Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA
60 LET

RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Privabljanje in izbira kandidatov
Predavanje

Katja Mihelič

EFMD EQUIS ACCREDITED

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA
60 LET

Katja Mihelič

Govorilne ure: sreda 16:45, P-312

Telefon: 01 5892 817

E-mail: katja.mihelic@ef.uni-lj.si

EFMD EQUIS ACCREDITED

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA
60 LET

Vsebina

- Pregled pojmov
- Privabljanje kandidatov
- Izbiranje kandidatov

EFMD EQUIS ACCREDITED

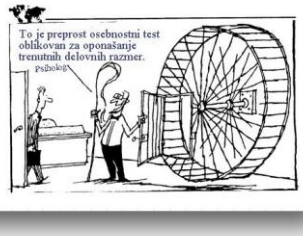
Uvod

- Ne gre le za vprašanje, kako kandidate privabiti....
- ....Temveč, kako privabiti tiste, ki bodo največ prispevali k uspešnosti podjetja.....
- .....In kako taiste zaposlene obdržati v podjetju.....
- ....ob upoštevanju spreminjajoče se narave poslovnega okolja.....
- .....Vojna za talente premešča moč iz podjetij na zaposlene.

Včeraj in danes

	Včasih	Danes
A	Ljudje potrebujejo podjetja	Podjetja potrebujejo ljudi
B	Konkurenčno prednost predstavljata kapital in zemlja	Konkurenčna prednost so talentirani ljudje
C	Talent pomeni minimalno razliko	Talent pomeni ogromno razliko
D	Službe so redke	Talentirani zaposleni so redki
E	Zaposleni so zvesti in službe zagotovljene	Zaposleni so mobilni, njihova zvestoba je kratkoročna
F	Ljudje sprejmejo ponujeno	Ljudje zahtevajo več

Če hočemo ravnati z ljudmi moramo poznati razmere na trgu



Umestitev ravnanja z ljudmi

	MAKRO	MIKRO
TEORETIČNO	Organizacijska teorija	Organizacijsko vedenje
APLIKATIVNO	Organizacijski razvoj	Ravnanje z ljudmi pri delu

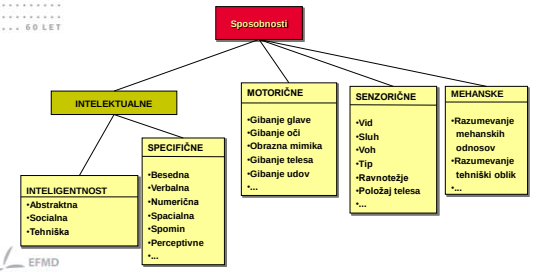
Človekove zmožnosti

R = * *

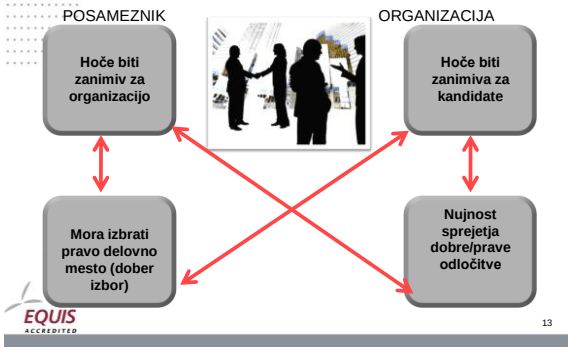
- Ljudje kot viri ali njihove zmožnosti kot viri?
- Človekove zmožnosti
- Človekovi viri
- Osnovne skupine kompetenc

Človekove zmožnosti

Kaj zmorem?



