelo zanimivo pa je bilo videti, ali imajo kakšna vprašanja.

**Kandidatke, povabljene v drugi krog razgovorov, so imele naslednje lastnosti:**

- **Kandidatka 1**

Je absolventka Fakultete za upravo. Govori angleški, nemški, hrvaški in švedski jezik. Ima vozniški izpit B-kategorije. Ima zahtevano računalniško znanje in že zna uporabljati pisarniške naprave, kot sta npr. faks ali fotokopirni stroj. Ima že izkušnje z delom v pisarni, med drugim je delala tudi v podjetju, ki se ukvarja z izterjavo dolgov, delala je z računovodskim programom. Ima sposobnost izražanja in ustvarjanja, saj je za reševanje naloge, pri odgovoru kandidatu na prijavo za razpis, napisala zelo soliden dopis, ki je imel primerno obliko, nalogi je rešila v 15 minutah. Je komunikativna in urejena (oblečena v črno). Glede na pogovor menimo, da je tudi samoiniciativna. Ker kupuje knjige v naši knjigarni, nas tudi že pozna, priznala pa je tudi, da si je ogledala našo spletno stran.

V prihodnosti si želi študirati jezike, v prostem času pa riše, slika, smuča in igra na bobne (zaključila je tudi srednjo glasbeno šolo).

- **Kandidatka 2**

Je absolventka Akademije za likovno umetnost. Govori angleški, nemški in hrvaški jezik. Vozniškega izpita nima, menda ravno obiskuje ure vožnje. Ima zahtevano računalniško znanje, pozna veliko orodij za pomoč pri oblikovanju. Tudi ona že zna uporabljati pisarniške naprave (faks in fotokopirni stroj). Ima nekaj izkušenj z delom v pisarni; zna pisati in obračunavati potne naloge in pisati naročilnice. Ima sposobnost izražanja in ustvarjanja. Za reševanje nalog je potrebovala kar 30



minut. Zdi se nam, da glede na računalniško znanje, ki ga ima, to ni dober rezultat. Je komunikativna in urejena. Menimo, da ima majhno samoiniciativnost, saj pri reševanju naloge, ki ji je delala težave, ni prišla po pomoč. Ima majhnega otroka in išče dolgoročnejšo, po možnosti tudi redno zaposlitev.

Zanima jo oblikovanje, vendar je za preživetje pripravljena delati tudi kaj drugega. V prostem času slika, riše in rola.

- **Kandidatka 3**

Je absolventka Ekonomske fakultete, smer management in organizacija. Govori angleški, nemški in hrvaški jezik. Vozniški izpit B-kategorije že ima. Ima zahtevano računalniško znanje, pozna orodja za izdelavo statističnih poročil. Tudi ona že zna uporabljati pisarniške naprave. Ima nekaj izkušenj z delom v pisarni; bila je telefonistka, odpirala in sortirala je pošto, kompletirala prejete račune in opravljala druga tajniška opravila. Za reševanje nalog je potrebovala 20 minut. Je komunikativna in urejena, vendar deluje vzvišeno. Glede na pogovor menimo, da je tudi samoiniciativna.

V prihodnosti predvideva, da bo delala v službi za odnose v javnosti ali na področju komunikacij. V prostem času se ukvarja s športom, umetnostjo, jogo, plesom in branjem.

- **Kandidatka 4**

Je absolventka Fakulteta za družbene vede, smer komunikologija. Govori angleški, nemški, srbski in francoski jezik. Ima vozniški izpit B-kategorije. Ima zahtevano računalniško znanje, delala je tudi v računovodstvu, zna uporabljati pisarniške naprave, kot sta npr. faks ali fotokopirni stroj. Ima že izkušnje z delom v pisarni, med drugim je delala telefonske ankete in sodelovala pri gospodarski misiji, na eni od ambasad je pomagala pri iskanju slovenskih partnerjev za tuja podjetja. Ima sposobnost izražanja in ustvarjanja. Od vseh kandidatk je bila najhitrejša pri reševanju nalog. Za obe nalogi je potrebovala 10 minut. Je komunikativna in zelo urejena (oblečena v rdeč plašček). Glede na pogovor menimo, da je tudi samoiniciativna. Tudi ona si je ogledala našo spletno stran.

Sama pravi, da je perfekcionistka, da je natančna in zanesljiva. V prihodnosti se vidi pri delu v kakšni od oglaševalskih agencij. V prostem času veliko bere, rada hodi v kino, kolesari in goji bonsaije.

- **Kandidatka 5**

Je absolventka Fakultete za farmacijo. Govori angleški in hrvaški jezik. Vozniški izpit B-kategorije že ima. Ima zahtevano računalniško znanje, z računovodskimi programi še ni delala. Tudi ona že zna uporabljati pisarniške naprave. Ima nekaj izkušenj z delom v pisarni; delala je kot administratorica na DURS-u in v eni od lekarn. Za reševanje nalog je potrebovala 18 minut. Je komunikativna in urejena, daje pozitiven vtis. Zdi se, da si zna najti delo.

Meni, da je pozitivno naravnana osebnost, zanesljiva, redoljubna, da ima dober spomin in da ne povzroča konfliktov.

V prihodnosti predvideva, da bo njeno delo povezano z njeno izobrazbo. V prostem času se ukvarja s športom; rola in kolesari.

- **Kandidatka 6**

Je absolventka Ekonomske fakultete, smer trženje. Govori angleški in hrvaški jezik. Vozniški izpit B-kategorije že ima. Ima zahtevano računalniško znanje. Tudi ona že zna uporabljati pisarniške naprave. Zna slepo desetprstno tipkati. Ima nekaj izkušenj z delom v pisarni; opravljala je tudi računovodska dela, obračunavala je potne naloge in pisala naročilnice. Za reševanje nalog je potrebovala 25 minut. Je komunikativna in urejena, deluje kot prijazna osebnost. Samoiniciativna ravno ni, saj ni imela nobenih vprašanj.

Zase meni, da je zaupljiva, natančna, impulzivna in trmasta.

Veseli jo delo v tajništvu, tam se vidi tudi v prihodnje. Išče delo za dalj časa. V prostem času rada bere ali se sprehaja.

Odločili smo se, da bomo preizkusili, kakšen bo rezultat izbora kandidat, če ga izpeljemo po obstoječem načinu, in kakšen bo rezultat, če kandidatke ocenimo z ekspertnim sistemom za večparametrsko odločanje DEXi.

#### **5.4.2. Izbira kandidata za delovno mesto po obstoječem načinu**

Odločevalci so se pogovorili in po drugem krogu razgovor podali svoje mnenje o kandidatkah. Direktorju se je najbolj primerna zdela kandidatka 1, kandidatko 4 je postavil na drugo mesto, kandidatki 2 in 3 sta se mu zdeli neprimerni, kandidatki 5 in 6 pa pogojno primerni.

Poslovni sekretarki sta se najbolj primerni zdeli kandidatka 1 in kandidatka 4, ostale kandidatke je ocenila kot pogojno sprejemljive.

Tudi administratorki sta se najbolj primerni zdeli kandidatki 1 in kandidatka 4, ostale pa je ocenila kot delno primerne.

Zanimivo je, da smo ugotovili, da smo kandidatke ovrednotili zelo podobno. Vprašanje je, ali vsi razmišljamo enako, kar ni ravno najboljše za tim, ali pa so bile izprašane kandidatke res s takimi lastnostmi, ki si jih je vsak od nas predstavljal, da jih mora nekdo imeti za delo v našem podjetju.

Po podrobnejšem pogovoru o kandidatkah so odločevalci prišli do naslednjih ugotovitev:

- **Kandidatka 1:** zelo primerna za prosto delovno mesto, ima želeno izobrazbo, ima veliko izkušenj, je komunikativna, samoiniciativna, menimo, da se bo hitro vključila v organizacijo.
- **Kandidatka 2:** kandidatka nima primerne izobrazbe, čeprav ima nekaj izkušenj. Vsi odločevalci se strinjamo, da je bila zelo počasna pri reševanju nalog. Kandidatka 2 se nam ne zdi primerna za delovno mesto.
- **Kandidatka 3:** kandidatka večinoma ima zahtevane lastnosti, vendar nima primernih osebnostnih lastnosti. Odločimo se, da ni primerna za delovno mesto.
- **Kandidatka 4:** ima enake lastnosti kot kandidatka 1, vendar se odločevalci strinjamo, da je bila na drugem razgovoru precej manj komunikativna kot na prvem. Zaradi tega se nam zdi manj primerna od kandidatke 1.
- **Kandidatka 5:** nima primerne izobrazbe, čeprav že ima nekaj izkušenj z delom v pisarni. Pri reševanju nalog ni bila najhitrejša. Ima primerne osebnostne lastnosti. Je pogojno primerna kandidatka.
- **Kandidatka 6:** ima delno primerno izobrazbo in nekaj izkušenj, posebej nas je navdušilo znanje slepega desetprstnega tipkanja. Kljub temu ta posebna sposobnost ni vplivala na hitrost reševanja naloge, kar je zmanjšalo odločitev o njeni primernosti. Tudi trmasta oseba ravno ni tisto, kar si želimo za majhen kolektiv. Odločili smo se, da ni primerna za naše podjetje.

Po zaključku razgovorov s kandidatkami in medsebojnem pogovoru smo se odločili, da je Kandidatka 1 najprimernejša za zapolnitev prostega delovnega mesta in da jo povabimo v svoj kolektiv.

### 5.4.3. Izbira kandidata za delovno mesto s pomočjo ekspertnega sistema za večparametrsko odločanje DEXi

Lastnosti kandidatk (variant) smo vnesli v DEXi-jev model, kot kaže slika 6. Ker je bilo obnašanje vseh kandidatk zadovoljivo, smo pri kriteriju »bonton« dali vsem enako oceno »olikano«. Ker iščemo študentko, za katero je razumljivo, da ne more nadomestiti redno zaposlene delavke, smo kandidatke pri kriterijih »pogajalske sposobnosti«, »odgovornost« in »nagrajevanje« ocenili enako, saj za študentsko delo niso bistvenega pomena.

Slika 6: Predstavitev kandidat po parametrih

| Varianta               | K1                    | K2                    | K3                | K4                    | K5                    | K6                    |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Formalna izobrazba     | primerna              | delno primerna        | primerna          | primerna              | delno primerna        | primerna              |
| Znanje jezikov         | zelo primerno         | zelo primerno         | zelo primerno     | zelo primerno         | primerno              | primerno              |
| Računalniško znanje    | zelo dobro            | zelo dobro            | dobro             | zelo dobro            | dobro                 | zelo dobro            |
| Vozniški izpit         | B kategorija          | brez                  | B kategorija      | B kategorija          | B kategorija          | B kategorija          |
| Sposobnost izražanja   | zelo ustrezna         | zelo ustrezna         | ustrezna          | ustrezna              | zelo ustrezna         | ustrezna              |
| Telesna sposobnost     | sposoben              | sposoben              | sposoben          | sposoben              | sposoben              | sposoben              |
| Ustvarjalnost          | zelo ustvarjalen      | neustvarjalen         | ustvarjalen       | zelo ustvarjalen      | ustvarjalen           | ustvarjalen           |
| Poznavanje podjetja    | dobro                 | slabo                 | slabo             | dobro                 | slabo                 | slabo                 |
| Izkušnje na področju   | zelo izkušen          | izkušen               | izkušen           | zelo izkušen          | izkušen               | zelo izkušen          |
| Druge izkušnje         | veliko                | nekaj                 | nekaj             | veliko                | nekaj                 | veliko                |
| Komunikativnost        | odlična               | dobra                 | dobra             | dobra                 | odlična               | dobra                 |
| Odzivanje na kritiko   | dobro                 | dobro                 | dobro             | dobro                 | dobro                 | slabo                 |
| Bonton                 | olikan                | olikan                | olikan            | olikan                | olikan                | olikan                |
| Pogajalske sposobnosti | primerne              | primerne              | primerne          | primerne              | primerne              | primerne              |
| Urejenost              | urejen                | urejen                | urejen            | zelo urejen           | urejen                | urejen                |
| Samozavestnost         | zelo dobra            | dobra                 | zelo dobra        | dobra                 | dobra                 | dobra                 |
| Pozitivna naravnost    | optimist              | optimist              | optimist          | optimist              | optimist              | optimist              |
| Odgovornost            | srednja               | srednja               | srednja           | srednja               | srednja               | srednja               |
| Samoiniciativnost      | dobra                 | je nima               | dobra             | dobra                 | dobra                 | slaba                 |
| Delovni čas            | ustreza               | ustreza               | ustreza           | ustreza               | ustreza               | ustreza               |
| Napredovanje           | ravno prav ambiciozen | ravno prav ambiciozen | preveč ambiciozen | ravno prav ambiciozen | ravno prav ambiciozen | ravno prav ambiciozen |
| Izobraževanje          | zelo primeren         | neprimeren            | primeren          | zelo primeren         | primeren              | primeren              |
| Nagrajevanje           | povsem realno         | povsem realno         | povsem realno     | povsem realno         | povsem realno         | povsem realno         |

Vnesene parametre posameznih kandidatk je DEXi ovrednotil. Iz rezultata vrednotenja variant v programu DEXi so razvidne naslednje ocene kandidat (slika 7):

