

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Kolar

Zaposlovanje 2.0 in spremembe na področju zaposlovanja v Sloveniji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Kolar

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Zaposlovanje 2.0 in spremembe na področju zaposlovanja v Sloveniji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Rada bi se zahvalila svojemu mentorju doc. dr. Andrej Kohontu za njegovo strokovno pomoč,
potrpežljivost in spodbudo pri nastajanju diplomske naloge.

Zahvala gre tudi vsem, ki so me pri mojem delu podpirali, me spodbujali ter mi po potrebi
pomagali in svetovali.

Zaposlovanje 2.0 in spremembe na področju zaposlovanja v Sloveniji

Zaradi nenehnih sprememb v okolju, v katerem delujejo, morajo organizacije neprestano spreminjati in prilagajati svoje načine delovanja. Na področju menedžmenta človeških virov se je pojavilo veliko sprememb, med drugim tudi na področju iskanja, pridobivanja in zaposlovanja novih kadrov. Z vedno bolj opaznimi vplivi globalizacije in uporabe interneta se metode, ki jih organizacije uporabljajo za zaposlovanje novih sodelavcev, spreminjajo. Na podlagi predpostavk, da se velik del iskanja in pridobivanja zaposlenih premika na digitalne platforme in da menedžment človeških virov v Sloveniji zaradi svoje konzervativne naravnosti v razvoju praks na področju zaposlovanja zaostaja, ugotavljamo, na kakšen način organizacije upravljajo s svojimi procesi zaposlovanja. Pri tem si pomagamo z različno literaturo. V kratkem opisu poteka procesa iskanja in pridobivanja delavcev opišemo različne metode, ki jih uporabljajo organizacije, nato pa s pomočjo različnih virov navedemo trende, ki se na globalnem nivoju pojavljajo v praksah zaposlovanja različnih organizacij. V zadnjem poglavju bolj podrobno obravnavamo trende in spremembe na področju zaposlovanja v Sloveniji. Ugotavljamo, da se uporaba digitalnih medijev kot orodje pri zaposlovanju vedno bolj uveljavlja, sploh v oblikah iskanja kandidatov preko družbenih omrežjih in kot odlično orodje za izgradnjo znamke zaposlovalca. Na področju zaposlovanja v Sloveniji opazimo zamik v razvoju, ker najnovejše prakse še niso bile dobro sprejete. Predvidevamo, da bodo čez čas tudi slovenske organizacije svoje procese zaposlovanja posodobile, da bodo lahko konkurenčno delovale na hitro spreminjajočih se globalnih trgih.

Ključne besede: zaposlovanje, globalizacija, menedžment človeških virov, internet.

Recruitment and selection 2.0 / Changes in the field of recruitment and selection in Slovenia

Due to the constant changes in their environment, organisations are expected to change and adapt the way they work. There have been many changes in the field of human resource management, many of them in the area of recruitment and selection of new personnel. With the effects of globalisation and the rise of internet usage, the methods used to recruit and select new employees are drastically changing. Based on assumption that a large part of human resource selection is moving to the digital platform, and the fact that human resource management in Slovenia is running behind the global trends due to its conservative settings, we look at different literature, to see how organizations manage their recruitment and selection processes. With a short overview of selection and recruitment process, we describe various methods, used by organisations and look at different global recruitment and selection trends described in different literature. In the last chapter, we focus on different trends and changes in the field of recruitment and selection in Slovenia. We find that there is a notable rise in usage of internet tools, especially when it comes to looking for candidates with the help of social media and as a great tool for managing their employer brand. In Slovenia, the field of recruitment and selection is running behind the global trends, because the newest praxes have not yet been fully accepted. We assume that in time, Slovenian organisations will update their recruitment and selection processes to be able to participate in fast changing global markets.

Key words: recruitment and selection, globalization, human resource management, internet.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
2	TEZE	8
3	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	9
3.1	TRG DELOVNE SILE / OKOLJE MČV	10
4	PRIPRAVA NA PROCES PRIDOBIVANJA, IZBIRE IN ZAPOSLOVANJA	12
4.1	ANALIZA DELA IN DOLOČANJE POTREBNIH ZMOŽNOSTI.....	12
5	PRIDOBIVANJE, IZBIRANJE IN ZAPOSLOVANJE	14
5.1	METODE PRIDOBIVANJA DELAVCEV	14
5.2	POSTOPEK IZBIRE DELAVCEV	17
5.2.1	Metode izbire delavcev.....	19
5.3	UVAJANJE IZBRANEGA KANDIDATA	22
6	(GLOBALNI) TRENDI NA PODROČJU ZAPOSLOVANJA	23
6.1	SPECIALIZIRANE AGENCIJE ZA PRIDOBIVANJE MENEDŽERJEV IN STROKOVNJAKOV	25
6.2	VLOGE AGENCIJ ZA PRIDOBIVANJE IN ZAPOSLOVANJE KANDIDATOV V PROCESIH ZAPOSLOVANJA	26
6.2.1	Strokovna vloga agencij za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov	26
6.2.2	Posredniška vloga agencij za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov	26
6.2.3	Omejitve agencij za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov	27
6.3	REKRUTIRANJE PREKO SPLETA	27
6.4	POMEN ZNAMKE ZAPOSLOVALCA PRI ISKANJU ZAPOSLENIH	29
6.5	POMEMBNOST ZADRŽEVANJA ZAPOSLENIH	29
7	SPREMEMBE NA PODROČJU ZAPOSLOVANJA V SLOVENIJI	30
7.1	PODATKI IZ MEDNARODNE PRIMERJALNE ŠTUDIJE: UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV 2015	31

8	SKLEP.....	33
9	LITERATURA.....	35

1 UVOD

Zaposleni so eden izmed najbolj pomembnih elementov vsake organizacije. Od njih je odvisno načrtovanje procesov, uspešnost izvajanja le-teh in doseganje zadanih poslovnih ciljev. Z razvojem funkcije menedžmenta človeških virov se kadrom posveča vedno več pozornosti in eden izmed najpomembnejših kadrovskih procesov je proces iskanja in pridobivanja novih zaposlenih. Z zaposlitvijo najbolj ustreznega kandidata si organizacija zagotovi najbolj optimalno orodje za doseganje svojih ciljev in ga z uvajanjem in izobraževanjem čim bolj prilagodi svojim potrebam.

Prakse in metode na področju zaposlovanja so se skozi čas spreminjale in se prilagajale trenutnim razmeram na trgu dela. Danes se podjetja borijo za obstanek na močno zasičenih trgih in se neprestano trudijo za pridobitev čim boljšega kadra. Da bi zagotovile uspešnost svojih zaposlovalnih procesov, se organizacije poslužujejo vedno novejših metod, ki jim omogočajo dostop do želenih kandidatov.

Kljub temu, da so v kadrovskih praksah zaposlovanja dolga leta kraljevale tradicionalne oblike objav prostih delovnih mest v tiskanih medijih in izvajanje intervjujev, se z velikimi spremembami v poslovnem okolju, kot so vedno bolj opazni učinki globalizacije in pojav interneta, te prakse vedno hitreje spreminjajo.

V začetnem delu diplomske naloge se najprej posvetimo kratkemu opisu menedžmenta človeških virov in trga delovne sile. Nadaljujemo s kratkim pregledom priprave na proces pridobivanja in zaposlovanja in načrtovanja človeških virov. V poglavju Pridobivanje, izbiranje in zaposlovanje sledi pregled virov in metod pridobivanja novih delavcev ter pregled postopka in metod izbire delavcev. Naslednje poglavje vsebuje pregled globalnih trendov iz področja zaposlovanja na podlagi različnih virov, nato pa se posvetimo še bolj podrobnemu pregledu in primerjavi sprememb in trendov na področju zaposlovanja v Sloveniji.

2 TEZE

- 1) Na globalnem nivoju se iskanje in pridobivanje novih kadrov premika tudi na digitalne platforme. Prevlada mobilnih orodij se povečuje, družbena omrežja pa v čedalje večji meri postajajo orodja za iskanje in pridobivanje novih zaposlenih, pa tudi za promocijo lastne znamke zaposlovalca.

Kljub temu, da je časovni zamik v primerjavi z globalnimi organizacijami pričakovan, bodo tudi slovenske organizacije sčasoma začele slediti globalnim trendom na področju zaposlovanja.

- 2) Organizacije v Sloveniji zaostajajo v razvoju praks na področju iskanja in pridobivanja novih delavcev zaradi konzervativne naravnosti kadrovske prakse. Pri razvoju svojih zaposlovalnih praks jih omejujejo nezaupanje v digitalne platforme, odpor do uporabe spletnih orodij in predanost tradicionalnim oblikam.