Sprememba narave odnosa med delodajalcem in delojemalcem

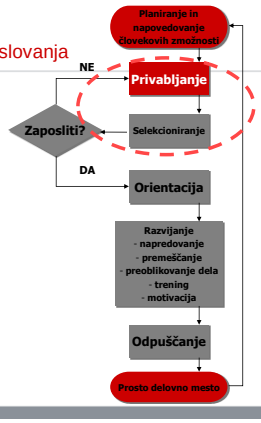


Dimenzije zaposlitvenega odnosa

- Ekonomska
- Pravna
- Socialna
- Psihološka
- Psihološka pogodba

Različna zaznavanja odnosa
Gre za izmenjavo
Uokvirjajo jo ekonomske, vodstvene in kadr.prakse

Proces zaposlovanja



Privabljanje kandidatov

Je proces, v katerem podjetje ustvarja zanimanje za prosta delovna mesta pri kandidatih, ki posedujejo zmožnosti za uspešno opravljanje dela in uresničevanje ciljev.

- Namen: privabiti zadostno število kandidatov
  vzdrževati dobro ime in pozitiven image o podjetju

Cilj: proces privabljanja naj bo stroškovno učinkovit in naj rezultira v primernem naboru kandidatov med katerimi bomo izbirali v procesu selekcije

- Načini privabljanja: notranji / zunanji
- Odločitev: koliko kandidatov hočemo privabiti

Kakšne ljudi potrebujemo?

- Kaj bodo delali? Kakšne zmožnosti? Število zaposlenih?
- Profil kandidatov?

Podjetje	Študenti
Ustne komunikacijske spretnosti	Ustne komunikacijske spretnosti
Motivacija	Motivacija
Iniciativa	Entuziazem
Samozavest	Izgled
Zvestoba	Delovne izkušnje
Vodstvene zmožnosti	Pisne komunikacijske spretnosti
Zrelost	Zrelost
Entuziazem	Samozavest
Točnost	Točnost
Izgled	Vodstvene zmožnosti

Kaj nas zanima pri kandidatu?

Tri strategije privabljanja

PRISTOP	CILJ	ORGANIZACIJA	POUDAREK RAVNANJA Z LJUDMI
Primernost (prava oseba za delo)	Opraviti delo	Tradicionalna Hierarhična Jasne delovne naloge	Analiza delovnega mesta Načrtovanje potreb po zaposlenih Izbira (kloniranje)
Upogljivost (usklajenost s kulturo)	Usklajenost z današnjo organizacijo	Majhen ključni center Močna kultura	Ocenjevanje Usposabljanje
Prilagodljivost (jutrijšnji zaposleni)	Graditi konkurenčno organizacijo	Prilagodljiva Vitka	Delo Razvoj Treningi

Načini privabljanja ljudi-NOTRANJI

- Notranje oglaševanje (objava prostih mest, intranet)
- Rotacije, premeščanja, napredovanja
- Predlogi vodij in managerjev
- Predlogi oddelka za ravnanje z ljudmi (personalna mapa)

Načini privabljanja ljudi- ZUNANJI-tradicionalni

- Oglasi v sredstvih javnega obveščanja
- Agencije za zaposlovanje (ZZS)
- Specializirane agencije (lovci na glave)
- Sodelovanje s fakultetami (karierni centri-CERŠ)
- Štipendiranje
- Priporočila
- Naključni prihodi

Načini privabljanja ljudi-ZUNANJI-sodobni

- Karierni sejmi (tudi spletni)
- Samoiniciativne ponudbe kandidatov (pošta, e-pošta, osebni stik)
- Zaposlitveni spletni portali
- Oglaševanje v okviru spletne strani podjetja
- Dan odprtih vrat
- Konference in druga zbirališča

Izbiranje kandidatov

- Eno najpomembnejših področij ravnanja z ljudmi

Je postopek, v katerem s pomočjo standardiziranih metod za določeno delovno mesto izberem tistega kandidata, ki najbolje ustreza zahtevam.