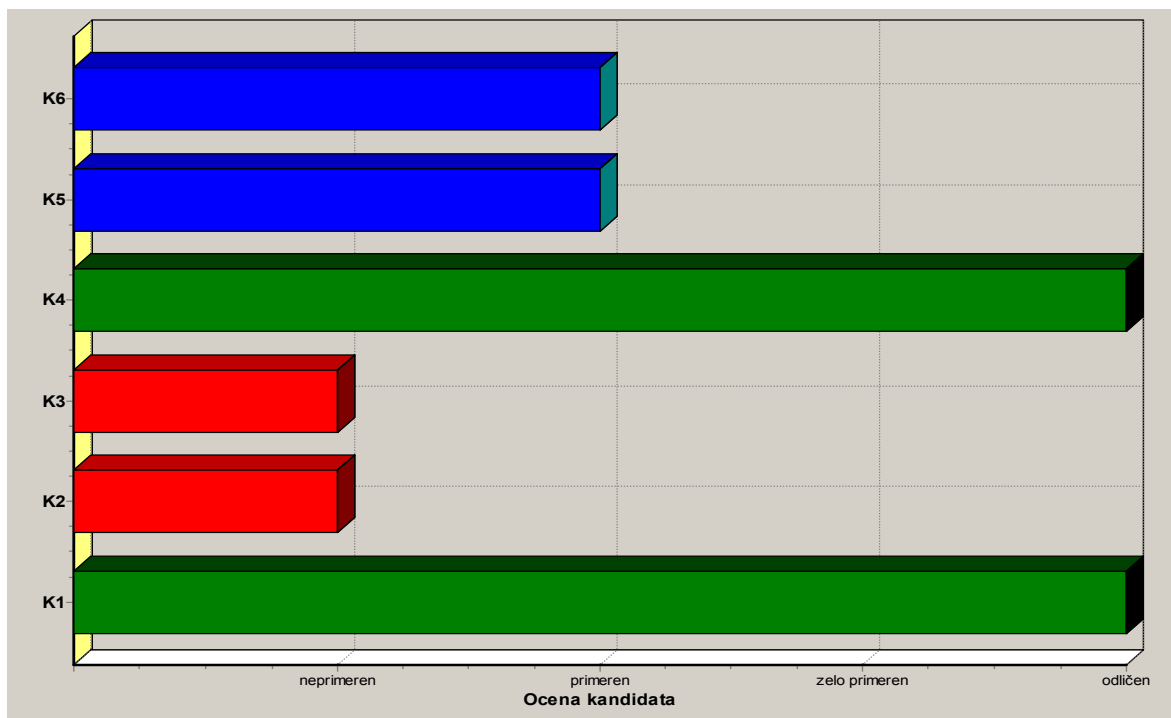
- odlično: kandidatka 1 in kandidatka 4,
- primerno: kandidatka 5 in kandidatka 6,
- neprimerno: kandidatka 2 in kandidatka 3.

Rezultate vrednotenja DEXi in Vredana lahko prikažeta grafično ali pa tekstovno, in sicer:

- s stolpčnim grafikonom, ki prikazuje en parameter

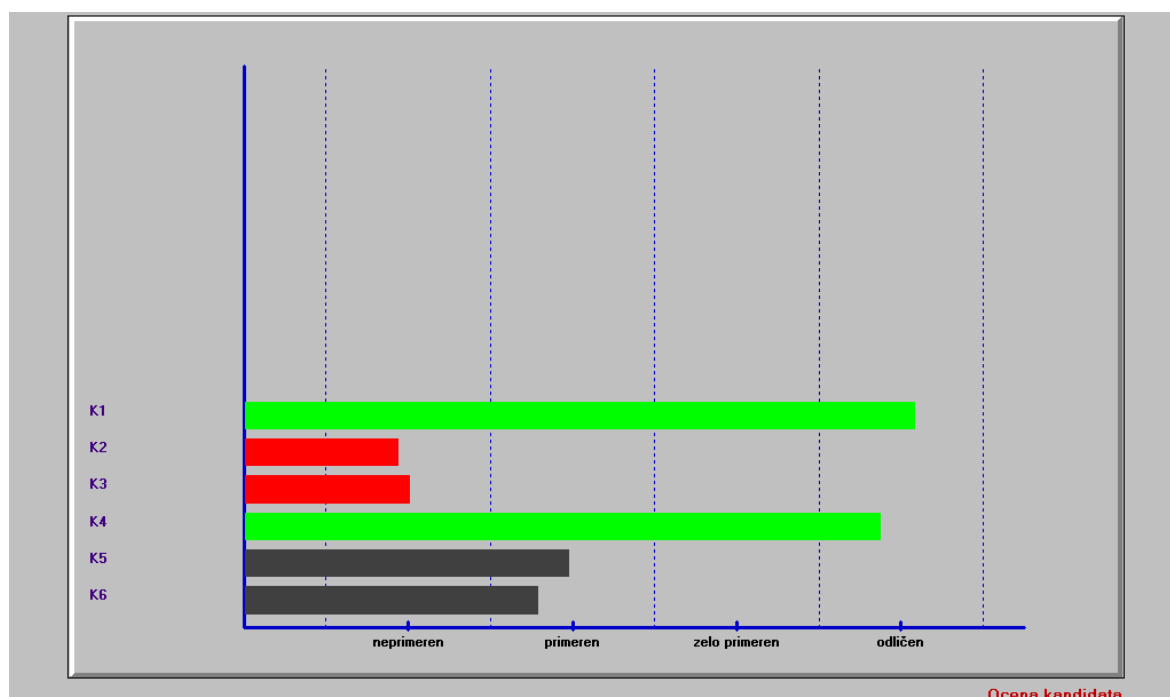
Iz spodnjega diagrama so razvidne ocene posameznih kandidatk. DEXi jih je razvrstil v določen razred, iz grafa pa ni razviden vrstni red njihovih ocen.

Slika 7: Stolpčni grafikon ocene kandidatk iz programa DEXi



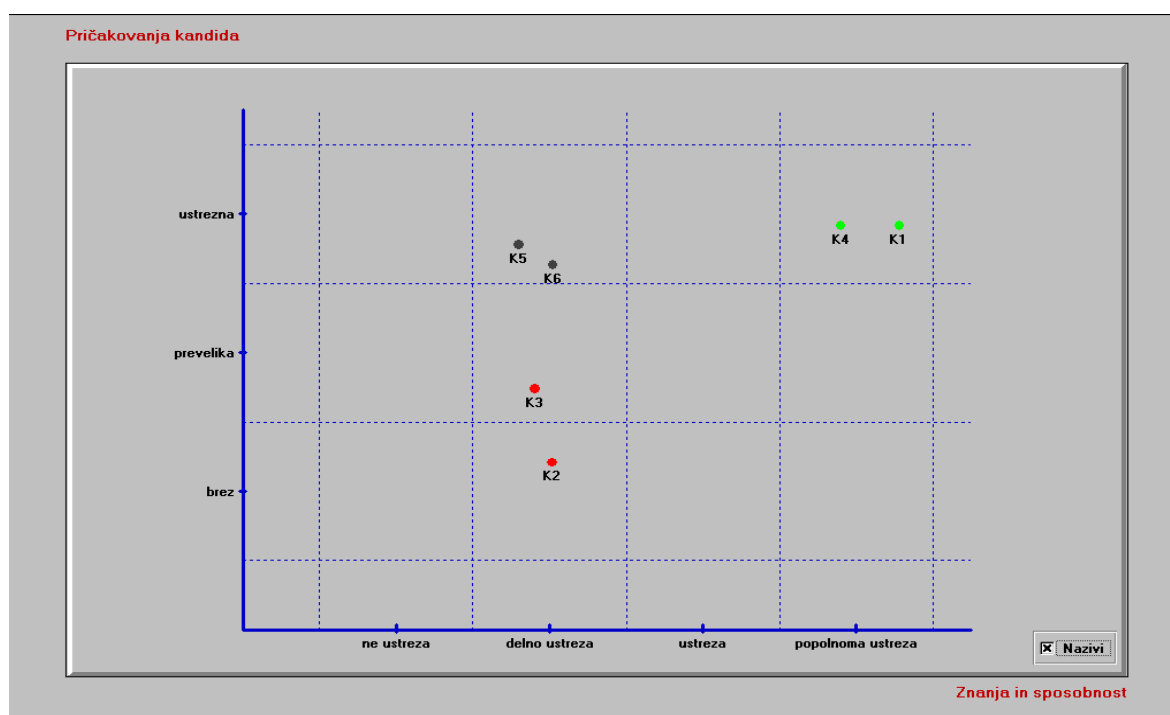
Zaradi pomanjkljivosti sistema DEXi smo vrednotenje kandidatk izvedli še s programom Vredana. Kot je razvidno na sliki 8, je Vredana kandidatke razvrstila znotraj razredov. Tako je na prvo mesto postavljena kandidatka 1, sledijo kandidatka 2, kandidatka 5, kandidatka 6, kandidatka 3 in najslabše ocenjena kandidatka 2.

Slika 8: Stolpčni grafikon ocene kandidatk iz programa Vredana.



- s korelacijskim grafikonom, ki prikazuje vrednosti za dva parametra hkrati

Slika 9: Korelacijski grafikon ocene kandidatk za parametra »pričakovanja kandidata« ter »znanja in sposobnosti«.



Korelacijski grafikon prikazuje oceno kandidatk glede na dva kriterija in sicer glede na kriterija »pričakovanja kandidata« in »znanja in sposobnosti«. Zelo dobro oceno imata kandidatka 1 in kandidatka 2 (piki obarvani z zeleno barvo), najslabši oceni pa sta dobili kandidatka 2 in kandidatka 3 (piki obarvani z rdečo barvo). Kandidatki 1 in 2 imata za podjetje ustrezna pričakovanja in popolnoma ustrezna znanja in sposobnosti. Kandidatki 2 in 3 imata delno ustrezna znanja in sposobnosti. Kandidatka 3 ima prevelika pričakovanja, kandidatka 2 pa pričakovanj sploh nima. Kandidatki 5 in 6 sta dobili srednjo oceno (piki obarvani s črno barvo).

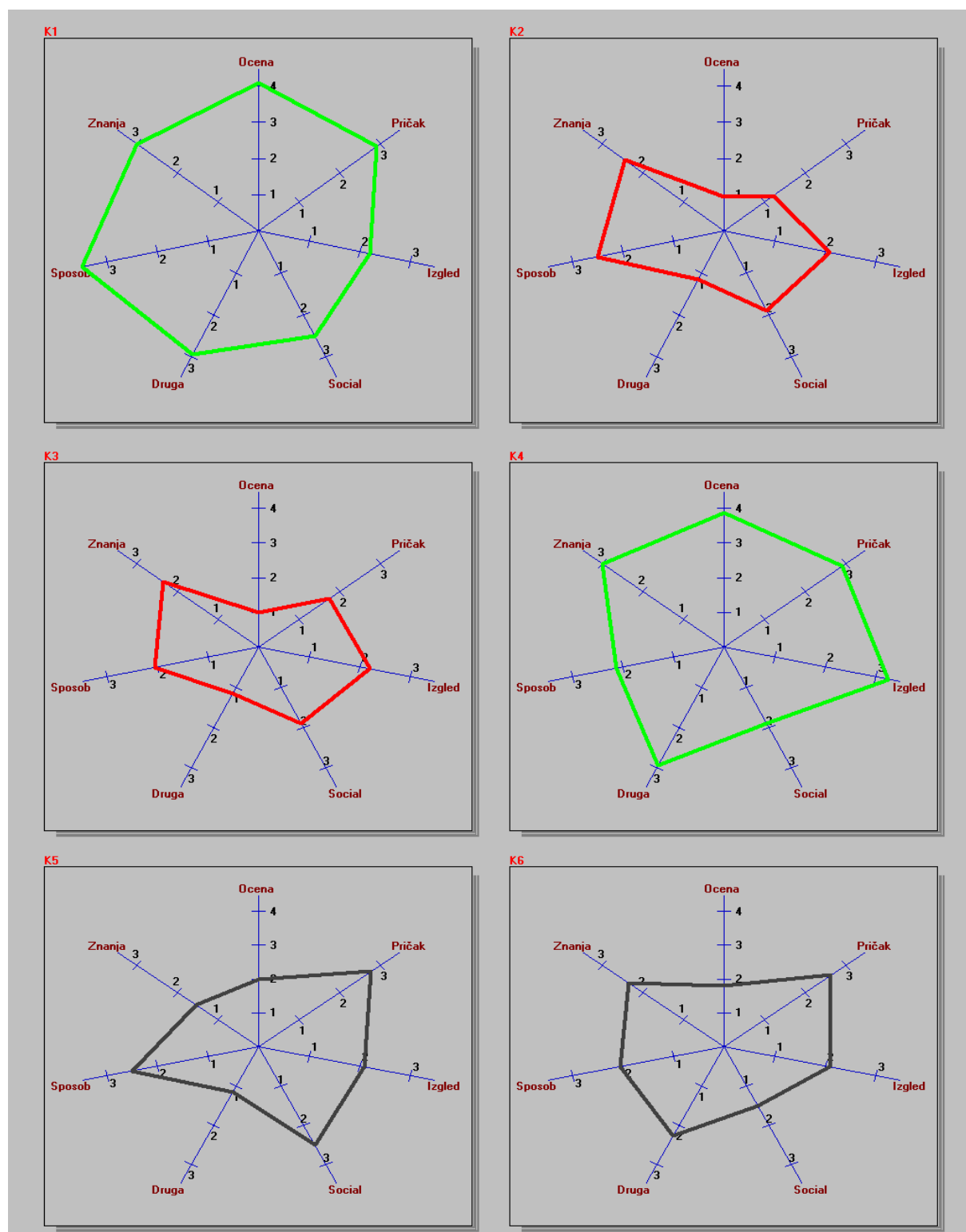
- **s pomočjo zvezdnega diagrama, ki prikazuje lahko več kot dva parametra**

Površina zvezde, ki jo izriše diagram, pomeni, kako dobro je kandidatka ocenjena. Zeleno obarvane zvezde so najboljše ocenjene kandidatke, rdeče obarvane zvezde so najslabše ocenjene kandidatke, črno obarvane zvezde pa prikazujejo srednje ocenjene kandidatke.