3 MENEĐŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Menedžment človeških virov je praksa, razširjena po celem svetu. Zaradi različnih lokacij in organizacij se prakse med seboj močno razlikujejo. Silnice na trgu kličejo po enotnem globalnem modelu menedžmenta človeških virov in čeprav evropski in ameriški modeli nimajo veliko skupnega, se na področju Evrope pojavlja težnja po poenotenju kadrovske prakse. Zaradi globokih razlik med različnimi evropskimi državami pa je težko oblikovati način, ki bi ustrezal vsem (Gooderham in drugi 2004). »Kadrovske funkcije v organizacijah izvajamo zato, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli zastavljene poslovne cilje. Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije sledimo dvema delnim ciljem: 1. pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti ter 2. doseči čim boljše uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu« (Svetlik in Zupan 2009, 21).

Funkcija menedžmenta človeških virov se na globalnem nivoju srečuje s številnimi novimi izzivi. Zaradi sprememb na trgu se sooča s spremembami poteka in načina dela, zato skuša razviti usklajene kadrovske procese, ki bodo ustrezali novim globalnim trgom. Sooča se s hitrimi spremembami in neprestanimi spremembami organizacijskih struktur. Določene sposobnosti, ki so bile včasih izjemno iskane, postanejo nepotrebne. Z vse večjo uveljavitvijo internetnih orodij se spreminjajo tudi sami procesi pridobivanja delovne sile. Od kadrovske funkcije se ne pričakuje samo usklajevanja primerne kandidata z odprtim delovnim mestom, temveč tudi temeljito razumevanje znamke delodajalca in marketing podjetja, poznavanje vrednot in zagotavljanje skladnosti izbranih delavcev (Sparrow in drugi 2004).

Armstrong med osnovne naloge kadrovske funkcije uvršča sestavine procesa pridobivanja, razvoja in uporabe človeških zmožnosti (Armstrong 1996, 28–29):

- oblikovanje organizacijske strukture, delovnih mest in spremljanje uspešnosti organizacije;
- načrtovanje, privabljanje in izbira zaposlenih;
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti;
- usposabljanje ter razvoj zaposlenih in menedžerjev;
- vrednotenje dela, plače, plačilo po uspešnosti in nagrade;
- sodelovanje s kandidati;

- izvajanje zaposlitvene in osebne administracije.

Avtorji knjige *Globalizing human resource management* razumejo prednosti kadrovske funkcije za organizacije, ki delujejo na globalnih nivojih, v njeni sposobnosti, da pomaga premostiti razpoke med ustaljenimi sistemi in posebnostmi določenih področij tako, da upošteva potencialne kulturne diference, poslovne potrebe posameznih organizacij in se hkrati drži želja in smernic, narekovanih s strani menedžmenta (Sparrow in drugi 2004). Da bi uspešno združili obstoječe opredelitve značilnosti menedžmenta človeških virov (v nadaljevanju: MČV), predlagajo avtorji knjige *Menedžment človeških virov* naslednjo definicijo:

»Menedžment človeških virov je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate« (Svetlik in drugi 2009, 28).

3.1 TRG DELOVNE SILE / OKOLJE MČV

Med pomembnimi dejavniki iz okolja, ki vplivajo na menedžment človeških virov, še posebej pa na področje pridobivanja zaposlenih, je trg delovne sile.

Pod izrazom 'delovna sila' razumemo skupek delovnih zmožnosti posameznika in trg delovne sile. Sestavljen je iz treh sestavnih elementov: delodajalcev, ki iščejo delovno silo, delavcev, ki iščejo zaposlitev, in cene za delovno silo, torej iz plače in drugih (ne)materialnih povračil. Različna okolja in njihove značilnosti predstavljajo izzive za menedžment človeških virov, s katerimi se morajo spoprijeti kadroviki in vodje. Seznanjeni morajo biti s stanjem povpraševanja po delovni sili in z delovanjem institucij, ki vplivajo na trg, ter na podlagi letih oblikovati strategije prilagajanja na okolje, v katerem deluje (Svetlik in drugi 2009, 92).

Povpraševanje po delovni sili obravnavamo iz dveh vidikov, in sicer glede na obseg in kakovost (Addison in Siebert 1979):

- **Obseg povpraševanja** je odvisen od obsega, organizacije in kraja proizvodnje. Pričakujemo lahko, da se bo povpraševanje zmanjševalo pri manjšanju proizvodnje, ob ukinitvi programov ali zaradi tehnoloških napredkov in izboljšav, povečanje povpraševanja pa lahko pričakujemo takrat, ko organizacije povečujejo svojo proizvodnjo ali širijo programe.
- **Kakovost** običajno upošteva stopnjo zahtevnosti ter vrste dela in kompetenc, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. Med različnimi delodajalci se razlikuje.

Poleg vpliva trga delovne sile pa moramo upoštevati še druge vplive iz okolja, kot so vpliv sindikatov in delodajalcev ter vlogo države. Sindikati na delodajalce pritiskajo z zahtevami v prid zaposlenim, delodajalci pa ob tem zastopajo svoje lastne interese. Država naj bi usklajevala odnose med delodajalci in delavci, hkrati pa zagovarjala splošne (socialne, politične, razvojne) interese (Svetlik in drugi 2009, 77–82).

4 PRIPRAVA NA PROCES PRIDOBIVANJA, IZBIRE IN ZAPOSLOVANJA

Proces pridobivanja in izbire zaposlenih se ne začne z objavo oglasa, temveč z analizo dela, s katero ugotovimo, ali gre za že obstoječo pozicijo v organizaciji ali pa je potrebno definirati zahteve in naloge na novo (Cheatle 2001). V procesih usklajevanja primernih delavcev z ustrežno organizacijo, je naloga menedžmenta človeških virov v tem, da zagotovi optimalne povezave, ki bodo vodile k uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev, hkrati pa tudi k zadovoljevanju potreb in interesov posameznika.

4.1 ANALIZA DELA IN DOLOČANJE POTREBNIH ZMOŽNOSTI

»**Analiza dela** je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno upravljanje, in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. Končni rezultati analize dela so za organizacijo uporabni na področjih pridobivanja in izbire kandidatov ter pri uvajanju, nagrajevanju in ocenjevanju zaposlenih« (Singer 1990, 66). Z analizo dela pridobimo informacije o delu, ki ga bo na svoji poziciji opravljal iskani kandidat, poleg tega pa lahko na podlagi analize opredelimo tudi zmožnosti in kompetence, ki jih bomo ob prijavi na to delovno mesto pričakovali od kandidatov. S pomočjo opisa dela kot končnega rezultata analize organizacija lažje oceni, kakšnega kandidata išče in kje ga bo lahko našla, zainteresirani kandidati pa lažje ugotovijo, ali so primerni za odprto delovno mesto ali ne.

Na voljo je veliko različnih metod, s pomočjo katerih lahko pridobimo informacije o karakteristikah specifičnega dela. Informacije lahko pridobimo na različne načine, kot so: poročanje zaposlenih na iskani poziciji, individualni intervjuji, skupinske metode ali s pomočjo opazovanja (Cheatle 2001).

S pomočjo informacij, ki jih pridobimo med analizo dela, nato oblikujemo **opis dela**, ki bo organizaciji pomagal pri iskanju ustreznega kandidata in pri ugotavljanju, v kolikšni meri zaposleni ustrezajo zahtevam le-tega.

»**Načrtovanje človeških virov** opredelimo kot proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oz. presežka« (Kaše v Svetlik in drugi 2009, 237). Preden se lotimo iskanja ali zaposlovanja novih delavcev, je pomembno, da lahko čim bolj

natančno predvidevamo, kakšne bodo naše potrebe na področju delovne sile v prihodnosti. Načrt človeških virov nam jasno pokaže, kakšne so dejanske posledice in potrebe glede na poslovne in kadrovske strategije ter nam pomaga ustvariti sliko, kakšno bo izgledalo stanje človeških virov.

Proces načrtovanja človeških virov, pri katerem sodelujejo vrhnji menedžment, kadroviki in neposredni vodje, je sestavni del strateškega načrtovanja. »Temelji na: 1. napovedi povpraševanja po človeških virih z vidika potreb iz poslovanja, 2. pregledu in napovedi (neto) notranje ponudbe, 3. pregledu in napovedi zunanje ponudbe ter 4. napovedi presežka/primanjkljaja človeških virov ter predlogu ukrepov za reševanje neravnovesja« (Svetlik in drugi 2009, 272).

Osnovni namen načrtovanja človeških virov je v tem, da nam pomaga napovedati, kakšen obseg človeških virov bomo potrebovali za izvajanje načrtovanih poslovnih aktivnosti.