- Cilj: napovedati in maksimirati prihodnjo delovno uspešnost zaposlenih in organizacije

Izbiranje ljudi - 1. in 2. faza

1. faza: naloga kandidata

- Prijava na delo
- Vprašalnik o zaposlitvi
- CV in/ali življenjepis
- Razna dokazila in priporočila
- Bio podatki

2. faza: naloga kadrovske službe

- Ugotavljanje ustreznosti kandidata na podlagi zahtev
- Preverjanje info pri preteklih delodajalcih (telefonski pogovori)

Preverjanje na spletu: Spletna socialna omrežja (Myspace, Facebook, LinkedIn)

Izbiranje ljudi-3. faza -testiranje

- Glavni vzroki za uporabo testov

  Cilj: Čimbolj veljavno ugotoviti bodočo uspešnost kandidata

- Samoopazovanje
- Opazovanje
  - **opazovanje v naravni situaciji**
  - **opazovanje v eksperimentalni situaciji**
- Zdravstveni pregled

Vrste testov

Psihološki testi

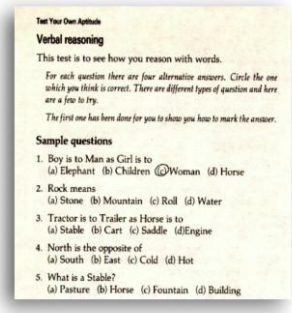
- Testi sposobnosti (kateri?)
- Testi osebnosti (vedenjski vzorec, testi integritete)
- Testi znanja
- Testi interesov, želja

Testi, vezani na delo

- Testi zmožnosti pridobivanja raznih spretnosti
- Testi vzorcev dela - Testi spretnosti in znanja, potrebnega za delo (konkretne naloge)
- Poskusno delo
- Ocenjevalni centri

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA

Verbalno zaključevanje



Test Your Own Aptitude

Verbal reasoning

This test is to see how you reason with words.

For each question there are four alternative answers. Circle the one which you think is correct. There are different types of question and here are a few to try.

The first one has been done for you to show you how to mark the answer.

Sample questions

1. Boy is to Man as Girl is to
   (a) Elephant (b) Children (c) Woman (d) Horse
2. Rock means
   (a) Stone (b) Mountain (c) Roll (d) Water
3. Tractor is to Trailer as Horse is to
   (a) Stable (b) Cart (c) Saddle (d) Engine
4. North is the opposite of
   (a) South (b) East (c) Cold (d) Hot
5. What is a Stable?
   (a) Pasture (b) Horse (c) Fountain (d) Building

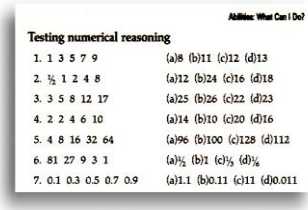
Primer verbalnega zaključevanja

je sestavljen tako, da mora oseba

določiti odnose med pojmi

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA

Numerično zaključevanje



Abilities: What Can I Do?

Testing numerical reasoning

1. 1 3 5 7 9	(a)8 (b)11 (c)12 (d)13
2. ½ 1 2 4 8	(a)12 (b)24 (c)16 (d)18
3. 3 5 8 12 17	(a)25 (b)26 (c)22 (d)23
4. 2 2 4 6 10	(a)14 (b)10 (c)20 (d)16
5. 4 8 16 32 64	(a)96 (b)100 (c)128 (d)112
6. 81 27 9 3 1	(a)½ (b)1 (c)⅓ (d)¼
7. 0.1 0.3 0.5 0.7 0.9	(a)1.1 (b)0.11 (c)11 (d)0.011

Pri preizkusu sposobnosti numeričnega

zaklučevanja mora oseba odkriti princip

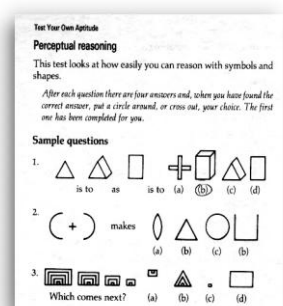
v nizu številk in poiskati številko, ki bi niz pravilno nadaljevala.

Običajno ni mogoče uporabiti znanja iz matematike.

EFMD EQUIS ACCREDITED

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA

Percepcijsko zaključevanje



Test Your Own Aptitude

Perceptual reasoning

This test looks at how easily you can reason with symbols and shapes.

After each question there are four answers and, when you have found the correct answer, put a circle around, or cross out, your choice. The first one has been completed for you.