Večja, ko je površina zvezde, bolje je kandidatka ocenjena. Največjo površino ima zvezda kandidatke 1, najmanjšo pa zvezda kandidatke 2.

Iz krakov zvezde je razvidno pri katerem kriteriju je bila posamezna kandidatka bolj ali slabše ocenjena.

Slika 10: Zvezdni grafikoni vrednotenja kandidatk





DEXi omogoča tudi tabelarni prikaz vrednotenja variant, kot kažeta sliki spodaj. V zgornji vrstici je podana ocena kandidatke, iz ostalih pa so razvidne ocene za posamezne kriterije. Na podlagi teh lahko delamo primerjave med kandidatki in njihovimi lastnostmi.

Slika 11: Tabelarni prikaz vrednotenja kandidatke

DEXi

13.6.2007

Stran 1

Rezultati vrednotenja

| Kriterij                   | K1                     | K2                    | K3                     | K4                     | K5                     |
|----------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Ocena kandidata            | odličen                | neprimeren            | neprimeren             | odličen                | primeren               |
| Znanja in sposobnosti      | popolnoma ustreza      | delno ustreza         | delno ustreza          | popolnoma ustreza      | delno ustreza          |
| Znanja                     | ustrezno               | delno primerno        | delno primerno         | ustrezno               | delno primerno         |
| Formalna izobrazba         | primerna               | delno primerna        | primerna               | primerna               | delno primerna         |
| Znanje jezikov             | zelo primerno          | zelo primerno         | zelo primerno          | zelo primerno          | primerno               |
| Računalniška znanja        | zelo dobro             | zelo dobro            | dobro                  | zelo dobro             | dobro                  |
| Vozniški izpit             | B kategorija           | brez                  | B kategorija           | B kategorija           | B kategorija           |
| Sposobnosti                | zelo sposoben          | sposoben              | sposoben               | sposoben               | zelo sposoben          |
| Sposobnost izražanja       | zelo ustreza           | zelo ustreza          | ustrezna               | ustrezna               | zelo ustreza           |
| Telesna sposobnost         | sposoben               | sposoben              | sposoben               | sposoben               | sposoben               |
| Ustvarjalnost              | zelo ustvarjalen       | neustvarjalen         | ustvarjalen            | zelo ustvarjalen       | ustvarjalen            |
| Druga znanja               | veliko                 | brez                  | brez                   | veliko                 | brez                   |
| Poznavanje podjetja        | dobro                  | slabo                 | slabo                  | dobro                  | slabo                  |
| Izkušnje na področju       | zelo izkušen           | izkušen               | izkušen                | zelo izkušen           | izkušen                |
| Druge izkušnje             | veliko                 | nekaj                 | nekaj                  | veliko                 | nekaj                  |
| Osebnostne lastnosti       | zelo primerne          | primerne              | primerne               | primerne               | zelo primerne          |
| Socialne spretnosti        | dobre                  | sprejemljive          | sprejemljive           | sprejemljive           | dobre                  |
| Komunikativnost            | odlična                | dobra                 | dobra                  | dobra                  | odlična                |
| Reagiranje na kritiko      | dobro                  | dobro                 | dobro                  | dobro                  | dobro                  |
| Bonton                     | olikan                 | olikan                | olikan                 | olikan                 | olikan                 |
| Pogajalske sposobnosti     | primerne               | primerne              | primerne               | primerne               | primerne               |
| Izgled                     | dober                  | dober                 | dober                  | odličen                | dober                  |
| Urejenost                  | urejen                 | urejen                | urejen                 | zelo urejen            | urejen                 |
| Samozavestnost             | zelo dobra             | dobra                 | zelo dobra             | dobra                  | dobra                  |
| Pozitivna naravnost        | optimist               | optimist              | optimist               | optimist               | optimist               |
| Prilagodljivost            | ustrezna               | brez                  | prevelika              | ustrezna               | ustrezna               |
| Opravljanje delovnih nalog | primerno zainteresiran | nezainteresiran       | primerno zainteresiran | primerno zainteresiran | primerno zainteresiran |
| Odgovornost                | srednja                | srednja               | srednja                | srednja                | srednja                |
| Samoiniciativnost          | dobra                  | je nima               | dobra                  | dobra                  | dobra                  |
| Delovni čas                | ustreza                | ustreza               | ustreza                | ustreza                | ustreza                |
| Graditev kariere           | primerna               | na prvem mestu        | na prvem mestu         | primerna               | primerna               |
| Napredovanje               | ravno prav ambiciozen  | ravno prav ambiciozen | preveč ambiciozen      | ravno prav ambiciozen  | ravno prav ambiciozen  |
| Izobraževanje              | zelo primeren          | neprimeren            | primeren               | zelo primeren          | primeren               |
| Nagrajevanje               | povsem realno          | povsem realno         | povsem realno          | povsem realno          | povsem realno          |

| Kriterij                   | K6                     |
|----------------------------|------------------------|
| Ocena kandidata            | primeren               |
| Znanja in sposobnosti      | delno ustreza          |
| Znanja                     | delno primerno         |
| Formalna izobrazba         | primerna               |
| Znanje jezikov             | primerno               |
| Računalniška znanja        | zelo dobro             |
| Vozniški izpit             | B kategorija           |
| Sposobnosti                | sposoben               |
| Sposobnost izražanja       | ustrezna               |
| Telesna sposobnost         | sposoben               |
| Ustvarjalnost              | ustvarjalen            |
| Druga znanja               | nekaj                  |
| Poznavanje podjetja        | slabo                  |
| Izkušnje na področju       | zelo izkušen           |
| Druge izkušnje             | veliko                 |
| Osebnostne lastnosti       | primerne               |
| Socialne spretnosti        | sprejemljive           |
| Komunikativnost            | dobra                  |
| Reagiranje na kritiko      | slabo                  |
| Bonton                     | olikan                 |
| Pogajalske sposobnosti     | primerne               |
| Izgled                     | dober                  |
| Urejenost                  | urejen                 |
| Samozavestnost             | dobra                  |
| Pozitivna naravnost        | optimist               |
| Prilagodljivost            | ustrezna               |
| Opravljanje delovnih nalog | primerno zainteresiran |
| Odgovornost                | srednja                |
| Samoiniciativnost          | slaba                  |
| Delovni čas                | ustreza                |
| Graditev kariere           | primerna               |
| Napredovanje               | ravno prav ambiciozen  |
| Izobraževanje              | primeren               |
| Nagrajevanje               | povsem realno          |

V pomoč pri prikazu rezultatov so tudi barve, kjer rdeča prikazuje najslabše vrednosti, zelena pa najboljše.

### Posamezne kandidatke so bile ocenjene:

- **Kandidatka 1** je program Dexi ocenil kot najprimernejšo kandidatko, dobila je oceno »odlično«. Ta izpolnjuje vse zahteve, ki smo jih podali. Kandidatka 1 ima več kot želena znanja in sposobnosti, govori štiri tuje jezike, pozna delo v administraciji in računovodstvu, poleg tega ima dodatna znanja, ki bi jih lahko uporabila tudi pri nas ali nas naučila kaj novega. Ima sposobnost izražanja, je zelo komunikativna, ustvarjalna in urejena. Ima zelo primerne osebnostne lastnosti, pravzaprav se nam zdijo točno take, kot si jih želimo imeti pri sodelavcu. Zdi se nam primerna za delo v podjetju, saj je tudi samoiniciativna. Kandidatka 1 že pozna podjetje, kar omogoča lažje uvajanje. Pričakovanja kandidatke so ustrezna. Kandidatka 1 je kar pri 25 parametrih, od vseh možnih, dobila najboljšo oceno in je bila sprejeta na prosto delovno mesto.
- **Kandidatka 2** je prejela oceno »neprimerno«. Kandidatka 2 nima primerne izobrazbe. Ima primerno znanje tujih jezikov in zahtevano računalniško znanje. Kandidatka tudi nima voziškega izpita, kar bi v nekaterih primerih lahko predstavljalo problem, saj bi ji bilo za nekatera dela potrebno iskati nadomestni prevoz, kar bi podražilo stroške dela. Ima premalo izkušenj z delom na področju, za katerega iščemo novega sodelavca. Za dinamično delo, ki ga zahteva delovno mesto, ni primerna, saj ni samoiniciativna in hitra. Delo namreč zahteva hiter odzivni čas in hitro izpolnjevanje nalog. Ker išče redno zaposlitev, se bojimo, da bi v primeru, da bi bila izbrana, hitro odšla in bi morali ponoviti razpis in iskati novega kandidata.
- **Kandidatka 3** je prav tako dobila oceno »neprimerno«. Kandidatka 3 ima primerno izobrazbo in primerno znanje tujih jezikov. Računalniško znanje je dobro. Ima že izkušnje z delom v administraciji. Kandidatka nima drugih znanj in ne pozna našega podjetja. Ima primerne osebnostne lastnosti. Kandidatka 3 ima prevelika pričakovanja v zvezi z delom, saj je preveč ambiciozna, graditev kariere ji je zelo pomembna. Bojimo se, da bi v primeru, da bi bila kandidatka izbrana, zelo hitro odšla drugam, saj pri nas ne bi uspela izpolniti svojih želja in visokih ciljev.

- **Kandidatka 4** je dobila oceno »odlično«. Kandidatka 4 ima primerno izobrazbo in zahtevano znanje tujih jezikov. Pozna delo v administraciji in računovodstvu in ima veliko drugih znanj. Prednost kandidatke je tudi v tem, da pozna naše podjetje. Kandidatka ima primerne osebnostne lastnosti in sprejemljive socialne spretnosti. Kandidatka ima odličen izgled. Pričakovanja kandidatke 4 so ustrezna za delo, ki ga nudimo. Kandidatka 4 je hitra, saj je od vseh kandidatov najhitreje opravila naloge. Natančno takega sodelavca potrebujemo za delo v administraciji. Kandidatka 4 je dobila najboljšo oceno pri 21 parametrih.
- **Kandidatka 5** je dobila oceno »primerno«. Kandidatka nima primerne izobrazbe. Ima znanje dveh tujih jezikov, kar sicer zadosti zahtevam, vendar ostale kandidatke govorijo tudi po več jezikov. Izkušenj z delom na drugih področjih nima. Računalniško znanje ima, vendar še ni delala z računovodskimi programi. Ima nekaj izkušenj z delom v administraciji. Njena pričakovanja v zvezi z zaposlitvijo so primerna, prav tako so primerne tudi njene osebnostne lastnosti.
- **Kandidatka 6** je dobila oceno »primerno«. Kandidatka ima primerno izobrazbo, znanje jezikov in zahtevano računalniško znanje. Podatek, da zna slepo desetprstno tipkati, je zelo pozitiven, vendar ji to pri praktičnem preizkusu ni kaj dosti pomagalo. Kandidatka ima izkušnje z delom v administraciji. Kandidatkine osebnostne lastnosti ne ustrezajo našim zahtevam.

## **6. KRITIČNA ANALIZA MODELA**

### **6.1. Analiza odločitve**

Magistrsko delo opisuje odločitev, sprejeto z obstoječim načinom izbora novega kandidata za prosto delovno mesto in odločitev, sprejeto s pomočjo ekspertnega sistema za pomoč pri večparametrskem odločanju DEXi.

V obeh primerih se je kot najugodnejša kandidatka izkazala kandidatka 1, ostale kandidatke pa so bile pri obeh primerih podobno ocenjene. Prepričana sem, da je tak rezultat možen zaradi dobro strukturiranega modela in ustrezno definiranih funkcij koristnosti.

Ocena kandidatk je bila pričakovana. Vsaka kandidatka ima svoje prednosti in slabosti, v nekaterih parametrih pa so precej izenačene, saj so v ožji izbor prišle res kandidatke z največjim potencialom. Kandidatke je bilo težko ovrednotiti, vendar je pri vrednotenju pomagal izgrajeni model.

Ocenjujemo, da se bo izbrana kandidatka hitro vključila v organizacijo podjetja, da se bo uvedla v razmeroma kratkem času in da bo po uvalnem obdobju sposobna samostojno in odgovorno opravljati svoje delo.

### **6.2. Izkušnje pri delu s programom DEXi**

V izgradnjo modela je bilo v preteklih mesecih vloženega precej časa. Podjetje, za katerega je bil izdelan model, kaj takega pri izbiri kandidatov za prosto delovno mesto še ni uporabljalo. Ker je podjetje majhno, so kadrovska opravila v pristojnosti skupnih služb, kadrovskega specialista pa podjetje nima. Podjetje le redko zaposluje, tako da je izbor kandidatov pred izdelavo modela potekal zelo enostavno, na nivoju intuicije in ustnih dogovorov med odločevalci o tem, kateri kandidat je všečen in kateri ne. Zaradi redkega iskanja kandidatov se podjetje nikoli ni poglobljalo v to, koliko stane cel proces. Sedaj bo tudi o tem treba razmisliti.