5 PRIDOBIVANJE, IZBIRANJE IN ZAPOSLOVANJE

»Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev so dejavnosti, s katerimi menedžment človeških virov uravnava odnose organizacije s trgom delovne sile«, pravi Svetlik (Svetlik in drugi 2009, 287). Preden pa se organizacija odloči za iskanje novega delavca, je koristen razmislek o naslednjih treh vprašanjih (Plumbey 1985, 22–23):

- Ali je delovno mesto res nujno potrebno?
- Ali bi ga lahko povezali z drugim delovnim mestom ali pa primanjkljaj rešili z boljšim izkoristkom drugih delavcev?
- Ali lahko novo delovno mesto izkoristimo za uvajanje pripravnika, za premestitev delavca z omejenimi/poslabšanimi sposobnostmi na zanj bolj ugodno delovno mesto, ali pa bi morda na to delovno mesto lahko z napredovanjem postavili koga od že obstoječih delavcev?

5.1 METODE PRIDOBIVANJA DELAVCEV

Pridobivanje novih kadrov ali rekrutiranje ima v organizaciji tri poglobitve namene:

1. zagotavlja, da je za odprto delovno mesto (z upoštevanjem stroškovnih omejitev) zadostno število kandidatov;
2. poskrbi, da organizacije pri upravljanju z delovno silo upoštevajo vse legalne in družbene zahteve;
3. priskrbi čim bolj ustrezne kandidate, ki imajo ustrezne kompetence, in s tem izboljša proces pridobivanja novih zaposlenih (Gatewood in drugi 2010, 308).

Cheatle o spreminjajočih metodah na področju zaposlovanja razmišlja takole: »Metode in tehnike pridobivanja delavcev so se v poznem dvajsetem stoletju močno spreminjale zaradi velikih sprememb pri zaposlovanju novih delavcev. Opustitev doživljenjskih zaposlitev in karierni poti pri eni sami organizaciji sta povzročila, da časopisni oglasi in objave pri pridobivanju ustreznih kandidatov na današnjem trgu niso več dovolj. V ta namen so razvili, nove in bolj prefinjene metode, ki organizacijam pomagajo rekrutirati in izbrati ustrezne kandidate na pravo mesto ob pravem času« (Cheatle 2001, 53). »Če se organizacija odloči za ohranitev ali vzpostavitev novega delovnega mesta in za zaposlitev novega delavca, nastopi

intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidati in organizacijo« (Svetlik in drugi 2009, 287).

a) Pridobivanje delavcev iz notranjih virov

Pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k tistim kandidatom, ki so že zaposleni v organizaciji, vendar pa si želijo delati na drugih delovnih mestih. Organizacije se pogosto odločajo za izbiro delavcev iz notranjih virov, še posebej takrat, ko gre za vodstvena mesta. Avtorji Menedžmenta človeških virov pišejo, da je takih organizacij, ki se najraje poslužujejo notranjih virov, v Sloveniji celo 84,5 odstotkov (Svetlik in drugi 2009, 288).

Pri iskanju med notranjimi viri se lahko odločamo med kandidati, :

1. ki so nekoč že delali za organizacijo in jih zaposlimo ponovno, ali pa
2. oblikujemo načrt nasledstev in napredovanj v organizaciji.

Vsak vir iskanja s seboj predvidoma prinese svoje prednosti in slabosti. Med prednostmi bi pri iskanju novih delavcev iz notranjih virov lahko izpostavili naslednje:

- delavci so bolj motivirani za delo, ker vidijo, da organizacija ceni njihov delo in sposobnosti;
- delavci čutijo večjo pripadnost organizaciji;
- zaposleni čutijo večjo lojalnost, še posebej v primerih napredovanj;
- verjetnost za pravilno oceno kandidata je večja;
- manj je problemov z uvajanjem in izobraževanjem kandidatov.

Med slabostmi pa naj omenimo:

- kandidati, ki ne uspejo priti na želeno delovno mesto, so slabe volje (to lahko rešujemo z jasno razlago o naših odločitvah pri izbiri);
- slabi načrti za napredovanje lahko preprečijo, da bi na delovno mesto prišel najbolj ustrezen kandidat;
- delavci se na novi poziciji lahko soočajo s težavami pri uveljavljanju avtoritete;
- zaradi zaprtosti organizacije pride do pomanjkanja novih in svežih idej ter pristopov.

b) Pridobivanje delavcev iz zunanjih virov

- **Oglaševanje**

Oglaševanje v medijih kot so revije, časopisi, radio in televizija, so že od nekdaj zelo razširjene in priljubljene metode pridobivanja delavcev. Ta način organizaciji omogoča, da doseže čim večje število različnih kandidatov, vendar pa to lahko pripelje do odziva velikega števila kandidatov, ki za pozicijo, ki jo organizacija želi zapolniti, niso primerni.

V današnjem času, ko se dnevno srečujemo z ogromnim številom oglasov na vsakem koraku, je še toliko bolj pomembno, da so oglasi zanimivi, da pritegnejo pozornost primerne kandidata in mu na čim krajši način ponudijo čim večje število pomembnih informacij.

- **Agencije za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov**

Javne agencije za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov

Med prvimi v Sloveniji najbolj poznamo Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRZS), ki deluje na nacionalnem nivoju, v Evropski uniji pa se pojavljajo tudi evropski zaposlitveni uradi (EURES), ki delujejo v več različnih državah. Načeloma gre za agencije, ki razpolagajo z velikimi bazami podatkov o iskalcih dela. Organizacije se obrnejo na njih, ko iščejo nove delavce, zavodi pa k njim napotijo brezposelne osebe iz svoje baze, ki ustrezajo potrebam organizacije.

Zasebne agencije za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov

Zasebne agencije so manjše kot javne agencije in upravljajo z manjšimi količinami informacij in kandidatov. Običajno so specializirane za delo na specifičnem področju, predvsem ko gre za kandidate, ki so težje dostopni oziroma ko gre za iskanje kandidatov za vodstvene pozicije. Organizacijam ne ponujajo samo informacij o kandidatih, temveč tudi druge storitve (npr. intervjuje, teste), ki jih vedno zaračunavajo. Organizacije se na zasebne agencije največkrat obrnejo, kadar iščejo kandidate s specifičnimi sposobnostmi in kandidate za vodstveno delo.

- **Priporočila in samoiniciativno javljanje kandidatov**

S pomočjo priporočil sodelavcev in poizvedovanja med znanci lahko organizacije pridejo do delavcev, ki jih je zelo težko doseči, na neformalne načine. Pogosto se zgodi, da imajo novi sodelavci zaradi kolegov, ki so jih priporočili, večji občutek odgovornosti, zato je verjetnost, da bodo organizaciji bolj zvesti, večja.

Kandidati se lahko pojavijo tudi na svojo pobudo, in sicer tako, da se obrnejo na organizacijo in jih ta vključi v svojo bazo podatkov. Ko se kasneje pojavijo nove odprte pozicije, jih o tem obvesti.

Oba načina se pogosto izkažeta kot učinkovita. Res pa je tudi, da na ta način najbrž ne bomo uspeli pridobiti delavcev, ki jih v času iskanja na trgu najbolj primanjkuje.

- **Rekrutiranje na izobraževalnih ustanovah**

Organizacija lahko pridobi primerne kandidate tudi z obiskovanjem raznih izobraževalnih ustanov, ponujanju prakse ali pa kar z direktnim rekrutiranjem najboljših študentov. To je še posebno koristno za pozicije, ki so v tistem trenutku najbolj iskane. Metoda je precej dolgotrajna, saj zahteva veliko priprav in komuniciranja z mladimi kandidati, po vstopu v organizacijo pa jih je potrebno še dodatno usposobiti in uvesti v organizacijo.

- **Iskanje preko interneta**

S pojavom interneta se je začelo iskanje in pridobivanje kandidatov tudi preko spletnih orodij. Sprva je šlo za objavljanje odprtih delovnih mest na spletnih straneh organizacije in na raznih zaposlitvenih portalih. Sedaj pa »splet postaja eno glavnih orodij agencij za zaposlovanje« (Svetlik in drugi 2009, 295).

Iskanje kandidatov preko spleta za organizacije lahko pomeni nižje stroške in skrajša čas iskanja, omogoča lažje dostopanje do ustreznih kandidatov in veliko bazo podatkov, ki jim je neprestano na voljo. Nasprotno pa se lahko zgodi tudi, da oglaševanje preko spleta privede do prevelikega odziva (neprimernih) kandidatov ali pa do pomanjkanja osebnega stika v komunikaciji med organizacijo in kandidati.