Sample questions

1. is to as is to (a) (b) (c) (d)
2. makes (a) (b) (c) (b)
3. Which comes next? (a) (b) (c) (d)

Pri preizkušanju percepcijskega

zaključevanja gre za podoben

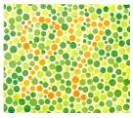
problem kot pri verbalnem

zaključevanju le, da ima pri

percepcijskem zaključevanju oseba

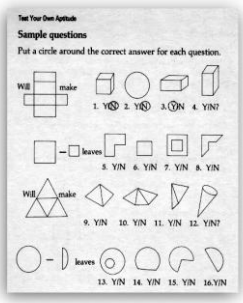
na razpolago like namesto besed

Zaznavanje barv



Predloga, ki jo uporabljajo v testih barvne slepote. Barvno slepa oseba zaznava kroge na podlagi svetlosti, zato ne vidi številke 8, ali 27.

Spacialne sposobnosti


Test Your Own Aptitude

Sample questions

Put a circle around the correct answer for each question.

Will make
1. Y/N 2. Y/N 3. Y/N 4. Y/N?

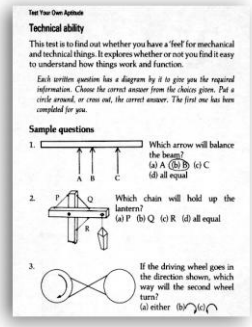
leaves
5. Y/N 6. Y/N 7. Y/N 8. Y/N

Will make
9. Y/N 10. Y/N 11. Y/N 12. Y/N?

leaves
13. Y/N 14. Y/N 15. Y/N 16. Y/N

Pri ugotavljanju spacialnih sposobnosti ima oseba oseba na razpolago plašč nekega lika in like. Med ponujenimi liki mora izbrati tistega, ki ustreza danemu plašču. Isto sposobnost preizkušamo tudi z nalogami, kjer mora oseba liku nekaj odvzemati ali dodajati. Pri tem pa ugotavljamo, kako hitro je oseba sposobna oblikovati predstavo o novo nastalem liku.

Mehanske sposobnosti


Test Your Own Aptitude

Technical ability

This test is to find out whether you have a 'feel' for mechanical and technical things. It explores whether or not you find it easy to understand how things work and function.

Each written question has a diagram by it to give you the required information. Choose the correct answer from the choices given. Put a circle around, or cross out, the correct answer. The first one has been completed for you.

Sample questions

1. Which arrow will balance the beam?
(a) A (b) B (c) C
(d) all equal

2. Which chain will hold up the lantern?
(a) P (b) Q (c) R (d) all equal

3. If the driving wheel goes in the direction shown, which way will the second wheel turn?
(a) either (b) (c)

Tehnične ali mehanske sposobnosti preizkušamo tako, da osebi ponudimo tehnično situacijo, oseba pa mora ugotoviti, kako bi sistem deloval, oziroma mora odgovoriti na postavljeno vprašanje

Osebnostne lastnosti

Test Your Own Aptitude

The personality questionnaire

Part 1

1. I generally like to work by myself in my own way	I	YES	NO	G
2. I quickly get to know new people	A	YES	NO	P
3. Little mistakes I have made sometimes worry me	S	YES	NO	F
4. I often do things without thinking	L	YES	NO	C
5. I cannot forget my problems very easily	S	YES	NO	F
6. I have no difficulty in settling down to work on something difficult	C	YES	NO	L
7. Even if everyone else disagrees I say what I think	A	YES	NO	P

Za ugotavljanje osebnostnih lastnosti se v glavnem uporabljajo vprašalniki na katere mora oseba enostavno odgovarjati z "da" ali "ne". Na osnovi odgovorov je mogoče ugotoviti poteze osebnosti, ki jih je sestavljalec v vprašalnik vgradil.

Motiviranost

The motivation questionnaire

Part 1

	L	C	S	X	R	P	A
1. (a) Publicity agent				○			
(b) Writer	○						
2. (a) Geologist					○		
(b) Nurse			○				
3. (a) Financial analyst							○
(b) Play leader			○				
4. (a) Astronomer					○		
(b) Gunsmith						○	
5. (a) Auditor							○
(b) Silversmith						○	

Tudi vprašalniki s katerimi preizkušamo stopnjo in smer človekove motiviranosti so dokaj priljubljeni in razširjeni. Oseba mora odgovoriti na vrsto vprašanj, v glavnem tako, da izbira med alternativami. Iz njenih izbir je mogoče zaključiti o smeri njene motiviranosti.