Ob izgradnji modela so se pokazale pomanjkljivosti, na katere do sedaj ni bil nihče pozoren. Pred izdelavo modela izbor ni bil sistematiziran, niti dokumentiran. Niso bili določeni parametri o tem, kaj se pričakuje od kandidatov.

Nekaj parametrov je bilo določenih z obrazcem »Prijava potrebe po delavcu oz. pripravniku, »DZS, Obr. 0,48«, ki ga je potrebno poslati Zavodu za zaposlovanje vedno, ko se pojavi potreba po novi delovni sili, na njem pa so osnovni podatki o prostem delovnem mestu (naziv delovnega mesta, potrebna izobrazba kandidata, želene izkušnje, potrebna delovna doba, delovni čas ...).

Nekaj parametrov vsebuje sistematizacija delovnih mest, vendar je večina teh tudi v omenjenem obrazcu. Nekaj parametrov je zapisanih v Izjavi o varnosti. Bolj podrobno parametri o tem, kakšnega kandidata iščemo, niso bili določeni ali zbrani na enem mestu.

Izgradnja modela je prispevala k definiranju najpomembnejših parametrov, ki so nujni za izbor kandidata. Določanje parametrov je bil zapleten proces. Ugotovili smo, da so nekateri parametri sicer zelo pomembni, vendar težko določljivi na testih in razgovorih. Sprijazniti se je bilo treba, da so sicer pomemben pokazatelj kandidatovih lastnosti, vendar jih je bilo potrebno odstraniti iz modela.

Delo z lupino ekspertnega sistema za večparametrsko odločanje je dalo nov vpogled v odločitveni proces. Izgradnja baze znanja z DEXi-jem je bila preprosta. Izbrani parametri so bili smiselno razvrščeni v hierarhično drevo parametrov. Določiti je bilo potrebno merske lestvice in funkcijo koristnosti. Vnos variant je bil preprost, prikaz rezultatov pa zelo nazoren. Pomanjkljivosti DEXi-ja so bile nadomeščene s programom Verdana, ki je tudi enostaven za uporabo.

Končni model je izboljšal proces izbire kandidatov, ki je sedaj bolj dokumentiran in pregleden in bo od sedaj dalje zelo dobra podpora kadrovske funkciji v podjetju. Ker je model prilagodljiv, se ga bo dalo v prihodnosti še spreminjati.

### 6.3. Analiza prednosti in slabosti modela, izdelanega s pomočjo lupine ekspertnega sistema DEXi

SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) ali PSPN (Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti) analiza je učinkovit način prepoznavanja prednosti, slabosti, morebitnih priložnosti in nevarnosti in pomaga menedžmentu, da se osredotoči na ključne dejavnosti v podjetju in posledično išče najboljše priložnosti.

Posamezne parametre v SWOT analizi najlažje določimo, če odgovorimo na nekatera vprašanja:

- V zvezi s prednostmi podjetja:

Katere so prednosti podjetja in pri čem je podjetje dobro? Ali obstajajo kakšne prednosti, ki jih vidijo drugi?

- V zvezi s slabostmi podjetja: Ali je mogoče kaj izboljšati? Kaj se dela slabo? Česa se ne bi smelo delati?

- V zvezi s priložnostmi, ki se pojavljajo: Kje in katere priložnosti se pojavljajo? Ali obstaja zavedanje o trendih, ki se pojavljajo? Priložnosti se lahko pojavijo tudi s spremembo tehnologije ali trga, pri spremembi zakonodaje, v spremembi družbenih vzorcev, življenjskega sloga odjemalcev, pri lokalni zakonodaji ...

- V zvezi z nevarnostmi, s katerimi se srečuje podjetje: Katere ovire srečuje podjetje? Kaj se dogaja v konkurenčnih podjetjih? Ali se spreminjajo delovno področje, izdelki ali storitve? Bodo spremembe v tehnologiji lahko povzročile nevarnost za podjetje? Ali lahko podjetje pričakuje finančne težave?

(SWOT Analysis: Discover new opportunities. Manage and eliminate threats, 2007).

| <b>PREDNOSTI:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>SLABOSTI:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• zelo uporaben pripomoček za pomoč pri odločanju pri izbiri kandidata za prosto delovno mesto</li> <li>• standardiziran, poenoten, sistematičen in strukturiran način izbire kandidata</li> <li>• enostaven in razumljiv model za uporabnika</li> <li>• možnost »kaj – če« analiz</li> <li>• enostavna in hitra analiza izbranih in neizbranih kandidatov</li> <li>• podpira vse faze procesa odločanja</li> <li>• rezultat dobimo tudi na podlagi mehkih podatkov</li> <li>• lahka prilagoditev in nadgraditev odločitvenega modela v primeru sprememb</li> <li>• krajši čas za odločanje</li> <li>• zmanjšanje stroškov izbirnega postopka</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vpliv ocenjevalca</li> <li>• težko ovrednotenje nekaterih parametrov, pomembnih za odločitev za novega sodelavca</li> <li>• model je približek tistega, kar želimo</li> <li>• spreminjanje odločitvenih pravil lahko vpliva na rezultat</li> <li>• ne omogoča numeričnih vnosov</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| <b>PRILOŽNOSTI:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>NEVARNOSTI:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• uporabnost modela za naslednje kadrovske izbore</li> <li>• večji pregled na primernostjo izbranega kadra</li> <li>• bolj izpopolnjen model za naslednje primere</li> <li>• možnost uporabe tehnologije za izgradnjo modelov za druge odločitvene probleme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• manipuliranje s parametri, odločitvenimi pravili in odločitvami</li> <li>• preveliko zanašanje na rezultate, pridobljene iz modela, bi lahko povzročilo poslovno škodo</li> <li>• namerna zloraba modela</li> <li>• nezavedanje, da spreminjanje vrednosti parametrov in odločitvenih pravil lahko vpliva na končni rezultat</li> <li>• nekritična raba ali neraba modela</li> <li>• odpor zaposlenih na vpeljavo nove tehnologije</li> </ul> |

### **6.3.1. Prednosti**

Uporaba orodja za pomoč pri odločanju DEXi je pokazala veliko prednosti pri tovrstnem načinu odločanja. Razvoj modela z lupino ekspertnega sistema DEXi je hiter in preprost, saj DEXi že vsebuje mehanizme sklepanja ter omogoča preprosto opredelitev pomembnih parametrov z upoštevanjem odločitvenih pravil. S spreminjanjem pravil in parametrov lahko izvajamo »kaj - če« analize, ki nam povedo, kako različni parametri vplivajo na končno odločitev.

Model je zelo uporaben pri izbiri kandidata za prosto delovno mesto. Model omogoča standardiziran, poenoten in sistematičen način izbire novega zaposlenega. Preden smo začeli uporabljati ta model, se je zaposlene v končnem odločitvenem procesu izbiralo na podlagi zelo subjektivne ocene direktorja. Model omogoča preprosto in hitro oceno kandidatov ter podrobnejšo analizo, zakaj je neki kandidat dober ali slab oz. nam pove, kateri kandidatovi parametri so vplivali na dobro ali slabo oceno. S tem se skrajša tudi izbirni postopek in posledično zmanjšajo stroški izbiranja kandidata. Odločevalec ima vsak trenutek na voljo vpogled v te podatke.

Prednost modela je tudi v tem, da zajema mehko znanje in daje oceno tudi takrat, ko problem ni dobro strukturiran in tudi takrat, ko so vhodni podatki nepopolni. Model omogoča tudi možnost sprememb, lahko ga dopolnimo, spremenimo pravila, dopolnimo ali nadgradimo.

S tem modelom smo uvedli poenoten sistem izbiranja novih kadrov, baza znanja pa zajema ključne parametre, pomembne za izbor novega zaposlenega.

### **6.3.2. Slabosti**

Največja slabost modela je vpliv ocenjevalca, ki je lahko čisto nezaveden, lahko pa tudi načrten. Največja nevarnost se pojavi pri vnosu odločitvenih pravil. Ocenjevalec mora biti res nevtralen pri ocenjevanju, še boljše je, da ocenjevanje izvajajo več oseb skupaj. Tako se lahko izognemo osebnemu vplivu in se postavi taka odločitvena pravila, da bo na koncu izbrana varianta res tista, ki najbolj ustreza.

Model ne omogoča vnosa numeričnih spremenljivk, kar bi bilo v nekaterih primerih mogoče zelo uporabno.

Pri izbiri novega zaposlenega so za podjetje zelo pomembne nekatere osebnostne lastnosti kandidatov, ki jih je težko ugotoviti. Vsak kandidat svoje slabe lastnosti skriva in kaže le dobre. Žal tudi ta model ne more ugotoviti, katere kandidatove



lastnosti bodo slabo vplivale na poslovanje podjetja, na njegovo vključevanje v tim in ali bo kandidat res dober za neko določeno delo. Kljub uporabi modela podjetje pri končni odločitvi še vedno sprejme tveganje, ali bo novo zaposleni kandidat res dober delavec ali ne.

Slabost modela je tudi v tem, da je bazo znanja ekspertnega sistema ob vsaki spremembi potrebno spremeniti.

### **6.3.3. Priložnosti**

Priložnosti se pojavljajo pri uporabi modela za izbor sodelavcev za druge vrste del, ki niso del rednega delovnega procesa, za izbiro novih sodelavcev pri posameznih projektih ali pa, ob spremembi nekaterih parametrov in odločitvenih pravil, tudi za izbor novih zunanjih sodelavcev. Odločitveni ekspertni sistem je primeren, ob izdelavi novega modela, tudi za uporabo pri reševanju drugih odločitvenih problemov.

### **6.3.4. Nevarnosti**

S parametri, odločitvenimi pravili ali odločitvami se lahko manipulira, tako da se za ugodno izkaže rešitev, ki se ji nezavedno ali zavedno daje prednost. Nevarnost je tudi v tem, da tisti, ki uporablja model, pozabi, da je lupina ekspertnega sistema le model – približek realnega sveta – in da je rezultat, ki ga da model, lahko tudi prirejen zaradi spreminjanja vrednosti parametrov in odločitvenih pravil. Narobe bi bilo, da bi se vse faktorje priredilo le za to, da bi se z njimi opravičila že sprejeta odločitev. Tak način dela bi bil zloraba in ne pelje nikamor. Z novimi tehnologijami se vedno pojavi tudi odpor uporabnikov do uvajanja le-teh. Nesmiselno pa se zdi tudi, da se izdelava nekega modela, potem pa se ga ne uporablja.

## 7. ZAKLJUČEK

Podjetja se morajo za svoj obstoj nenehno soočati s hudo konkurenco na področju svojih dejavnosti. Pojavlja se vprašanje, katere so prednosti, slabosti, pomanjkljivosti in priložnosti, ki bi jih lahko izkoristili za svoj preboj na tržišču. Teh lastnosti je veliko, podjetja pa se po lastni presoji odločajo, na katere se bodo osredotočila. Velik poudarek je vedno na človeškem faktorju, ki lahko bistveno vpliva na to, kako uspešno bo podjetje. Neprimeren kader v nekaterih primerih lahko podjetje pripelje v propad ali pa v uspeh.

Tema magistrskega dela je izbor kandidata na razpisu za prosto delovno mesto. Celoten proces izbire kadrov je močno povezan s procesom ravnanja s človeškimi viri. Zaradi teme magistrskega dela je podrobneje razdelan proces kadrovske selekcije.

Izbira kandidata je povezana z možnostjo njegove uspešne vključitve v organizacijo, od njegovih pričakovanj v zvezi z delovnim mestom in od njegovih pričakovanj v zvezi z izgradnjo kariere. Na njegovo uspešno delo potem vplivajo razni dejavniki - motivatorji, čeprav ena od avtoric v literaturi navaja, da je nekaterim zaposlenim služba deveta briga. Izbira kandidata je zahteven proces, saj se vedno skuša najti takega kandidata, ki bo kar najbolj pripomogel k uspešnosti podjetja, ki se bo dobro vključil v organizacijo, ki ne bo povzročal konfliktov, ki bo samoiniciativen in delaven in podjetju ne bo povzročal škode.

Dosedanji obstoječi proces izbire kandidata je bil precej preprost. Po objavi razpisa se je izbrane kandidate, ki so imeli največji potencial, povabilo na razgovor. Na podlagi razgovora je, po posvetovanju s sodelavci, končno odločitev sprejel direktor.

S pomočjo lupine ekspertnega sistema DEXi za pomoč pri večparametrskem odločanju je bil zgrajen odločitveni model za ocenjevanje kandidatov za prosto delovno mesto. Parametri, ki vplivajo na odločitev so bili določeni s pomočjo internih organizacijskih pravilnikov, sistematizacije delovnih mest in osebnostnih lastnosti kandidatov, potrebnih za uspešno vključitev v majhen tim zaposlenih in izvrševanje delovnih nalog.

Zanimalo nas je, ali je kakšna razlika med odločitvijo, sprejeto po starem načinu izbire, in odločitvijo, sprejeto s pomočjo večparametrskega odločitvenega modela. Preden smo variante ovrednotili z DeXi-jem, so tako odločevalci še na stari način odločili, katera kandidatka je najprimernejša. Kandidatke so bile v obeh primerih podobno ocenjene, kar pomeni, da je model zgrajen tako, da zajame vse značilnosti, ki so pomembne pri izbiri.

Izkazalo se je, da ima orodje DEXi zelo veliko prednosti. Omogoča modeliranje preferenčnega znanja, kar vpliva na preglednost postopka odločanja tako, da se iz modela lahko vidi, kateri parametri bistveno vplivajo na oceno kandidata, kar pri selekciji kandidatov po starem, bolj kot ne intuitivnem načinu ni bilo možno.