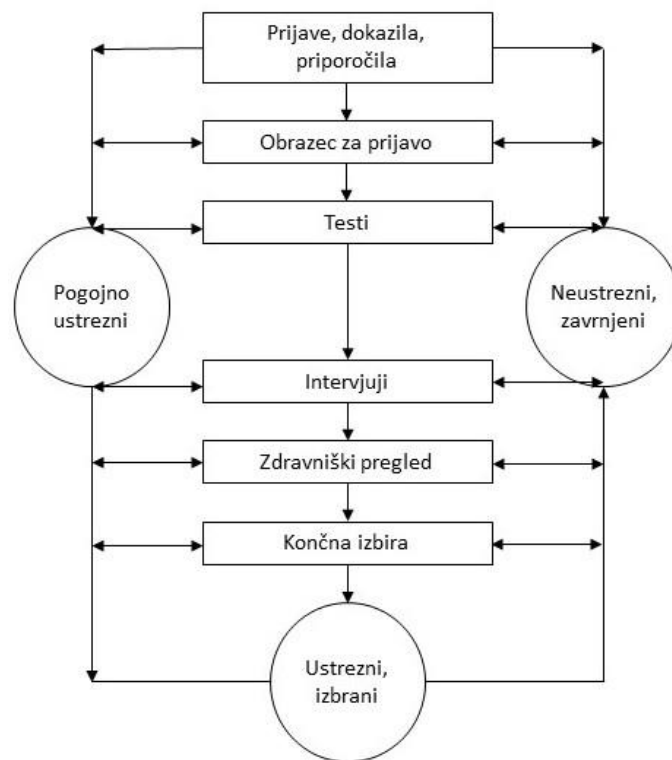
Veliko število organizacij in iskalcev zaposlitve še ne zaupa v spletna orodja in se jim iz tega razloga izogiba. Uporabi spleta pri kadrovanju se bom kot enemu izmed naraščajočih globalnih trendov na področju menedžmenta človeških virov, bolj posvetila tudi v naslednjih poglavjih.

5.2 POSTOPEK IZBIRE DELAVCEV

Glavna naloga izbire delavcev je, da v čim krajšem času in s čim nižjimi stroški poiščemo optimalno število kandidatov, ki čim bolj ustrezajo iskalnim merilom.

V začetku izbirnega postopka, ko izbiramo med velikim številom kandidatov, organizacije uporabljajo časovno in stroškovno manj zahtevne naloge in več časa posvetijo bolj zahtevnim izbirnim postopkom, ko izbirajo med manjšim številom kandidatov. Za pregled zaporedja metod izbirnega postopka glej sliko 5.1.

Slika 5.1: Zaporedje metod izbirnega postopka



Vir: Svetlik (2009, 302).

Svetlik opozarja, da ko govorimo o postopku izbire delavcev, ne smemo pozabiti, da »... tako kot za večino postopkov MČV, tudi za izbiranje delavcev velja, da je to dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev. Ni le organizacija tista, ki izbira delavce, temveč tudi delavci izbirajo organizacijo. Kakor organizacija v sprejemnem postopku spoznava možne delavce, tako tudi ti spoznavajo organizacijo in delo, za katero se potegujejo« (Svetlik in drugi 2009, 299).

Kvocient izbire, ki ga omenja Singer, določa, koliko bo organizacija vložila v postopek izbire kandidata: »Kvocient izbire = število izbranih kandidatov / število prijavljenih kandidatov« (Singer 1990, 125).

Ob prijavi majhnega števila kandidatov se mora organizacija odločiti, ali bo vztrajala pri svojih zahtevah in tvegala, da ne bo pridobila dovolj delavcev ali pa bo znižala merila, s čimer bo dosegla višji kvocient izbire in dovolj delavcev, ki pa morda ne bodo dosegali želenih rezultatov.

5.2.1 Metode izbire delavcev

a) Pisne prijave, obrazci, priporočila

Običajno predstavljajo prvi stik med delodajalcem in kandidatom. Vsebujejo informacije kot so življenjepis, izobraževanja in delovne izkušnje, dela in dosežki. Pisnim prijavam so priložena tudi potrdila o izpolnjevanju pogojev, ki so navedeni v oglasu za delo.

Pisne prijave so pomembne, ker delodajalcu zagotovijo osnovne informacije o kandidatu, hkrati pa lahko oblika, slog pisanja in podobne lastnosti organizaciji pomagajo pri oblikovanju mnenja o kandidatu. Slaba stran pisnih prijav je v tem, da kandidati navajajo predvsem svoje prednosti, ne pa tudi pomanjkljivosti. Temu se lahko organizacija izogne tako, da v obrazce za prijavo vključi vprašanja, s katerimi od kandidata pridobi odgovore tudi o tovrstnih temah ali pa bolj poglobljena vprašanja uporabi v nadaljnjih korakih izbirnega postopka.

b) Testi

Za doseganje čim bolj enotnih metod izbire kandidatov organizacije uporabljajo razne teste. To so »objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov« (Singer 1990, 137).

Searle ločuje med različnimi vrstami testov:

- **Psihometrični testi:**

Na kadrovskem področju se uporabljajo predvsem poklicni testi, ki lahko delimo na:

1. **vedenjske teste**, ki preverjajo, kako posameznikovi motivi in vedenje ustrezajo odprtemu delovnemu mestu in

2. **teste intelektualnih zmožnosti**, ki raziskujejo posameznikove dosežke, sposobnosti in sposobnosti inteligence.

- **Osebnostni testi**

Ti temeljijo na tem, kako se posameznik odziva na situacije v življenju. S pomočjo opazovanja posameznika poskušajo ugotoviti njihove navade in sposobnosti, na podlagi katerih lahko predvidevamo, kako bi posameznik reagiral v določenih situacijah, s katerimi bi bil soočen na novem delovnem mestu.

- **Vzorci dela**

V teste je vključenih več posameznikov in opazovalcev. Med bolj preproste sodijo testi obvladovanja določenega dela, spretnosti pri izvajanju določenih nalog in podobno.

- **Ostali testi**

Med testi, ki jih uporabljamo pri izbiranju kandidatov, naj omenimo še:

1. poskusno delo, s katerim lahko spremljamo, kako se kandidat znajde v dejanskem delovnem okolju,
2. ocenjevalne centre, v katerih se različne kombinacije testov izvajajo predvsem za ocenjevanje menedžerskih kandidatov in
3. skupinske teste, ki nam pomagajo odkrivati spretnosti posameznikov za delo v skupini in delovnem okolju (Searle 2003).

c) Intervjuji

»Med vsemi tradicionalnimi elementi upravljanja z zaposlenimi ni ničesar bolj arhetipičnega, kot je selekcijski intervju. Še preden je upravljanje s človeškimi viri postalo pomemben del upravljanja z organizacijo, je bil intervju osrednja metoda pri pridobivanju novih zaposlenih« (Cheatle 2001, 53). Intervjuji so za razliko od prej omenjenih testov bolj prilagodljivi vsakemu posamezniku, so manj tipizirani, preprostejši za pripravo, vendar pa zahtevajo veliko več časa. Iz tega razloga se v izbirnem postopku najprej odločamo za teste in šele kasneje v procesu poslužujemo tudi za intervjuje.

Pri zaposlitvenem intervjuju gre za »sistematično in nadzirano ustno izmenjavo informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi primernost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima« (Svetlik in drugi 2009, 312).

Intervjuji se med seboj razlikujejo po različnih kriterijih:

- **Glede na določanje vprašanj**

Strukturirani intervjuji: vprašanja so pripravljena vnaprej in spraševalec običajno pričakuje vsebinsko določene odgovore. Vsi kandidati dobijo enaka vprašanja, vendar pa je spraševalec omejen pri pridobivanju informacij.

Nestrukturirani intervjuji: vprašanja se v poteku pogovora postavljajo sproti in spraševalec ima možnost izbire, katerim temam se želi bolj posveti. Pridobljene informacije so neprimerljive z odgovori ostalih kandidatov in lahko se zgodi, da so pomembne informacije spregledane.

- **Glede na število sodelujočih**

Individualni intervjuji: intervju poteka med kandidatom in spraševalcem, zato ga je preprosto organizirati in je najbolj priljubljena izbira.

Skupinski intervjuji: pri intervjuju sodeluje več kandidatov in spraševalec. Med potekom intervjuja ne dobimo samo informacij o kandidatu, temveč lahko opazujemo tudi, kako se ta vede v tekmovalnem okolju in kako reagira na druge kandidate.

Panelni intervjuji: več spraševalcev hkrati sodeluje v intervjuju s posameznim kandidatom. To omogoča, da se spraševalci temeljito posvetijo posameznim temam, vendar pa ta način bolj obremeni kandidata

- **Glede na potek pogovora**

Zaporedni intervjuji: o njem govorimo takrat, ko ima kandidat več intervjujev z različnimi predstavniki organizacije. Število intervjujev je odvisno od zahtevnosti pozicije, za katero se poteguje kandidat.

Problemski/situacijski intervjuji: kandidat v intervjuju pokaže svoje zmožnosti reševanja problemov in zapletenih situacij, s katerimi bi se lahko soočil na delovnem mestu.