Nekonvencionalne metode izbiranja

- Poligraf in testi poštenosti
- Grafologija
- Astrologija
- Numerologija
- Drugo...

Izbiranje ljudi: 4.faza INTERVJU

- NAMEN: pridobiti informacije o kandidatu; posredovati informacije o delu in organizaciji; utrditi prepričanje, da kandidat ima zmožnosti za uspešno opravljanje dela
- Priprava pogovora
- Izvedba pogovora
- Analiza odgovorov

- GLEDE NA STRATEGIJO:
- Strategija prijateljstva
- Strategija ugodno-neugodno
- Strategija reševanja problemov (Situacijski intervju)
- Strategija odzivanja (vedenja)
- Strategija stresa

Vrste intervjujev

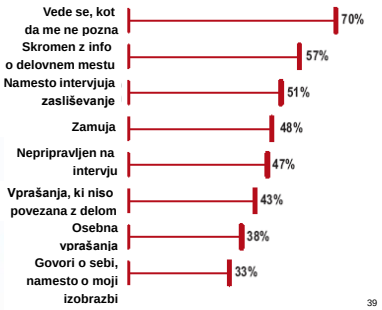
- GLEDE NA OBLIKO:
- Nestrukturirani, polstrukturirani, strukturirani

- GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH:
- Individualni, sekvenčni, panelni, skupinski

- GLEDE NA VLOGO V PROCESU IZBIRE:
- Preliminarni, diagnostični, sprejemni

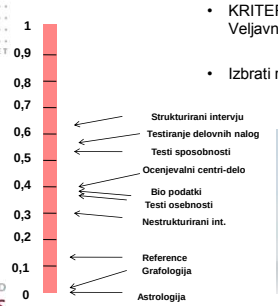
- GLEDE NA NAMEN:
- Direktni, podrobni, globinski,

Ocena intervjuja



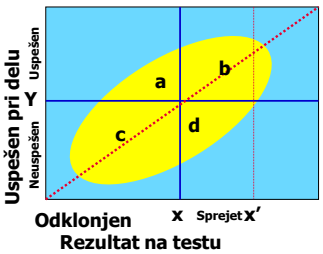
Izbira ustrezne metode

- KRITERIJI: Praktičnost, Stroški, Veljavnost, Čas.
- Izbrati različne kombinacije metod



Vir: Anderson, Shackleton, 1993

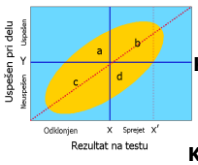
Predpostavke kakovostne izbire- Upravičenost preizkušnje



Kakovost preizkusa - izbiranja?

Kakšen % kandidatov bi uspel brez selekcije?

$$\frac{(a+b)}{N}$$



Kakšna je strogost selekcije?

$$\frac{(b+d)}{N}$$

Kakšna je uspešnost selekcije?

$$\frac{(b)}{(b+d)}$$

Kako zmagati v boju za zaposlene?

- Pazljivo razmišljanje o “ključnih talentih”.
- Nujno je vnaprejšnje načrtovanje zmožnosti (in primerjanje z obstoječo bazo).
- Inovativno privabljanje kandidatov.
- Več pozornosti nameniti ohranjaju zaposlenih.
- Oblikovati notranji trg za najboljše zaposlene.

Sklepne misli

Resnični viri konkurenčne prednosti so kultura in zmožnosti organizacije, ki izhajajo iz ravnanja z ljudmi.

Zaznano poudarjanje pomena ljudi zahteva, da vrhnji managerji privabijo, vzgajajo in zadržijo najboljše ljudi, ki jih najdejo.

Vloga kadrovske funkcije postaja enako ali bolj pomembna kot druge vodstvene funkcije.