V zadnjem poglavju je bila narejena analiza odločitve, opisane izkušnje pri delu z DEXi-jem in predstavljena SWOT analiza modela. Prikazane so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti uporabljene tehnologije. S tem je kritično ovrednoten večparametrski odločitveni model. Model ima dobre in slabe strani, najpomembneje pa je zavedanje o tem, da je pri izgradnji baze znanja pomemben človek, ki določi, kateri parametri bodo pomembni pri izgradnji modela, določi funkcije koristnosti in ki vedno nosi tudi odgovornost za končno odločitev. Pomembno je tudi zavedanje o tem, da odločevalec lahko zavestno ali nezavedno preferira določeno varianto, kar tudi lahko vpliva na odločitev.

Magistrsko delo prikazuje eno od možnosti uporabe informacije tehnologije na področju ravnanja s človeškimi viri. Izgrajeni model bo podjetju v pomoč tudi v prihodnosti, po potrebi se ga bo dalo še spreminjati.

## LITERATURA

1. Adisez Ischak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : Pantha rhei – Sinteza, d. o. o., 1996, 404 str.
2. Anterič Mira: Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. Ljubljana : Revija HRM, l. 3, april 2005, št. 8, str. 12-15.
3. Barker Alan: How to be Better at Managing People. London : Kogan Page Limited, 2000, 193 str.
4. Bartlett, Michael: Hiring 'Right' Person Is Good, Avoiding 'Wrong' Person is Better. New York : Credit Union Journal, Vol. 9, 9.5. 2005, Št. 18, str. 8, str. 15.
5. Bartos Frank J.: Artificial Intelligence...Within. Barrington : Control Engineering, Vol. 50, September 2003, Št. 9, str. 26.
6. Bohanec Marko, Rajkovič Vladislav: Večparametrski odločitveni modeli. Kranj : Organizacija, l. 28, september 1995, št. 7, str. 427-438.
7. Bohanec Marko, Rajkovič Vladislav: Multi-attribute decision modeling: Industrial applications of DEX. Ljubljana : Informatica, l. 23, november 1999, št. 4, str. 487-491.
8. Fisher D. Cynthia, Schoenfeldt Lyle F., Shaw James B.: Human resource management. Boston : Houghton Mifflin Company, 1999, 891 str.
9. Florjančič Jože, Bernik Mojca, Novak Vesna: Kadrovski management. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2004, 370 str.
10. Gorišek Karmen, Tratnik Gorazd: Sprostitev moči zaposlenih - priložnost za poslovni uspeh. Vodič za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana : Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 2003, 79 str.
11. Gorše Dolinar Alenka, Ficko Teja: Ocena delodajalcev o sodelovanju z ZRSZ pri iskanju kandidatov za prosta delovna mesta (LP-zap 2002/03). Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, april 2003, 22 str.
12. Gruban Brane: Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?. Ljubljana : Revija HRM, l. 3, oktober 2005, št. 9, str. 10-17.
13. Gruban Brane: Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. Revija HRM, l. 4, februar 2006, št. 11, str. 20-25.
14. Hadfield, Will: Skills: CVs are let down by bad grammar. London : Computer Weekly, 23.8.2005, str. 19.

15. Hiring The Wrong Person Costs You Three Times Their Annual Salary. Columbia : Business Credit, Vol. 108, Sep 2006, Št. 8, str. 60-61.
16. Hammond John S., Keeney Ralph L., Raiffa Howard: Pametne odločitve - Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000, 252 str.
17. Ivanuša-Bezjak Mirjana, Zaposleni; največji kapital 21. stoletja, Maribor : Založba Pro-Andy, 2006, 155 str.
18. Jereb Eva, Rajkovič Vladislav: Izбира delavcev za teledelo s pomočjo ekspertnega sistema. Kranj : Organizacija, l. 33, maj 2000, št. 5, str. 328-335.
19. Jereb Eva, Bohanec Marko, Rajkovič Vladislav: Dexi - Računalniški program za večparametrsko odločanje. Kranj : Moderna organizacija. 2003. 91 str.
20. Jereb Eva, Rajkovič Uroš, Rajkovič Vladislav: A hierarchical multi-attribute system approach to personnel selection. Oxford : International journal of selection and assessment, l. 13, september 2005, št. 3, str. 198-205.
21. Keenan Kate: Kako izbiramo ljudi. Ljubljana : Mladinska knjiga. 1996a, 61 str.
22. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga. 1996b, 61 str.
23. Kneževič Ana Nuša: Se znamo obnašati? Sodobno vedenje od A do Ž. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2006. 291 str.
24. Košiček Mateja, Rajkovič Vladislav, Banovec Nevenka: Uporaba odločitvenega modela pri izboru vodilnega delavca. Slovenska informatika za tretje tisočletje: v družbi najrazvitejših: zbornik posvetovanja. Ljubljana : Slovensko društvo informatika. 2003, str. 301-306.
25. Krapež Alenka, Rajkovič Vladislav, Wechtersbach Rado: Uvajanje tehnologij znanja v predmet informatika v gimnazijah: Primer upravljanja z odločitvenim znanjem. Kranj : Organizacija. l. 33, oktober 2000, št. 8, str. 534-540.
26. Krapež Alenka, Rajkovič Vladislav: Tehnologije znanja pri predmetu informatika. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. Ljubljana, 2003, 92 str.

27. Lee In: E-recruitment: opportunities and challenges. Hershey: Information Management. Vol. 19, Jesen 2006, Št. 3-4, str. 24-25.
28. Lee Richard: Recruitment in Context. Bradford : Librarian Career Development, Vol. 2, Junij 1994, Št. 2, Str. 3-7.
29. Maier Corinne: Dober dan, lenoba. Ljubljana : Orbis, 2005, 133 str.
30. Martín A.F., Romero F.P., Valle C.R., Dolan S.L.: Corporate business strategy, career management and recruitment: do Spanish firms adhere to a contingency model?. Bradford : Career Development International, Vol. 6, Junij 2001, Št. 3, str. 149-156
31. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta. 2002, 872 str.
32. Nadižar Praprotnik Mateja: Odločanje in motivacija. Ljubljana: Izobraževalni center elektrogospodarstva Slovenije, 2001, 38 str.
33. Pitfalls of Checking Job Applicants' Personal Web Pages. New York : Managing Accounts Payable, Vol. 6, Oktober 2006, Št.10, str. 4-6.
34. Penev Matej: Večkriterijski odločitveni model za izbiro celovite programske rešitve. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 77 str.
35. Perry, Phillip M.: No experience required. Chicago : American Nurseryman, Vol. 191, 15.1.2000, Št. 2, str. 79-85.
36. Pivec Maja, Rajkovič Vladislav: Obvladovanje znanja z metodami umetne inteligence. Kranj : Organizacija, l. 32, oktober-november 1999, št. 8-9, str. 449-453.
37. Rajkovič Vladislav, Bohanec Marko: Sistemi za pomoč odločanju. Kranj : Organizacija in kadri, št. 21 (1988), str. 127-140
38. Resinovič Boštjan, Rajkovič Vladislav, Mahnič Viljan: Prototip odločitvenega modela za ugotavljanje in izboljšanje kakovosti srednje šole. Kranj : Organizacija, l. 36, oktober 2003, št. 8, str. 508-551.
39. Shanoff, Barry: The Dangers of Outsourcing. Waste Age, Vol. 37, Maj 2006, Št. 5, str. 24.
40. Sikula John, Sikula Andrew, Sr.: Selecting Leaders. Provo : Leadership Excellence, Vol. 23, September 2006, Št. 9, str. 12
41. Stanković Tanja: S testiranjem se izognemo težavnim kadrom, Ljubljana : Delo, 15. 11. 2005, str. 16.

42. Šutanovac Avgusta: Strateške naloge kadrovske funkcije v prihodnosti, Ljubljana : Revija HRM, 2006, št. 14, str. 60-64.
43. Vidergar Branka: Prototip odločitvenega modela za izbor najugodnejšega ponudnika tiskarskih storitev. Diplomsko delo. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 2001.
44. Vodenik Vanja, Behek Alojz: Podpora strateškega upravljanja s portefeljem z lupino ekspertnega sistema: ugotavljanje potencialnega dobička. Kranj : Organizacija in kadri, l. 26, 1993, št. 1-2, str. 28-37.
45. Volk Linda: Dve tretjini vodij nimata pojma o ravnanju z ljudmi, Ljubljana : Delo, 30. 4. 2002, str. 15.
46. Vukasović-Žontar Maja, Rajkovič Vladislav: Ugotavljanje managerskih kompetenc s pomočjo računalniškega programa za večparametrsko odločanje DEXi. Ljubljana : Uporabna informatika, let. 14, april-maj-junij 2006, št. 2, str. 69-74.

## VIRI

1. Brunner Paul: Kako do učinkovite strategije podjetja? [URL: <http://www.socius.si/si/knjiznica>], 15. 7. 2004.
2. Bizjak Cvetka, Tome Marija, Justinek Anica, Čater Andreja, Vec Tomaž: Koncept vključevanja ključne kvalifikacije socialne spretnosti v izobraževalne programe srednjega poklicnega izobraževanja. Center RS za poklicno izobraževanje in Zavod RS za šolstvo, [URL: <http://www.cpi.si/files/userfiles/Datoteke/Razvojni/Avtoserviser/socialen%20spretnosti%20lektorirano.doc>], 22. 11. 2006.
3. Dizdarevič Maja: Kako zares pomemben je zunanji videz?. [URL: <http://www.zaposlitev.net/?m=iskalci&a=kariernicenter&a2=clanek&idb=229&print>], 27. 11. 2006.
4. Formalno in neformalno izobraževanje. [URL: <http://www.epf.uni-mb.si/podrocje.aspx?id=551>], 22. 11. 2006.
5. Kragelj Radovan: Ali se vam je že zgodilo, da ste zaposlili nekoga, pozneje pa se je izkazalo, da je bil vse prej kot primeren? [URL: <http://www.kadrovanje.com>], 5. 6. 2006.
6. Interna gradiva Študentske založbe.
7. Mušič Polona: Psihološko testiranje. [URL: [http://www.manpower.si/podjetja/testiranja/psiholoska\\_testiranja/](http://www.manpower.si/podjetja/testiranja/psiholoska_testiranja/)], 24. 11. 2006.
8. Pravilnik o postopku prijave in objave prostega delovnega mesta ter načinu sporočanja podatkov Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, Uradni list RS, št. 50/1999, 28. 6. 1999.
9. Prijava potrebe po delavcu oz. pripravniku, Ljubljana : DZS, Obr. 0,48.
10. Psihološko testiranje. [URL: <http://sl.kadis.si/iskanje-in-izbor-kadrov/psiholosko-testiranje/>], 24. 11. 2006.
11. Rajkovič Vladislav: Zapiski predavanj iz predmeta Sistemi za podporo upravljanju, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, šol. l. 2001/2002.
12. SWOT Analysis: Discover new opportunities. Manage and eliminate threats. [URL: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm#business](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm#business)], 29. 4. 2007.
13. Šet Andrej, Bohanec Marko, Krisper Marjan: Vredana: Program za vrednotenje in analizo variant v večparametrskem odločanju. [URL: <http://lopes1.fov.uni-mb.si>], 2. 6. 2007.



14. Štangelj Urša: Seleksijski psihološki testi. Adecco novičke, 19. izdaja, oktober 2006, [URL: <http://www.adecco.si/zaposlitev/novicke/19.html>], 24. 11. 2006.
15. Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS, št. 42/2002, 15. 5. 2002.
16. Žaler Jasna: Z bontonom v prednosti za delovno mesto. Revija MojeDelo. [URL: <http://www.revija.mojedelo.com/revija/iskanjezaposlitve.asp?showID=323>], 31. 5. 2006.
17. Žezlina Janez: Strateška vloga upravljanja človeških virov v podjetju. [URL: <http://www.socius.si/si/knjiznica>], 22. 3. 2006a.
18. Žezlina Janez: Optimizacija kadrovskih procesov v podjetju. [URL: <http://www.socius.si/si/knjiznica>], 1. 6. 2006b.
19. Žezlina Janez: Učinkovito upravljate s talenti? [URL: <http://www.socius.si/si/knjiznica>], 11. 9. 2006c.