Vedenjski intervjuji: spraševalec s kandidatom analizira njegove odzive na določene problematične situacije v preteklosti. S pomočjo teh informacij si spraševalec lahko oblikuje predstave o tem, kako se bo posameznik odzival v posameznih delovnih situacijah.

Po zaključenih testih je potrebno analizirati vse informacije, ki smo jih pridobili v postopku in jih uporabiti za medsebojno primerjavo kandidatov. Na koncu procesa je pomembno izbrati kandidata, ki v celoti najbolj ustreza potrebam pozicije in organizacije. Po končanem postopku izbire organizacija ne sme pozabiti na kandidate, ki niso bili izbrani in mora poskrbeti, da so primerno obveščeni.

5.3 UVAJANJE IZBRANEGA KANDIDATA

Kljub temu, da je organizacija izbrala kandidata, ki bo najbolj ustrezal njenim potrebam, pa proces še ni zaključen. Da bi nov sodelavec lahko čim prej uspešno začel s svojim delom, ga je potrebno podrobno seznaniti z organizacijo, s sodelavci, s fizičnim okoljem in z delovnimi nalogami. »Cilj uvajanja je, da novi delavec začne v najkrajšem možnem času delati s polno storilnostjo in da doseže pri tem tudi osebno zadovoljstvo« (Svetlik in drugi 2009, 329).

6 (GLOBALNI) TRENDI NA PODROČJU ZAPOSLOVANJA

Prakse na področju zaposlovanja se spreminjajo, pojavljajo se novi pristopi in orodja. V sledečem poglavju naštejemo in opišemo nekaj trendov, ki jih opisujejo različni viri.

Avtorji dela Menedžment človeških virov med pojavljajočimi trendi omenjajo povečanje delovanja organizacij v mednarodnem prostoru in različne nove pristope, ki jih organizacije uporabljajo pri procesih kadrovanja, spremljanja in ohranjanja svojih zaposlenih. (Svetlik in drugi 2009, 579) Med pojavljajočimi trendi pri Deloitte University Press navajajo prevzemanje marketinških praks pri pridobivanju kandidatov, izvirnost pri iskanju kadrov, povečanje uporabe socialnih omrežij za iskanje kandidatov, uporaba »big data« za pomoč pri pridobivanju talentov in namenjanje večje pozornosti neprestanemu zbiranju potencialnih kandidatov v podatkovnih bazah (Deloitte University Press 2014, 65).

»Iskanje in pridobivanje zaposlenih se je drastično spremenilo zaradi velikih sprememb na globalnih trgih, pomanjkanju spretnosti in kompetenc, novih načinov dela in vedno večji pomembnosti družabnih omrežij in »znamke« zaposlovalca. V bitki iskanja kandidatov bo pri iskanju novih zaposlenih potreben premik k bolj marketinško orientiranemu, inovativnemu, v družabna omrežja usmerjenemu globalnemu pristopu. To bo zahtevalo inovativne pristope na področju pridobivanja kandidatov povezano s potrebo po občasnem ponovnem zaposlovanju (angl. re-hiring) zaposlenih, menedžerjev in vodij« (Deloitte University Press 2014, 70). Tudi LinkedIn kot trende navaja vedno večjo priljubljenost družabnih omrežij in pomembnost znamke zaposlovalca. Omenja tudi porast digitalnega marketinga in vedno večji pomen »big data« in analitike. Predvideva povečanje zaposlovanja s pomočjo mobilnih naprav in porast uporabe profesionalnih družabnih omrežij za iskanje najboljših kandidatov na trgu (LinkedIn Talent Solutions 2015).

Pri opazovanju sodobnih trendov na področju zaposlovanja pogosto govorimo o dogajanjih v bližnji preteklosti, saj se s pojavom mnogih novih orodij in metod spremembe pojavljajo in menjavajo zelo pogosto. Pri oblikovanju sledečih odstavkov smo se opirali na delo *The Oxford Handbook of Human Capital* (Burton-James in Spender 2011), ki je že leta 2011 opisovala pomembne trende, ki jih na področju zaposlovanja opazujemo še danes.

Ameriška raziskava (CareerXroads v Burton-James in Spender 2011, 318), ki se je leta 2006 osredotočila na podjetja z več kot 5000 zaposlenimi, je pokazala, da organizacije največ

zaposlenih pridobijo iz kroga ljudi, ki že delajo za organizacijo. Naj gre za notranje relokacije ali napredovanja zaposlenih, iskanje v bazenu obstoječih delavcev ostaja najbolj priljubljen način zapolnjevanja prostih delovnih mest.

Kljub temu, da zaposlovanje iz internih krogov predstavlja največji del, se dve tretjini zaposlenih najde v zunanjih virih. Med temi so najbolj pogosta zaposlovanja tistih, ki jih priporočijo že zaposleni v podjetju. Razlog za veliko priljubljenost priporočil leži v tem, da je iskanje preko priporočil za organizacijo cenovno zelo ugodno, hkrati pa v veliki večini zagotovi najbolj kvalitetne in primerne kandidate. Kar 88 % vprašanih v anketi je menilo, da priporočila podjetju prinesejo nadpovprečne kandidate (Cober in Brown v Burton-Jones in Spender 2011, 319).

Drugi največji vir zaposlovanja iz zunanjih virov pa predstavlja internet. Ta je v zadnjem desetletju kot pomemben vir pri iskanju ustreznih kandidatov doživel veliko revolucijo. Zanimivo je, da leta 1996 raziskava med kadrovskimi strokovnjaki interneta sploh še ni ponudila kot enega izmed orodij pri zaposlovanju (Terpestra v Burton-Jones in Spender 2011, 319), danes pa le-to predstavlja eno izmed najpogostejših metod. Takrat so med tri najpogostejše vire iskanja uvrstili priporočila zaposlenih, iskanje po univerzah in specializirane agencije za pridobivanje menedžerjev in strokovnjakov .

Ob koncu 1990 se je uporaba interneta kot orodja za zaposlovanje izjemno povečala za kar 353_% (Alter v Burton-Jones in Spender 2011, 319). Kljub temu dejstvu so bili kadrovski strokovnjaki nezadovoljni, ker so pogrešali osebnega stik in se soočali z visokim številom neprimernih kandidatov, ki jih je prinesla uporaba interneta. Do leta 1999 je preko internetnega vira prihajalo 10 % kandidatov iz zunanjih virov, ta številka pa se je do leta 2006 kar 3,5-krat povečala (Anonymous v Burton-Jones in Spender 2011, 319).

Uporaba interneta kot metode za iskanje primernih kandidatov pa se ni pojavila samo v Ameriki. Rast pri uporabi interneta je veliko počasnejša in se začela uveljavljati kot eno izmed temeljnih iskalnih orodij šele v zadnjih letih.

Natisnjeni oglasi, ki so včasih predstavljeni velik vir iskanja kandidatov, z naraščanjem števila iskalcev dela in s pojavom novih iskalnih metod izgubljajo pomen. V zadnjih 50 letih je opazen velik upad (Carr in Dufty v Burton-Jones in Spender 2011, 319). Kljub temu, da samo 3 % vseh kandidatov prihaja preko agencij, pa le-te vključno z »executive-search« agencijami oziroma s specializiranimi agencijami za pridobivanje menedžerjev in strokovnjakov predstavljajo pomemben vir pri iskanju visokih pozicij. Anketa iz leta 2003,

ki jo je izvedla International Association of Profession Recruiters, je pokazala, da je kar 54 % pozicij z letno plačo višjo od 150000 \$ zapolnjenih s pomočjo specializiranih agencij za pridobivanje menedžerjev in strokovnjakov (IACPR v Burton-Jones in Spender 2011, 320) in pričakovati je, da se bo vloga takih agencij še naprej povečevala.

Na podlagi sprememb v poslovnem svetu lahko tudi pričakujemo, da bosta dva trenda še posebej močno vplivala na način, za katerega se bodo organizacije odločale pri iskanju in izbiri novih kadrov, in sicer:

1. povečevanje vloge specializiranih agencij, ko gre za pridobivanje menedžerjev in strokovnjakov pri zagotavljanju menedžmentskih pozicij ter
2. vedno večja uporaba internetnih virov, ko gre za iskanje in pridobivanje novih kandidatov.

6.1 SPECIALIZIRANE AGENCIJE ZA PRIDOBIVANJE MENEDŽERJEV IN STROKOVNJAKOV

Začetek specializiranih agencij za pridobivanje menedžerjev in strokovnjakov podjetij sega že v pozna 1940ta, ko je zaradi druge svetovne vojne na Ameriškem trgu vladalo veliko pomanjkanje delovne sile, na kar so se organizacije odzvale z »borbo« za obstoječ kader. Veliko povpraševanje po specializiranih agencija za pridobivanje menedžerjev in strokovnjakov je nastalo v 1980ih, ko je zaradi hitro spreminjajočih se trgov prišlo do potreb po izboljšanju finančnih rezultatov in prilagajanju neprestani spremembam in so organizacije začele iskati menedžmentski kader s primernimi sposobnostmi in znanji tudi izven svojih internih virov. Sčasoma je uporaba teh agencij postala pogosta metoda tudi pri iskanju kadra za nižje pozicije in organizacije so začele z iskanjem kandidatov posegati tudi v zunanje vire.