## PRILOGA A: SLOVAR TUJIH IZRAZOV

| Angleški izraz            | Slovenski prevod                                                                        |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Human resource management | ravnanje s človeškimi viri                                                              |
| Inference engine          | mehanizem sklepanja                                                                     |
| Knowledge base            | baza znanja                                                                             |
| Outsourcing               | prenos aktivnosti, posameznih procesov ali celih poslovnih funkcij na zunanje izvajalce |
| SWOT analiza              | analiza prednosti, slabosti, priložnosti in pomanjkljivosti                             |
| User interface            | Komunikacijski vmesnik                                                                  |

## PRILOGA B: DEXi-jeva poročila

### Drevo kriterijev:

| DEXi                              | 13.6.2007                                                                                              | Stran 1 |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Drevo kriterijev</b>           |                                                                                                        |         |
| Kriterij                          | Opis                                                                                                   |         |
| <b>Ocena kandidata</b>            | Najbolje ocenjeni kandidat bo izbran za zasedbo delovnega mesta                                        |         |
| <b>Znanja in sposobnosti</b>      | Formalno in neformalno pridobljena znanja in sposobnosti za opravljanje dela                           |         |
| <b>Znanja</b>                     | Znanja, ki jih kandidat mora imeti za določeno delovno mesto                                           |         |
| - Formalna izobrazba              | Izobrazba pridobljena s šolanjem v določenem šolskem sistemu                                           |         |
| - Znanje jezikov                  | Poznavanje enega ali več tujih jezikov                                                                 |         |
| - Računalniška znanja             | Znanja pridobljena za delo z računalnikom                                                              |         |
| - Vozniški izpit                  | Opravljen voziški izpit                                                                                |         |
| <b>Sposobnosti</b>                | Sposobnosti, ki kandidatu pomagajo pri opravljanju dela                                                |         |
| - Sposobnost izražanja            | Sposobnost ustnega in pisnega izražanja                                                                |         |
| - Telesna sposobnost              | Telesna sposobnost za opravljanje dela                                                                 |         |
| - Ustvarjalnost                   | Ustvarjalnost je sposobnost izdelovanja poročil, pisanja dopisov, raznih tekstov, ...                  |         |
| <b>Druga znanja</b>               | Neformalna znanja, ki se jih lahko uporabi pri delu                                                    |         |
| - Poznavanje podjetja             | Zanima nas ali kandidat že kaj ve o podjetju, kjer bi rad delal                                        |         |
| - Izkušnje na področju            | Zanima nas ali je kandidat že opravljal podobna dela                                                   |         |
| - Druge izkušnje                  | Zanima nas ali ima kandidat še kakšne druge delovne izkušnje                                           |         |
| <b>Osebnostne lastnosti</b>       | Specifične osebnostne lastnosti vplivajo na izvajanje dela                                             |         |
| <b>Socialne spretnosti</b>        | Spretnosti, ki omogočajo slabšo ali boljšo vključitev v okolje                                         |         |
| - Komunikativnost                 | Sposobnost izmenjave in posredovanja informacij                                                        |         |
| - Reagirane na kritiko            | Sposobnost sprejemanja kritike                                                                         |         |
| - Bonton                          | Sposobnost upoštevanja pravil lepega vedenja                                                           |         |
| - Pogajalske sposobnosti          | Sposobnost doseči ugoden dogovor o predmetu pogajanj                                                   |         |
| <b>Izgled</b>                     | Prvi pokazatelj o kandidatu primernosti za delovno mesto                                               |         |
| - Urejenost                       | Lastnost povezana z videzom kandidata                                                                  |         |
| - Samozavestnost                  | Prepričanost o svojih sposobnostih in znanju                                                           |         |
| - Pozitivna naravnost             | Optimistično gledanje na življenje                                                                     |         |
| <b>Prilagoditve kandidata</b>     | Kandidat išče tako delovno mesto, ki bo čimbolj izpolnilo njegova pričakovanja                         |         |
| <b>Opravljanje delovnih nalog</b> | Prizadevanje za dobro izvrševanje delovnih nalog                                                       |         |
| - Odgovornost                     | Sposobnost izpolnjevati svoje zadolžitve in svoja ravnanja utemeljevati ter zanja sprejemati posledice |         |
| - Samoiniciativnost               | Izvajati delovne naloge na lastno pobudo                                                               |         |
| - Delovni čas                     | Čas, ki ga je kandidat pripravljen preživeti na delu                                                   |         |
| <b>Graditev kariere</b>           | Uveljavitev na področju, ki kandidata zanima                                                           |         |
| - Napredovanje                    | Premakniti se iz nižjega na višje delovno mesto                                                        |         |
| - Izobraževanje                   | Nestrno razvijanje sposobnosti za delo                                                                 |         |
| - Nagrajevanje                    | Prejemati priznanja in plačila za dobro opravljeno delo                                                |         |

## Zaloge vrednosti:

DEXi

13.6.2007

Stran 1

### Zaloge vrednosti

| Kriterij                          | Zaloga vrednosti                                                           |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ocena kandidata</b>            | <b>neprimeren</b> ; primeren; zelo primeren; <b>odličen</b>                |
| <b>Znanja in sposobnosti</b>      | <b>ne ustreza</b> ; delno ustreza; ustreza; <b>popolnoma ustreza</b>       |
| <b>Znanja</b>                     | <b>neprimerno</b> ; delno primerno; <b>ustrezno</b>                        |
| Formalna izobrazba                | <b>nima</b> ; delno primerna; <b>primerna</b>                              |
| Znanje jezikov                    | <b>slabo</b> ; primerno; <b>zelo primerno</b>                              |
| Računalniška znanja               | <b>slabo</b> ; dobro; <b>zelo dobro</b>                                    |
| Vozniški izpit                    | <b>brez</b> ; B kategorija; <b>ima več kategorij</b>                       |
| <b>Sposobnosti</b>                | <b>nesposoben</b> ; sposoben; <b>zelo sposoben</b>                         |
| Sposobnost izražanja              | <b>neustrezna</b> ; ustreza; <b>zelo ustreza</b>                           |
| Telesna sposobnost                | <b>nesposoben</b> ; delno sposoben; <b>sposoben</b>                        |
| Ustvarjalnost                     | <b>neustvarjalen</b> ; ustvarjalen; <b>zelo ustvarjalen</b>                |
| <b>Druga znanja</b>               | <b>brez</b> ; nekaj; <b>veliko</b>                                         |
| Poznavanje podjetja               | <b>slabo</b> ; dobro; <b>zelo dobro</b>                                    |
| Izkušnje na področju              | <b>neizkušen</b> ; izkušen; <b>zelo izkušen</b>                            |
| Druge izkušnje                    | <b>brez</b> ; nekaj; <b>veliko</b>                                         |
| <b>Osebnostne lastnosti</b>       | <b>neprimerne</b> ; primerne; <b>zelo primerne</b>                         |
| <b>Socialne spretnosti</b>        | <b>slabe</b> ; sprejemljive; <b>dobre</b>                                  |
| Komunikativnost                   | <b>slaba</b> ; dobra; <b>odlična</b>                                       |
| Reagirane na kritiko              | <b>zelo slabo</b> ; slabo; <b>dobro</b>                                    |
| Bonton                            | <b>neolikan</b> ; olikan; <b>zelo olikan</b>                               |
| Pogajalske sposobnosti            | <b>slabe</b> ; primerne; <b>zelo dobre</b>                                 |
| <b>Izgled</b>                     | <b>slab</b> ; dober; <b>odličen</b>                                        |
| Urejenost                         | <b>neurejen</b> ; urejen; <b>zelo urejen</b>                               |
| Samozavestnost                    | <b>slaba</b> ; dobra; <b>zelo dobra</b>                                    |
| Positivna naravnost               | <b>pesimist</b> ; delni optimist; <b>optimist</b>                          |
| <b>Pričakovanja kandidata</b>     | <b>brez</b> ; prevelika; <b>ustrezna</b>                                   |
| <b>Opravljanje delovnih nalog</b> | <b>nezainteresiran</b> ; primerno zainteresiran; <b>zelo zainteresiran</b> |
| Odgovornost                       | <b>nizka</b> ; srednja; <b>visoka</b>                                      |
| Samoiniciativnost                 | <b>je nima</b> ; slaba; <b>dobra</b>                                       |
| Delovni čas                       | <b>ne ustreza</b> ; ustreza; <b>zelo ustreza</b>                           |
| <b>Graditev kariere</b>           | <b>ne zanima</b> ; na prvem mestu; <b>primerna</b>                         |
| Napredovanje                      | <b>neambiciozen</b> ; preveč ambiciozen; <b>ravno prav ambiciozen</b>      |
| Izobraževanje                     | <b>neprimeren</b> ; primeren; <b>zelo primeren</b>                         |
| Nagrajevanje                      | <b>nerealno</b> ; manj realno; <b>povsem realno</b>                        |

# Opis zalog vrednosti:

DEXi

13.6.2007

Stran 1

## Ocena kandidata

Najbolje ocenjeni kandidat bo izbran za zasedbo delovnega mesta

1. **neprimeren** kandidat ne ustreza delovnemu mestu
2. **primeren** kandidat ima nekaj lastnosti, ki so primerne za delovno mesto
3. **zelo primeren** kandidat ima vse lastnosti, ki jih zahteva delovno mesto
4. **odličen** kandidat je najboljša izbira za delovno mesto

## Znanja in sposobnosti

Formalno in neformalno pridobljena znanja in sposobnosti za opravljanje dela

1. **ne ustreza** kandidat nima primernih znanj in sposobnosti
2. **delno ustreza** kandidat ima delno primerna znanja in sposobnosti
3. **ustreza** kandidat ima preveč primernih znanj in sposobnosti
4. **popolnoma ustreza** kandidatova znanja in sposobnosti so popolnoma ustrezna

## Znanja

Znanja, ki jih kandidat mora imeti za določeno delovno mesto

1. **neprimerno** nima primernih znanj
2. **delno primerno** ima delno primerna znanja ali več kot zahtevamo
3. **ustrezno** ima povsem primerna znanja

## Formalna izobrazba

Izobrazba pridobljena s šolanjem v določenem šolskem sistemu

1. **nima** ne ustreza delovnemu mestu
2. **delno primerna** ima delno primerno izobrazbo
3. **primerna** ima izobrazbo kot je predvidena za delovno mesto

## Znanje jezikov

Poznavanje enega ali več tujih jezikov

1. **slabo** znanje jezikov je slabo ali ga nima
2. **primerno** ima primerna znanja tujih jezikov
3. **zelo primerno** ima znanja iz več jezikov kot je zahtevano

## Računalniška znanja

Znanja pridobljena za delo z računalnikom

1. **slabo** ne zna delati z računalnikom
2. **dobro** ima osnovno znanje za delo z računalnikom
3. **zelo dobro** obvlada zahtevna dela z računalnikom

## Vozniški izpit

Opravljen vozniški izpit

1. **brez** nima vozniškega izpita
2. **B kategorija** ima vozniški izpit B kategorije
3. **ima več kategorij** ima vozniški izpit tudi za druge kategorije

## Sposobnosti

Sposobnosti, ki kandidatu pomagajo pri opravljanju dela

1. **nesposoben** nima ustreznih posebnih sposobnosti
2. **sposoben** posebne sposobnosti delno ustrezajo
3. **zelo sposoben** posebne sposobnosti popolnoma ustrezajo

## Sposobnost izražanja

Sposobnost ustnega in pisnega izražanja

1. **neustrezna** nima sposobnosti izražanja
2. **ustrezna** pri izražanju potrebuje pomoč
3. **zelo ustrezna** ima že skoraj pisateljsko sposobnost izražanja

## Telesna sposobnost

Telesna sposobnost za opravljanje dela

1. **nesposoben** ni telesno sposoben
2. **delno sposoben** je delno telesno sposoben
3. **sposoben** je telesno sposoben

## Ustvarjalnost

Ustvarjalnost je sposobnost izdelovanja poročil, pisanja dopisov, raznih tekstov, ...

1. **neustvarjalen** nima sposobnosti ustvarjanja
2. **ustvarjalen** ima nekaj ustvarjalnosti
3. **zelo ustvarjalen** poleg tega, da je ustvarjalen ima tudi veliko novih idej

**Druga znanja**

Neformalna znanja, ki se jih lahko uporabi pri delu

1. **brez** drugih znanj nima
2. nekaj ima nekaj drugih znanj
3. **veliko** ima več znanj, ki bi jih potrebovali

**Poznavanje podjetja**

Zanima nas ali kandidat že kaj ve o podjetju, kjer bi rad delal

1. **slabo** podjetja ne pozna
2. dobro za podjetju pred razpisom še ni slišal, vendar se je o njem pozanimal
3. **zelo dobro** podjetje in njegove produkte dobro pozna že nekaj časa

**Izkušnje na področju**

Zanima nas ali je kandidat že opravljal podobna dela

1. **neizkušen** nima izkušenj na podobnih delovnih mestih
2. izkušen zna opravljati nekaj del, ki jih zahteva delovno mesto
3. **zelo izkušen** ima izkušnje z več podobnih delovnih mest

**Druge izkušnje**

Zanima nas ali ima kandidat še kakšne druge delovne izkušnje

1. **brez** nima drugih delovnih izkušenj
2. nekaj ima izkušnje iz drugačnih delovnih mest
3. **veliko** ima izkušnje iz drugih delovnih mest, ki bi bile lahko uporabne tudi za naše podjetje

**Osebnostne lastnosti**

Specifične osebnostne lastnosti vplivajo na izvajanje dela

1. **neprimerne** osebnostne lastnosti kandidata niso ustrezne
2. primere nekatere osebnostne lastnosti kandidata ne ustrezajo popolnoma
3. **zelo primerne** osebnostne lastnosti kandidata so zelo primerne

**Socialne spretnosti**

Spretnosti, ki omogočajo slabšo ali boljšo vključitev v okolje

1. **slabe** socialne spretnosti ima slabe
2. sprejemljive socialne spretnosti bi lahko imel boljše
3. **dobre** je popolnoma socializiran

**Komunikativnost**

Sposobnost izmenjave in posredovanja informacij

1. **slaba** ni ali pa je preveč komunikativen
2. dobra pri komunikaciji potrebuje pomoč
3. **odlična** je ravno prav komunikativen

**Reagiranje na kritiko**

Sposobnost sprejemanja kritike

1. **zelo slabo** na kritiziranje se ne odziva
2. slabo na kritiko se odziva negativno
3. **dobro** kritiko sprejme pozitivno-poskušal bo delati bolje

**Bonton**

Sposobnost upoštevanja pravil lepega vedenja

1. **neolikan** nima bontona
2. olikan nekatera poglavja iz bontona so mu tuja
3. **zelo olikan** bonton popolnoma obvlada

**Pogajalske sposobnosti**

Sposobnost doseči ugoden dogovor o predmetu pogajanj

1. **slabe** pogajalskih sposobnosti nima
2. primerne med pogajanjem hitro popusti nasprotnim argumentom
3. **zelo dobre** je zelo dober pogajalec

**Izgled**

Prvi pokazatelj o kandidatovi primernosti za delovno mesto

1. **slab** ne izgleda ravno najbolje
2. dober dobro izgleda
3. **odličen** zelo dobro izgleda

**Urejenost**

Lastnost povezana z videzom kandidata

1. **neurejen** je popolnoma neurejen
2. urejen lahko bi se še malo potrudil za svoj videz
3. **zelo urejen** izgleda kot iz skatlice

### Druga znanja

Neformalna znanja, ki se jih lahko uporabi pri delu

1. **brez** drugih znanj nima
2. nekaj ima nekaj drugih znanj
3. **veliko** ima več znanj, ki bi jih potrebovali

### Poznavanje podjetja

Zanima nas ali kandidat že kaj ve o podjetju, kjer bi rad delal

1. **slabo** podjetja ne pozna
2. dobro za podjetju pred razpisom še ni slišal, vendar se je o njem pozanimal
3. **zelo dobro** podjetje in njegove produkte dobro pozna že nekaj časa

### Izkušnje na področju

Zanima nas ali je kandidat že opravljal podobna dela

1. **neizkušen** nima izkušenj na podobnih delovnih mestih
2. izkušen zna opravljati nekaj del, ki jih zahteva delovno mesto
3. **zelo izkušen** ima izkušnje z več podobnih delovnih mest

### Druge izkušnje

Zanima nas ali ima kandidat še kakšne druge delovne izkušnje

1. **brez** nima drugih delovnih izkušenj
2. nekaj ima izkušnje iz drugačnih delovnih mest
3. **veliko** ima izkušnje iz drugih delovnih mest, ki bi bile lahko uporabne tudi za naše podjetje

### Osebnostne lastnosti

Specifične osebnostne lastnosti vplivajo na izvajanje dela

1. **neprimerne** osebnostne lastnosti kandidata niso ustrezne
2. primere nekatere osebnostne lastnosti kandidata ne ustrezajo popolnoma
3. **zelo primerne** osebnostne lastnosti kandidata so zelo primerne

### Socialne spretnosti

Spretnosti, ki omogočajo slabšo ali boljšo vključitev v okolje

1. **slabe** socialne spretnosti ima slabe
2. sprejemljive socialne spretnosti bi lahko imel boljše
3. **dobre** je popolnoma socializiran

### Komunikativnost

Sposobnost izmenjave in posredovanja informacij

1. **slaba** ni ali pa je preveč komunikativen
2. dobra pri komunikaciji potrebuje pomoč
3. **odlična** je ravno prav komunikativen

### Reagiranje na kritiko

Sposobnost sprejemanja kritike

1. **zelo slabo** na kritiziranje se ne odziva
2. slabo na kritiko se odziva negativno
3. **dobro** kritiko sprejme pozitivno-poskušal bo delati bolje

### Bonton

Sposobnost upoštevanja pravil lepega vedenja

1. **neolikan** nima bontona
2. olikan nekatera poglavja iz bontona so mu tuja
3. **zelo olikan** bonton popolnoma obvlada

### Pogajalske sposobnosti

Sposobnost doseči ugoden dogovor o predmetu pogajanj

1. **slabe** pogajalskih sposobnosti nima
2. primerne med pogajanjem hitro popusti nasprotnim argumentom
3. **zelo dobre** je zelo dober pogajalec

### Izgled

Prvi pokazatelj o kandidatovi primernosti za delovno mesto

1. **slab** ne izgleda ravno najbolje
2. dober dobro izgleda
3. **odličen** zelo dobro izgleda

### Urejenost

Lastnost povezana z videzom kandidata

1. **neurejen** je popolnoma neurejen
2. urejen lahko bi se še malo potrudil za svoj videz
3. **zelo urejen** izgleda kot iz skatlice

## Tabele odločitvenih pravil:

DEXi

13.6.2007

Stran 1

Tabele odločitvenih pravil

| Znanja in sposobnosti       | Osebnostne lastnosti | Pričakovanja kandidata | Ocena kandidata   |
|-----------------------------|----------------------|------------------------|-------------------|
| 27%                         | 33%                  | 40%                    |                   |
| 1 <b>ne ustreza</b>         | *                    | *                      | <b>neprimeren</b> |
| 2 <=delno ustreza           | <=primerne           | <=prevelika            | <b>neprimeren</b> |
| 3 <=ustreza                 | *                    | <b>brez</b>            | <b>neprimeren</b> |
| 4 *                         | <b>neprimerne</b>    | *                      | <b>neprimeren</b> |
| 5 *                         | <b>zelo primerne</b> | <b>brez</b>            | <b>neprimeren</b> |
| 6 delno ustreza             | >=primerne           | <b>ustrezna</b>        | primeren          |
| 7 delno ustreza             | <b>zelo primerne</b> | >=prevelika            | primeren          |
| 8 >=delno ustreza           | <b>zelo primerne</b> | prevelika              | primeren          |
| 9 >=ustreza                 | >=primerne           | prevelika              | primeren          |
| 10 <b>popolnoma ustreza</b> | primerne             | <=prevelika            | primeren          |
| 11 ustreza                  | primerne             | <b>ustrezna</b>        | zelo primeren     |
| 12 >=ustreza                | <b>zelo primerne</b> | <b>ustrezna</b>        | <b>odličen</b>    |
| 13 <b>popolnoma ustreza</b> | >=primerne           | <b>ustrezna</b>        | <b>odličen</b>    |

| Znanja              | Sposobnosti          | Druga znanja  | Znanja in sposobnosti    |
|---------------------|----------------------|---------------|--------------------------|
| 42%                 | 38%                  | 19%           |                          |
| 1 <b>neprimerno</b> | <=sposoben           | *             | <b>ne ustreza</b>        |
| 2 <b>neprimerno</b> | *                    | <=nekaj       | <b>ne ustreza</b>        |
| 3 *                 | <b>nesposoben</b>    | *             | <b>ne ustreza</b>        |
| 4 <=delno primerno  | <b>zelo sposoben</b> | <b>veliko</b> | delno ustreza            |
| 5 delno primerno    | >=sposoben           | *             | delno ustreza            |
| 6 >=delno primerno  | >=sposoben           | <b>brez</b>   | delno ustreza            |
| 7 <b>ustrezno</b>   | >=sposoben           | nekaj         | ustreza                  |
| 8 <b>ustrezno</b>   | >=sposoben           | <b>veliko</b> | <b>popolnoma ustreza</b> |

| Formalna izobrazba | Znanje jezikov       | Računalniška znanja | Vozniški izpit | Znanja            |
|--------------------|----------------------|---------------------|----------------|-------------------|
| 27%                | 35%                  | 35%                 | 2%             |                   |
| 1 <b>nima</b>      | <=primerno           | *                   | *              | <b>neprimerno</b> |
| 2 <b>nima</b>      | *                    | <=dobro             | *              | <b>neprimerno</b> |
| 3 <b>nima</b>      | *                    | *                   | <b>brez</b>    | <b>neprimerno</b> |
| 4 *                | <b>slabo</b>         | *                   | *              | <b>neprimerno</b> |
| 5 *                | *                    | <b>slabo</b>        | *              | <b>neprimerno</b> |
| 6 <=delno primerna | <b>zelo primerno</b> | <b>zelo dobro</b>   | >=B kategorija | delno primerno    |
| 7 delno primerna   | >=primerno           | >=dobro             | *              | delno primerno    |
| 8 >=delno primerna | primerno             | >=dobro             | *              | delno primerno    |
| 9 >=delno primerna | >=primerno           | dobro               | *              | delno primerno    |
| 10 <b>primerna</b> | <b>zelo primerno</b> | <b>zelo dobro</b>   | *              | <b>ustrezno</b>   |

| Sposobnost izražanja   | Telesna sposobnost | Ustvarjalnost       | Sposobnosti          |
|------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| 47%                    | 47%                | 6%                  |                      |
| 1 <b>neustrezna</b>    | *                  | *                   | <b>nesposoben</b>    |
| 2 *                    | <b>nesposoben</b>  | *                   | <b>nesposoben</b>    |
| 3 ustrežna             | >=delno sposoben   | *                   | sposoben             |
| 4 >=ustrežna           | delno sposoben     | *                   | sposoben             |
| 5 >=ustrežna           | >=delno sposoben   | <b>neustvarjaln</b> | sposoben             |
| 6 <b>zelo ustrežna</b> | <b>sposoben</b>    | >=ustvarjaln        | <b>zelo sposoben</b> |

| Poznavanje podjetja  | Izkušnje na področju | Druge izkušnje | Druga znanja  |
|----------------------|----------------------|----------------|---------------|
| 37%                  | 33%                  | 29%            |               |
| 1 <b>slabo</b>       | <=izkušen            | <=nekaj        | <b>brez</b>   |
| 2 <b>slabo</b>       | *                    | <b>brez</b>    | <b>brez</b>   |
| 3 <=dobro            | <b>neizkušen</b>     | *              | <b>brez</b>   |
| 4 *                  | <b>neizkušen</b>     | <b>brez</b>    | <b>brez</b>   |
| 5 <b>slabo</b>       | >=izkušen            | <b>veliko</b>  | nekaj         |
| 6 <=dobro            | izkušen              | <b>veliko</b>  | nekaj         |
| 7 <b>slabo</b>       | <b>zelo izkušen</b>  | >=nekaj        | nekaj         |
| 8 <=dobro            | <b>zelo izkušen</b>  | nekaj          | nekaj         |
| 9 dobro              | izkušen              | *              | nekaj         |
| 10 dobro             | >=izkušen            | <=nekaj        | nekaj         |
| 11 >=dobro           | izkušen              | <=nekaj        | nekaj         |
| 12 >=dobro           | >=izkušen            | <b>brez</b>    | nekaj         |
| 13 <b>zelo dobro</b> | <=izkušen            | nekaj          | nekaj         |
| 14 >=dobro           | <b>zelo izkušen</b>  | <b>veliko</b>  | <b>veliko</b> |
| 15 <b>zelo dobro</b> | *                    | <b>veliko</b>  | <b>veliko</b> |
| 16 <b>zelo dobro</b> | <b>zelo izkušen</b>  | >=nekaj        | <b>veliko</b> |



| Socialne spretnosti | Izgled      | Osebnostne lastnosti |
|---------------------|-------------|----------------------|
| 57%                 | 43%         |                      |
| 1 <b>slabe</b>      | *           | <b>neprimerne</b>    |
| 2 *                 | <b>slab</b> | <b>neprimerne</b>    |
| 3 sprejemljive      | >=dober     | primerne             |
| 4 <b>dobre</b>      | >=dober     | <b>zelo primerne</b> |

| Komunikativnost   | Reagiranje na kritiko | Bonton             | Pogajalske sposobnosti | Socialne spretnosti |
|-------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|
| 29%               | 29%                   | 24%                | 18%                    |                     |
| 1 <b>slaba</b>    | *                     | *                  | *                      | <b>slabe</b>        |
| 2 <=dobra         | *                     | *                  | <b>slabe</b>           | <b>slabe</b>        |
| 3 *               | <b>zelo slabo</b>     | *                  | *                      | <b>slabe</b>        |
| 4 *               | <=slabo               | *                  | <b>slabe</b>           | <b>slabe</b>        |
| 5 *               | *                     | <b>neolikan</b>    | *                      | <b>slabe</b>        |
| 6 <b>odlična</b>  | <=slabo               | <=olikan           | <=primerne             | <b>slabe</b>        |
| 7 dobra           | >=slabo               | >=olikan           | >=primerne             | sprejemljive        |
| 8 >=dobra         | slabo                 | olikan             | <b>zelo dobre</b>      | sprejemljive        |
| 9 >=dobra         | slabo                 | <b>zelo olikan</b> | primerne               | sprejemljive        |
| 10 <b>odlična</b> | <b>dobro</b>          | >=olikan           | <b>slabe</b>           | sprejemljive        |
| 11 <b>odlična</b> | >=slabo               | <b>zelo olikan</b> | <b>zelo dobre</b>      | <b>dobre</b>        |
| 12 <b>odlična</b> | <b>dobro</b>          | >=olikan           | >=primerne             | <b>dobre</b>        |

| Urejenost            | Samozavestnost    | Pozitivna naravnost | Izgled         |
|----------------------|-------------------|---------------------|----------------|
| 47%                  | 11%               | 42%                 |                |
| 1 <b>neurejen</b>    | *                 | *                   | <b>slab</b>    |
| 2 *                  | *                 | <b>pesimist</b>     | <b>slab</b>    |
| 3 urejen             | *                 | >=delni optimist    | dober          |
| 4 >=urejen           | <b>slaba</b>      | >=delni optimist    | dober          |
| 5 >=urejen           | <=dobra           | delni optimist      | dober          |
| 6 <b>zelo urejen</b> | >=dobra           | <b>optimist</b>     | <b>odličen</b> |
| 7 <b>zelo urejen</b> | <b>zelo dobra</b> | >=delni optimist    | <b>odličen</b> |