Agencije za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov lahko razdelimo na dva osnovna tipa: v prvem primeru (contingency agencije) gre za iskanje sodelavcev preko agencije, v drugem primeru (retained agencije) pa za najem pri agenciji zaposlenih delavcev. Prve sestavljajo večino iskalcev kadra, ki obvladujejo okrog 90 % vsega iskanja (Finlay in Cortdill v Burton-Jones in Spender 2011, 321) in pri katerih gre po navadi za iskanje kandidatov za srednje in nižje menedžerske pozicije. V teh primerih so agencije plačane samo če uspejo poiskati primerne kandidata in zato pogosto delajo na več projektih hkrati in se trudijo, da za organizacijo poiščejo čim več potencialnih kandidatov.

Iskanja se načeloma lotijo tako, da z osnovnimi informacijami o odprti poziciji preiščejo velike podatkovne baze kandidatov in informacije o ustreznih kandidatih posredujejo organizaciji, ki se nato odloči, ali najdene kandidate kontaktira ali ne.

Na upravljavskem nivoju pa večino iskanja izvedejo '*retained* iskalne agencije'. V nasprotju z zgoraj opisanimi '*contingency* agencijami', '*retained* agencije' delujejo na osnovi ekskluzivne pogodbe z stranko in so plačani z določenim zneskom tudi če ne uspejo najti primerne kandidata. Ravno zato se '*retained* agencije' po navadi bolj poglobijo v odprto pozicijo in pogosto delujejo tudi v vlogi svetovalca. Stranki/podjetju pomagajo, da ugotovijo, kakšne so zahteve pozicije, ki jo je potrebno zapolniti, in jim pomagajo odkriti kandidate, ki bi bili zanjo najbolj primerni.

6.2 VLOGE AGENCIJ ZA PRIDOBIVANJE IN ZAPOSLOVANJE KANDIDATOV V PROCESIH ZAPOSLOVANJA

6.2.1 Strokovna vloga agencij za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov

Agencije za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov igrajo pomembno vlogo na področju zaposlovanja izvršilnih kadrov, vendar pa o njihovem vplivu še ni bilo veliko napisanega.

Strokovnjaki jim pripisujejo dve pomembni vlogi: vlogo strokovnjaka in vlogo posrednika. Zaradi velikega razumevanja in sposobnosti upravljanja naraščajoče kompleksnosti zaposlovanja (Ammons in Glass, v Burton-Jones in Spender 2011, 322) posedovanja velike količine informacij o trgu in potencialnih kandidatih (Britton and Ball v Burton-Jones in Spender 2011, 322) in njihove velike uspešnosti v iskalnih procesih (Finlay in Coverdill v Burton-Jones in Spender 2011, 322) agencije za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov zavzemajo vlogo strokovnjaka pri iskanju ustreznega kadra. V iskalnem procesu predstavljajo objektivni pogled (Khurana, v Burton-Jones in Spender 2011, 322) in pogosto se izkaže, da so bolj spretni pri iskanju in navezovanju stikov z potencialnimi kandidati, kar dosega z odličnim poznavanjem segmenta, na katerem delujejo.

6.2.2 Posredniška vloga agencij za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov

V procesu iskanja ustreznih kandidatov je uspeh močno odvisen od kvalitete interakcije, ki se odvija med organizacijo in svetovalcem. Uspešen iskalni svetovalec upravlja z odnosom med stranko in potencialnim kandidatom, deluje kot vmesnik, ki kandidatov vzbuja zaupanje,

ohranja njihovo zasebnost, poskrbi, da se interesi obeh strani ujemajo in kasneje tudi pomaga pri določanju specifičnosti končne pogodbe.

6.2.3 Omejitve agencij za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov

Težave, ki se pogosto omenjajo v povezavi s specializiranimi agencijami za pridobivanje menedžerjev in strokovnjakov, so vpliv, ki ga le-te imajo na kvaliteto iskanja kandidatov posameznih organizacij. Empirične raziskave kažejo na to, da se organizacije z zanašanjem na take agencije omejijo na zaprt krog izvršnih kadrov (Khourana v Burton-Jones in Spender 2011, 323), ki so si med seboj zelo podobni. Podobnosti, kot so osebni atributi, značilnosti, prejšnje pozicije in ostale na status vezane lastnosti, so pogosto bolj poudarjene kot dejanske sposobnosti kandidata.

Avtorji v delu *The Oxford Handbook of Human Capital* menijo, da veliko pomembnih vprašanj v povezavi z vplivom agencij za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov na odločitve organizacij še ni bilo raziskanih, zato podatkov, ki bi nam lahko ponudili odgovore na ta vprašanja, sploh še ni na voljo.

6.3 REKRUTIRANJE PREKO SPLETA

Iskanje kadra s pomočjo interneta je ena izmed zadnjih metod, ki se jih organizacije poslužujejo pri iskanju ustreznega kadra. Uporaba internetnih orodij za zaposlovanje je prinesla tri temeljne spremembe v načinu, kako organizacije pridobivajo zaposlene. Vsaka od vseh sledečih inovacij je povezana s tem, da internetna orodja organizacijam z relativno nizkimi stroški omogočajo dostop do ogromne količine informacij (Cappelli v Burton-Jones in Spender 2011, 324).

1. Prva sprememba, ki jo je prinesla uporaba interneta, se nanaša na zaposlovalca. Omogoča mu dostop do velikega števila potencialnih kandidatov, kar je zanj bolj ugodno kot tradicionalne metode. Iskanje preko interneta je ponudilo dostop do »pasivnih« kandidatov, ki so že bili zaposleni in niso aktivno iskali nove zaposlitve. Med najbolj popularnimi spletnimi orodji so socialna omrežja in spletne skupnosti (kot so na primer LinkedIn ali Xing.com), pričakuje pa se še nadaljnja rast. Ta orodja iskalcem dela ponujajo možnost, da se predstavijo potencialnim zaposlovalcem, pridobljene podatke pa ponujajo iskalnim agencijam in organizacijam. Dostop do širokega bazena kandidatov organizacijam olajša iskanje primernih kandidatov, žal pa lažji dostop pomeni to, da tudi konkurenčne organizacije lažje dostopajo do

kandidatov in med sabo tekmujejo za talente. Tudi ohranjanje zaposlenih postaja vedno težje, saj lahko informacija o potencialni ponudbi za delo omaja posameznikovo zvestobo trenutni poziciji.

2. Druga sprememba se nanaša na iskalce zaposlitve in opaznim zmanjšanjem podrobnih informacij, ki so kandidatu na voljo o potencialnem zaposlovalcu in delovnem mestu. Razvoj zaposlovanja preko interneta je proces pridobivanja zaposlenih spremenil v dejavnost, podobno marketingu. Organizacije se aktivno trudijo, da bi svojo podobo naredili čim bolj privlačno za kandidate in to celo do te mere, da svoje oglase za delo oblikujejo podobno kot oglase svojih izdelkov, da tako med iskalci zaposlitve zagotovijo takojšnjo prepoznavnost znamke (Cappelli v Burton-Jones in Spender 2011, 325). Med novostmi na tem področju naj omenimo tudi »recruitment«
bloge, ki se uporabljajo za znamčenje zaposlovalca in doseganje čim večjega števila ljudi, saj iskalcem zaposlitve ponudijo dober vtis o delavnem okolju podjetja.

Večji dostop do informacij je silnice moči obrnil v prid iskalcem zaposlitve. To pomeni, da so organizacije tiste, ki morajo vložiti več truda v pridobivanje novih zaposlenih. Hkrati se pojavlja tudi problem zadrževanja zaposlenih, ki zaradi lažjega dostopa do novih kariernih priložnosti in ponudb menjavajo zaposlitve bolj pogosto.

3. Tretja sprememba se nanaša na mehanizme, ki zaposlovalcem pomagajo prečesati velika števila kandidatov, ki jih generirajo spletna orodja. Tradicionalno bi bile metode sortiranja takega števila kandidatov dolgotrajne in cenovno neugodne, novi mehanizmi pa organizacijam omogočajo, da med številnimi kandidati prehajajo z lahkoto.