| Opravljanje delovnih nalog  | Graditev kariere | Pričakovanja kandidata |
|-----------------------------|------------------|------------------------|
| 57%                         | 43%              |                        |
| 1 <b>nezainteresiran</b>    | *                | <b>brez</b>            |
| 2 <=primerno zainteresiran  | <b>ne zanima</b> | <b>brez</b>            |
| 3 >=primerno zainteresiran  | na prvem mestu   | prevelika              |
| 4 <b>zelo zainteresiran</b> | <=na prvem mestu | prevelika              |
| 5 >=primerno zainteresiran  | <b>primerna</b>  | <b>ustrezna</b>        |

| Odgovornost      | Samoiniciativnost | Delovni čas         | Opravljanje delovnih nalog |
|------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|
| 57%              | 26%               | 17%                 |                            |
| 1 <b>nizka</b>   | *                 | *                   | <b>nezainteresiran</b>     |
| 2 <=srednja      | <b>je nima</b>    | *                   | <b>nezainteresiran</b>     |
| 3 <=srednja      | <=slaba           | <b>ne ustreza</b>   | <b>nezainteresiran</b>     |
| 4 srednja        | slaba             | >=ustreza           | primerno zainteresiran     |
| 5 srednja        | >=slaba           | ustreza             | primerno zainteresiran     |
| 6 srednja        | <b>dobra</b>      | <=ustreza           | primerno zainteresiran     |
| 7 >=srednja      | <b>dobra</b>      | <b>ne ustreza</b>   | primerno zainteresiran     |
| 8 <b>visoka</b>  | <b>je nima</b>    | *                   | primerno zainteresiran     |
| 9 <b>visoka</b>  | *                 | <b>ne ustreza</b>   | primerno zainteresiran     |
| 10 >=srednja     | <b>dobra</b>      | <b>zelo ustreza</b> | <b>zelo zainteresiran</b>  |
| 11 <b>visoka</b> | >=slaba           | >=ustreza           | <b>zelo zainteresiran</b>  |

| Napredovanje                   | Izobraževanje     | Nagrajevanje    | Graditev kariere |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| 76%                            | 12%               | 12%             |                  |
| 1 <b>neambiciozen</b>          | *                 | *               | <b>ne zanima</b> |
| 2 preveč ambiciozen            | *                 | *               | na prvem mestu   |
| 3 >=preveč ambiciozen          | <b>neprimeren</b> | *               | na prvem mestu   |
| 4 >=preveč ambiciozen          | *                 | <b>nerealno</b> | na prvem mestu   |
| 5 <b>ravno prav ambiciozen</b> | >=primeren        | >=manj realno   | <b>primerna</b>  |

## Povprečne uteži kriterijev:

DEXi

13.6.2007

Stran 1

### Povprečne uteži

| Kriterij                          | Lokalne | Globalne | Lok.norm. | Glob.norm. |
|-----------------------------------|---------|----------|-----------|------------|
| <b>Ocena kandidata</b>            |         |          |           |            |
| <b>Znanja in sposobnosti</b>      | 27,3    | 27,3     | 33,4      | 33,4       |
| <b>Znanja</b>                     | 42,3    | 11,6     | 42,3      | 14,1       |
| Formalna izobrazba                | 27,1    | 3,1      | 27,1      | 3,8        |
| Znanje jezikov                    | 35,4    | 4,1      | 35,4      | 5,0        |
| Računalniška znanja               | 35,4    | 4,1      | 35,4      | 5,0        |
| Vozniški izpit                    | 2,1     | 0,2      | 2,1       | 0,3        |
| <b>Sposobnosti</b>                | 38,5    | 10,5     | 38,5      | 12,8       |
| Sposobnost izražanja              | 47,1    | 4,9      | 47,1      | 6,0        |
| Telesna sposobnost                | 47,1    | 4,9      | 47,1      | 6,0        |
| Ustvarjalnost                     | 5,9     | 0,6      | 5,9       | 0,8        |
| <b>Druga znanja</b>               | 19,2    | 5,3      | 19,2      | 6,4        |
| Poznavanje podjetja               | 37,5    | 2,0      | 37,5      | 2,4        |
| Izkušnje na področju              | 33,3    | 1,8      | 33,3      | 2,1        |
| Druge izkušnje                    | 29,2    | 1,5      | 29,2      | 1,9        |
| <b>Osebnostne lastnosti</b>       | 33,0    | 33,0     | 30,3      | 30,3       |
| <b>Socialne spretnosti</b>        | 57,1    | 18,9     | 57,1      | 17,3       |
| Komunikativnost                   | 28,6    | 5,4      | 28,6      | 4,9        |
| Reagiranje na kritiko             | 28,6    | 5,4      | 28,6      | 4,9        |
| Bonton                            | 24,5    | 4,6      | 24,5      | 4,2        |
| Pogajalske sposobnosti            | 18,4    | 3,5      | 18,4      | 3,2        |
| <b>Izgled</b>                     | 42,9    | 14,2     | 42,9      | 13,0       |
| Urejenost                         | 47,4    | 6,7      | 47,4      | 6,1        |
| Samozavestnost                    | 10,5    | 1,5      | 10,5      | 1,4        |
| Pozitivna naravnost               | 42,1    | 6,0      | 42,1      | 5,5        |
| <b>Pričakovanja kandidata</b>     | 39,6    | 39,6     | 36,3      | 36,3       |
| <b>Opravljanje delovnih nalog</b> | 57,1    | 22,7     | 57,1      | 20,8       |
| Odgovornost                       | 56,5    | 12,8     | 56,5      | 11,7       |
| Samoiniciativnost                 | 26,1    | 5,9      | 26,1      | 5,4        |
| Delovni čas                       | 17,4    | 3,9      | 17,4      | 3,6        |
| <b>Graditev kariere</b>           | 42,9    | 17,0     | 42,9      | 15,6       |
| Napredovanje                      | 76,5    | 13,0     | 76,5      | 11,9       |
| Izobraževanje                     | 11,8    | 2,0      | 11,8      | 1,8        |
| Nagrajevanje                      | 11,8    | 2,0      | 11,8      | 1,8        |

# Rezultat vrednotenja:

DEXI

13.6.2007

Stran 1

## Rezultati vrednotenja

| Kriterij                          | K1                           | K2                           | K3                     | K4                           | K5                           |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Ocena kandidata</b>            | <b>odličen</b>               | <b>neprimeren</b>            | <b>neprimeren</b>      | <b>odličen</b>               | primeren                     |
| <b>Znanja in sposobnosti</b>      | <b>popolnoma ustreza</b>     | delno ustreza                | delno ustreza          | <b>popolnoma ustreza</b>     | delno ustreza                |
| <b>Znanja</b>                     | <b>ustrezno</b>              | delno primerno               | delno primerno         | <b>ustrezno</b>              | delno primerno               |
| Formalna izobrazba                | <b>primerna</b>              | delno primerna               | <b>primerna</b>        | <b>primerna</b>              | delno primerna               |
| Znanje jezikov                    | <b>zelo primerno</b>         | <b>zelo primerno</b>         | <b>zelo primerno</b>   | <b>zelo primerno</b>         | primerno                     |
| Računalniška znanja               | <b>zelo dobro</b>            | <b>zelo dobro</b>            | <b>zelo dobro</b>      | <b>zelo dobro</b>            | dobro                        |
| Vozniški izpit                    | B kategorija                 | <b>brez</b>                  | B kategorija           | B kategorija                 | B kategorija                 |
| <b>Sposobnosti</b>                | <b>zelo sposoben</b>         | sposoben                     | sposoben               | sposoben                     | <b>zelo sposoben</b>         |
| Sposobnost izražanja              | <b>zelo ustrezna</b>         | <b>zelo ustrezna</b>         | ustrezna               | ustrezna                     | <b>zelo ustrezna</b>         |
| Telesna sposobnost                | <b>sposoben</b>              | <b>sposoben</b>              | <b>sposoben</b>        | <b>sposoben</b>              | <b>sposoben</b>              |
| Ustvarjalnost                     | <b>zelo ustvarjalen</b>      | <b>neustvarjalen</b>         | ustvarjalen            | <b>zelo ustvarjalen</b>      | ustvarjalen                  |
| <b>Druga znanja</b>               | <b>veliko</b>                | <b>brez</b>                  | <b>brez</b>            | <b>veliko</b>                | <b>brez</b>                  |
| Poznavanje podjetja               | dobro                        | <b>slabo</b>                 | dobro                  | dobro                        | <b>slabo</b>                 |
| Izkušnje na področju              | <b>zelo izkušen</b>          | izkušen                      | izkušen                | <b>zelo izkušen</b>          | izkušen                      |
| Druge izkušnje                    | <b>veliko</b>                | nekaj                        | nekaj                  | <b>veliko</b>                | nekaj                        |
| <b>Osebnostne lastnosti</b>       | <b>zelo primerno</b>         | primerne                     | primerne               | primerne                     | <b>zelo primerno</b>         |
| <b>Socialne spretnosti</b>        | <b>dobre</b>                 | sprejemljive                 | sprejemljive           | sprejemljive                 | <b>dobre</b>                 |
| Komunikativnost                   | <b>odlična</b>               | dobra                        | dobra                  | dobra                        | <b>odlična</b>               |
| Reagirane na kritiko              | <b>dobro</b>                 | <b>dobro</b>                 | <b>dobro</b>           | <b>dobro</b>                 | <b>dobro</b>                 |
| Bonton                            | oiklan                       | oiklan                       | oiklan                 | oiklan                       | oiklan                       |
| Pogajalske sposobnosti            | primerne                     | primerne                     | primerne               | primerne                     | primerne                     |
| <b>Izgled</b>                     | dober                        | dober                        | dober                  | <b>odličen</b>               | dober                        |
| Urejenost                         | urejen                       | urejen                       | urejen                 | <b>zelo urejen</b>           | urejen                       |
| Samozavestnost                    | <b>zelo dobra</b>            | dobra                        | <b>zelo dobra</b>      | dobra                        | dobra                        |
| Pozitivna naravnost               | <b>optimist</b>              | <b>optimist</b>              | <b>optimist</b>        | <b>optimist</b>              | <b>optimist</b>              |
| <b>Pričakovanja kandidata</b>     | <b>ustrezna</b>              | prevelika                    | ustrezna               | <b>ustrezna</b>              | <b>ustrezna</b>              |
| <b>Opravljanje delovnih nalog</b> | primerno zainteresiran       | <b>nezainteresiran</b>       | primerno zainteresiran | primerno zainteresiran       | primerno zainteresiran       |
| Odgovornost                       | srednja                      | srednja                      | srednja                | srednja                      | srednja                      |
| Samoiniciativnost                 | <b>dobra</b>                 | <b>je nima</b>               | <b>dobra</b>           | <b>dobra</b>                 | <b>dobra</b>                 |
| Delovni čas                       | ustreza                      | ustreza                      | ustreza                | ustreza                      | ustreza                      |
| <b>Graditev kariere</b>           | <b>primerna</b>              | na prvem mestu               | na prvem mestu         | <b>primerna</b>              | <b>primerna</b>              |
| Napredovanje                      | <b>ravno prav ambiciozen</b> | <b>ravno prav ambiciozen</b> | preveč ambiciozen      | <b>ravno prav ambiciozen</b> | <b>ravno prav ambiciozen</b> |
| Izobraževanje                     | <b>zelo primeren</b>         | <b>neprimeren</b>            | primeren               | <b>zelo primeren</b>         | primeren                     |
| Nagrajevanje                      | <b>povsem realno</b>         | <b>povsem realno</b>         | <b>povsem realno</b>   | <b>povsem realno</b>         | <b>povsem realno</b>         |

| Kriterij                          | K6                           |
|-----------------------------------|------------------------------|
| <b>Ocena kandidata</b>            | primeren                     |
| <b>Znanja in sposobnosti</b>      | delno ustreza                |
| <b>Znanja</b>                     | delno primerno               |
| Formalna izobrazba                | <b>primerna</b>              |
| Znanje jezikov                    | primerno                     |
| Računalniška znanja               | <b>zelo dobro</b>            |
| Vozniški izpit                    | B kategorija                 |
| <b>Sposobnosti</b>                | sposoben                     |
| Sposobnost izražanja              | ustrezna                     |
| Telesna sposobnost                | <b>sposoben</b>              |
| Ustvarjalnost                     | ustvarjalen                  |
| <b>Druga znanja</b>               | nekaj                        |
| Poznavanje podjetja               | <b>slabo</b>                 |
| Izkušnje na področju              | <b>zelo izkušen</b>          |
| Druge izkušnje                    | <b>veliko</b>                |
| <b>Osebnostne lastnosti</b>       | primerne                     |
| <b>Socialne spretnosti</b>        | sprejemljive                 |
| Komunikativnost                   | dobra                        |
| Reagirane na kritiko              | slabo                        |
| Bonton                            | oiklan                       |
| Pogajalske sposobnosti            | primerne                     |
| <b>Izgled</b>                     | dober                        |
| Urejenost                         | urejen                       |
| Samozavestnost                    | dobra                        |
| Pozitivna naravnost               | <b>optimist</b>              |
| <b>Pričakovanja kandidata</b>     | <b>ustrezna</b>              |
| <b>Opravljanje delovnih nalog</b> | primerno zainteresiran       |
| Odgovornost                       | srednja                      |
| Samoiniciativnost                 | slaba                        |
| Delovni čas                       | ustreza                      |
| <b>Graditev kariere</b>           | <b>primerna</b>              |
| Napredovanje                      | <b>ravno prav ambiciozen</b> |
| Izobraževanje                     | primeren                     |
| Nagrajevanje                      | <b>povsem realno</b>         |