Kljub visokem porastu uporabe interneta kot orodja za iskanje kandidatov je o tem področju na voljo še zelo malo informacij. Kako uporaba internetnih orodij vpliva na proces iskanja? Ali te metode privedejo do drugačnih kandidatov kot tradicionalne metode? Ta in druga podobna vprašanja še niso bila temeljito raziskana. Različna iskalna orodja imajo različne učinke, ki pa so odvisne tudi od tipa organizacije in tipa iskalcev zaposlitve.

Zaradi sprememb na trgu se večina zaposlovalcev osredotoča na pridobivanje ustrezno kvalificiranih zaposlenih in manj pozornosti usmerjajo v interni razvoj.

- Razumevanje dejstev, ki zagotavljajo uspešno zaposlitev, je toliko bolj pomembno, ker zaposlovalci zaposlujejo vedno več.
- Upravljanje s kariernimi odločitvami se je od zaposlovalca preneslo na zaposlenega.

6.4 POMEN ZNAMKE ZAPOSLOVALCA PRI ISKANJU ZAPOSLENIH

Moč in pomen globalnih znamk je v oglaševanju že dolgo zelo pomemben pojem. Na področju menedžmenta človeških virov je upravljanje z znamko oglaševalca »eno izmed pomembnih področjih, kjer je na razvoj kadrovskih funkcij vplival marketing« (Sparrow in drugi 2004, 115). Znamka zaposlovalca se pojavlja kot pomemben faktor pri iskanju in pridobivanju novih zaposlenih. Da bi pridobili več primernih kandidatov, je za organizacijo priporočljivo, da si v svetu zaposlovanja izgradi pozitivno podobo. Podjetja so začela bolj intenzivno razmišljati o svoji podobi kot zaposlovalcu in iščejo načine, ki bi zaposlene spodbujali k aktivni podpori znamke zaposlovalca. Le-ta organizaciji pomaga, da privabi in zbudi interese ugodnih kandidatov ter poskrbi, da so zaposleni bolj zvesti organizaciji, v kateri se dobro počutijo. V organizacijah s pozitivno znamko zaposlovalca se zainteresirani kandidati pojavijo tudi sami od sebe, kar pripelje do veliko nižjih stroškov zaposlovanja, saj ima organizacija že na voljo bazo potencialnih kandidatov, ko se pojavi potreba po zapolnjevanju odprtih pozicij (Crowley v Carbery in Cross 2013).

6.5 POMEMBNOST ZADRŽEVANJA ZAPOSLENIH

»Zadrževanje zaposlenih je eden izmed izzivov, ki se mu v zadnjem času posveča vsaj toliko pozornosti, kot se je v zadnjih dvajsetih letih posvečalo pridobivanju in izbiri zaposlenih« (Cheatle 2001, 71). Vprašanje zadrževanja/ohranjanja zaposlenih je tematika, s katero so se mnoge organizacije šele začele soočati. Zaradi vedno večje ponudbe, tako zaposlovalcev kot iskalcev, je konkurenca na trgu velika, vedno bolj opazen pa je tudi boj za najboljše talente na trgu. Soočeni z veliko mamljivimi ponudbami se kandidati hitreje odločajo za menjavo delovnih mest, kar lahko pripelje do neugodnih posledic za organizacijo. Le-te od postopka iskanja in izbire kandidata naprej veliko vlagajo v njegov trening in razvoj, saj pričakujejo, da se jim bo investicija obrestovala, zato želijo kandidata obdržati v svojem podjetju kar čim dlje (Cheatle 2001). Organizacije si zato s pomočjo različnih metod prizadevajo k temu, da bi se tako internim kot tudi notranjim virom predstavile kot najbolj ugoden zaposlovalec ter od svojih zaposlenih pridobila zaupanje in zvestobo, ki jim bosta omogočala konkurenčno delovanje na trgu.

7 SPREMEMBE NA PODROČJU ZAPOSLOVANJA V SLOVENIJI

V zadnjem času so raziskovalci opazili dokaze, ki kažejo, da se pojavlja splošni trend MČV v državah, ki bi ga lahko poimenovali z izrazom »postopna vesternizacija« (Alas in Svetlik 2004).

Globalna recesija je tudi v Sloveniji vplivala na vpad ekonomske rasti, zmanjšala potrebo po kadrih in povečala stopnjo brezposelnosti, na kar so se organizacije odzvale s krajšanjem delovnega časa, neplačanimi dopusti ali pa z odpuščanjem zaposlenih. Vstop tujih organizacij na slovenski trg je prineslo veliko sprememb na področju menedžmenta človeških virov. Menedžment človeških virov je močno pridobil na pomenu in je sedaj obravnavan kot ena izmed temeljnih funkcij pri upravljanju organizacij. Sledeč organizacijam iz tujine se prakse rekrutiranja, izbire in usposabljanja zaposlenih tudi v slovenskih organizacijah uporabljajo vedno pogosteje (Svetlik in drugi 2010).

Slovenija je majhna in mlada država, ki je še do leta 1991 spadala pod komunistični režim bivše Jugoslavije, kar je močno vplivalo na oblikovanje današnje kulture in institucionalne strukture. Kljub temu, da je v prvem desetletju svoje neodvisnosti uživala enakomerno ekonomsko rast, se je kasneje soočila z različnimi problemi, med katerimi lahko izpostavimo problematiko brezposelnosti, ki jo lahko povezujemo z slabo regionalno razporeditvijo in nizko mobilnostjo kadrov.

Kljub močno razvitim kadrovskim oddelkom v slovenskih organizacijah se delo le-teh težko primerja z dejavnostmi kadrovskih oddelkov iz organizacij v drugih evropskih državah. Avtorji predvidevajo, da je zgodnja profesionalizacija kadrovskih sektorjev v slovenskih organizacijah prispevala k njeni konservativni orientaciji (Alas in Svetlik v Brewster in drugi 2004, 363).

»... za najboljša slovenska podjetja (je) značilno prizadevanje za ustvarjanje delovnega okolja, ki sodelavcem omogoča samo aktualizacijo, občutek uspeha in zadovoljstva, za katerega je značilno vodenje na temelju posredovanja povratnih informacij in vključevanja sodelavcev s poslušom za druga področja življenja. Vse to pozitivno vpliva na sodelavce, ki se v omenjenih podjetjih zato počutijo varne in so ponosni sooblikovalci poslovnih uspehov« (Kohont 2009).

7.1 PODATKI IZ MEDNARODNE PRIMERJALNE ŠTUDIJE: UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV 2015

Ena izmed glavnih opornih točk pri pridobivanju podatkov za področje Slovenije je bila Mednarodna primerjalna študija: Upravljanje človeških virov 2015 (Kohont 2015), ki je nastala v sodelovanju s Cranfield Network in na vzorcu 218 slovenskih podjetij. Po podatkih raziskave je bilo v Sloveniji leta 2013 samo 123 organizacij s 501 ali več zaposlenimi. Že na podlagi tega podatka lahko sklepamo, da se bodo trendi in spremembe na vseh kadrovskih področjih vsaj malo razlikovale od tistih na globalnem nivoju.

Iz raziskave je bilo razvidno, da ima 77,2 % anketiranih organizacij formiran oddelek za človeške vire, približno polovica organizacij pa je imela oblikovano strategijo za pridobivanje kadrov. Tako za pridobivanje in izbiro kadrov kot za njihovo usposabljanje in razvoj je bil v anketiranih organizacijah v največji meri odgovoren oddelek za človeške vire (z posvetovanjem z linijskimi vodji).

Pri vprašanju prenašanja pridobivanja kadrov na zunanje izvajalce je slabih 70 % organizacij odgovorilo, da tega ne prenašajo na zunanje izvajalce in podobno velja tudi na procese izbiranja kadrov. Glede na rezultate ankete iz leta 2008 je uporaba zunanjih izvajalcev na področju pridobivanja kadrov celo upadla. Iskanje kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev v večji meri prenašajo tiste organizacije, ki delujejo na svetovnih trgih.

Po rezultatih raziskave se za iskanje kadrov za vodilna delovna mesta najbolj uporabljajo metode pridobivanja iz internih virov, medtem ko se za uporabo družabnih omrežij odloča le 8 % anketiranih organizacij. Podobne metode se izbirajo tudi pri pridobivanju strokovnjakov. Za pridobivanje administrativnih/fizičnih delavcev se organizacije odločajo za objavo prostih mest na spletnih straneh, samoiniciativno javljanje kandidatov, priporočila, pridobivanje iz notranjih virov in z objavami delovnih mest v časopisih. Družabna omrežja še vedno predstavljajo le majhen delež iskalnih metod.

Rezultati ankete so pokazali tudi, da pri metodah izbiranja kandidatov približno 10 % anketiranih organizacij uporablja tudi socialna omrežja.

Organizacije etičnim skupinam praktično ne namenjajo posebnih programov, manj pozornosti (v primerjavi z predhodno raziskavo) pa se posveča tudi programom, ki so namenjeni delavcem, starejšim od 50 let, in invalidom.

Pogostost uporabe metod kariernega razvoja v anketiranih organizacijah glede na rezultate raziskave je prikazana v sledeči tabeli (glej Tabela 7.1):

Tabela 7.1: Metoda kariernega razvoja

Metoda kariernega razvoja (z golj prisotnost v org.)	% org. (>0)
C. Usposabljanje pri delu	90.2
D. Sodelovanje v projektnem timskem delu	86.2
M. Mentoring	85.1
I. Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	67.3
J. Programi razvoja perspektivnih kadrov	62.3
A. Posebne naloge	58.4
H. Načrti nasledstva	53.7
B. Projekti za spodbujanje učenja	52.8
F. Formalni karierni načrti	50.6
N. Računalniško podprti paketi/e-učenje	50.0
E. Vzpostavljanje formalnih mrež	48.7
L. Individualno inštruiranje (Coaching)	47.8
K. Napotitve v tujino	45.1
G. Razvojni centri	32.9

Vir: Kohont (2015).

Pri vprašanju o procentih letne fluktuacije zaposlenih so se podjetja v anketi opredelila tako (glej Tabela 7.2):

Tabela 7.2: Procent letne fluktuacije pri zaposlenih

	do 5 %		od 5 do 10 %		od 10 do 15 %		nad 15 %		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	20	52,6	11	28,9	4	10,5	3	7,9	38	100

Vir: Kohont (2015).

Pri tem je potrebno upoštevati, da je na vprašanje odgovorilo samo 38 predstavnikov anketiranih organizacij, toda med temi ima večina organizacij letno fluktuacijo nižjo od 5 %.

8 SKLEP

Z velikimi spremembami, ki se dogajajo povsod po svetu, se hitro spreminjajo tudi prakse na področju menedžmenta človeških virov (MDC). Spremembe procesov in različni načini dela se s pojavom novih orodij, še posebej pa interneta, poskušajo uskladiti s praksami novih globalnih trgov.

V 6. poglavju opazujemo, kako so se na globalnih trgih spreminjale prakse na področju zaposlovanja. Z vedno večjim povpraševanjem po kadru so se začele razvijati specializirane agencije za pridobivanje in zaposlovanje kandidatov, pogosta pa je postala tudi uporaba internetnih orodij. Uporaba interneta lahko za organizacije pomeni manjše stroške, bolj izkoriščen čas in lažji dostop do kandidatov, toda s seboj prinaša tudi določene neprijetne posledice. Preveliki odzivi neprimernih kandidatov, pomanjkanje osebnih stikov ali odpor do uporabe internetnih orodij so le nekateri izmed dejavnikov, s katerimi se ukvarjajo organizacije. Tudi metode izbire delavcev se spreminjajo, uveljavljajo vedno več enotnih praks in se pogosto zanašajo tudi na internetna orodja.

Pri iskanju primernih kandidatov za najvišje pozicije imajo pomembno vlogo specializirane agencije za pridobivanje menedžerjev in strokovnjakov, na katere se organizacije zaradi specializiranega poznavanja specifičnih področjih organizacije še vedno rade zanašajo.

Velik razvoj internetnih orodij je na področju zaposlovanja privedel do velikih sprememb. Prva se nanaša na zaposlovalca in njemu olajšan dostop do velikega števila potencialnih kandidatov, med drugim tudi takih, do katerih prej ni bilo lahko dostopati (npr. pasivni kandidati, ki trenutno nove zaposlitve ne iščejo). Hkrati se zaposlovalci soočajo z vedno večjo problematiko ohranjanja zaposlenih, saj je pri tako veliki saturaciji informacij o ponudbah za delo njihovo zvestobo vedno lažje omajati. Internetna orodja so iskanje kandidatov preoblikovala v aktivnost, ki je podobna marketingu, saj temelji na, tem, da organizacije s svojo celotno podobo apelirajo na potencialne kandidate in stremijo k čim boljši prepoznavnosti svoje znamke »zaposlovalca« pri iskalcih zaposlitve. Napredek na področju upravljanja z ogromnimi količinami podatkov organizacijam omogoča, da se lahko soočajo z velikim številom kandidatov in tako svoje iskalne procese lažje navigirajo, ter z vedno večjo težnjo po digitalizaciji, ki jo lahko opazimo na vseh področjih.

Kljub velikemu razvoju uporabe internetnih orodij pa je o tem področju na voljo še zelo malo informacij o tem, kako uporaba teh orodij vpliva na celotne procese. Prakse se še vedno hitro spreminjajo.

Tudi v Sloveniji se, sicer z rahlim zamikom, na področju zaposlovanja vedno bolj uporabljajo nove prakse in načini dela. Z vstopom na globalne trge in s prihodom tujih organizacij se tudi slovenske organizacije odpirajo novim spremembam, kljub temu pa je na tem področju še vedno opaziti konzervativno naravnost.

V 7. poglavju s pomočjo Mednarodne primerjalne študije: Upravljanje človeških virov 2015 opazamo, da uporablja internetna orodja le majhen odstotek organizacij. Za uporabo zunanjih virov, kot so različne agencije, socialna omrežja in druga internetna orodja, se večinoma odločajo tiste slovenske organizacije, ki delujejo na svetovnih trgih.

Z upoštevanjem sprememb na globalnem nivoju lahko predvidevamo, da se bodo podobni trendi začeli pojavljati tudi na slovenskem področju. Tako kot lahko v 6. poglavju opazimo spremembe praks pri organizacijah na globalnih trgih, pričakujemo podobne spremembe tudi na slovenskem trgu. Z vedno večjo udeležbo organizacij na globalnih trgih in s prisotnostjo tujih organizacij pri nas predvidevamo, da se bodo tudi slovenske organizacije soočale z večjo problematiko zadrževanja zaposlenih. Pri tem bo tudi na slovenskem področju slej kot prej potrebno več pozornosti posvetiti pozitivni znamki zaposlovalca. Z digitalno prisotnostjo, ugodnimi pogoji za delo in neprestano komunikacijo s potencialnimi bodočimi kandidati si bodo lahko slovenske organizacije pri iskanju in pridobivanju novega kadra olajšale delo, ko se bo pojavila potreba za to.

Z vedno večjo digitalizacijo globalnih trgov lahko pričakujemo, da bodo trendi, ki so povezani z razvojem in vedno večjo uporabo digitalnih orodij, naraščali, pa ne samo na področju zaposlovanja, temveč tudi v celotnih praksah menedžmenta človeških virov.

9 LITERATURA

1. Addison, John in Stanley Siebert. 1979. *The Market for Labour: An Analytical Treatment*. London: The Dryden Press.
2. Armstrong, Michael. 1996. *A handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
3. Brewster, Chris, Wolfgang Mayrhofer in Michael Morley, ur. 2004. *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* London: Elsevier.
4. Burton-Jones, Alan in J.C. Spender, ur. 2011. *The Oxford Handbook of Human Capital*. New York: Oxford University Press.
5. Carbery, Ronan in Christine Cross, ur. 2013. *Human Resource Management- A Concise Introduction*. London: Palgrave Macmillan.
6. Cheatle, Kelvin. 2001. *Mastering Human Resource Management*. New York: Palgrave.
7. Deloitte University Press. 2014. Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce. Dostopno prek: [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20\(1\).pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf) (15. marec 2017).
8. Gatewood, D. Robert, Hubert S. Field in Murray Barrick. 2011. *Human Resource Selection - 7th Edition*. Mason: South-Western.
9. Kohont, Andrej. 2009. Kakovost odnosa med podjetjem in sodelavci skozi prizmo družbene odgovornosti. *Dnevnik (marec 2009)*. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042674929> (15. marec 2017).

10. ---, ur. 2015. *Mednarodna primerjalna študija: Upravljanje človeških virov 2015* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. LinkedIn Talent Solutions. 2015. *4th Annual Report -2015 Global Recruiting Trends: Win the war for talent by staying ahead of these industry changes*. Dostopno prek: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/c/15/1/global-recruiting-trends#> (15. marec 2017).
12. Plumbley, Philip. 1985. *Recruitment and Selection*. London: Institute of Personnel Management.
13. Searle, H. Rosalind. 2003. *Selection and Recruitment –a critical text*. London: Palgrave MacMillan.
14. Singer, G. Marc. 1990. *Human Resource Management*. Boston: PWS –Kent Publishing Company.
15. Sparrow, Paul, Chris Brewster in Hilary Harris. 2004. *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.
16. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Svetlik, Ivan, Anton F. Barasic, Andrej Kohont, Mirjana Petkovic, Aleksic A. Miric, Agnes Slavic, Zoran Vaupot in Jozsef Poor. 2010. Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management* 11(5). Dostopno prek: www.rmci.ase.ro/no11vol5/05pdf (15. marec 2017).