

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Turk

**Objava prostega delovnega mesta na zaposlitvenem portalu – analiza slovenskih
zaposlitvenih portalov**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Turk

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

**Objava prostega delovnega mesta na zaposlitvenem portalu – analiza slovenskih
zaposlitvenih portalov**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Hvala puncu Alji za nenehno podporo in pomoč pri nastajanju zaključnega dela. Hvala tudi družini, ki mi je študij omogočila ter me spodbujala tekom celotnega šolanja . Zahvaljujem se tudi mentorju, ki me je s svojo strokovnostjo in nasveti usmerjal pri izdelavi zaključnega dela.

Objava prostega delovnega mesta na zaposlitvenem portalu – analiza slovenskih zaposlitvenih portalov

Nahajamo se v obdobju, kjer smernice konkurenčne prednosti podjetij niso primarno podvržene tehnologiji oziroma zgolj tehnološkemu napredku. Ključno vlogo pri omenjenem pojavu nosi menedžment človeških virov. Konkurenčna prednost podjetja se gradi oziroma dosega na trgu delovne sile. Ključno pomagalo kadrovikov oziroma iskalcev talentov pri doseganju omenjene prednosti so vsekakor zaposlitveni portali, ki s svojimi orodji skrajšajo proces iskanja in selekcije ter obenem nudijo virtualni prostor, kjer se srečajo aktivni iskalci zaposlitve in delodajalci. V diplomski nalogi bom s pomočjo primerjalne analize treh največjih slovenskih zaposlitvenih portalov (Moje delo, Moja zaposlitev in Zaposlitev.info), na podlagi štirih ključnih kriterijev, ki se tičejo oglasnega prostora oziroma stroškovne analiza ponudbe, podatkovne baze CV-jev iskalcev zaposlitve, spletnih orodij za selekcijo potencialnih kandidatov ter elektronskega obveščanja kandidatov, skušal ugotoviti, kateri portal je tisti, ki glede na opravljeno stroškovno analizo, naročniku oglasa (delodajalcu) ponuja. Za potrebe analiziranja sem uporabil metodo tekstualnega analiziranja vsebin ter metodo primerjalne analize.

Ključne besede: zaposlitveni portal, e-kadrovanje, pridobivanje kadra, kadrovanje.

Advertising the job on the employment portal – analysis of Slovenian employment portals

We are finding ourselves in an era, in which companies' guidelines of competitive advantage are not primarily subjected to technology or technology advancement. The key role in this phenomenon is the management of human resources. Competitive advantage of a company is built up or achieved on the labour market. Employment portals, which shorten the search and selection process and at the same time offer a virtual space where active jobseekers and employers meet, is a key help for the employers and talent researchers in achieving this advantage. By using the comparative analysis of three Slovenia's largest employment portals (Moje delo, Moja zaposlitev and Zaposlitev.info), on the basis of four key criterias such as advertising space and cost analysis of the offer, database of CVs of jobseekers, online tools for selecting potential candidates and electronic notification of candidates, I will try to determine which portal is the one who, according to the cost analysis, offers the most to the subscriber (employer).

Key words: employment portal, e-recruitment, acquisition of personnel, recruitment.

Kazalo:

1	Uvod	7
2	Teoretični okvir	9
2.1	Delodajalci in pridobivanje kadra	9
2.2	Pridobivanje kadra v in zunaj organizacije	10
2.2.1	Kader v organizaciji in rekrutiranje	10
2.2.2	Pridobivanje kadra zunaj organizacije	11
2.2.3	Notranjo in zunanjo kadrovanje ter njune zakonitosti	13
2.3	Izbira kandidata	13
2.3.1	Pot izbire novega zaposlenega	14
2.3.2	Kako izbrati »perfect-fit« kandidata	15
2.4	Spletno pridobivanje kadra na trgu	16
2.4.1	Razlike med klasičnim in spletnim kadrovanjem	17
2.4.2	E-kadrovanje	17
2.4.3	Pristopi k e-kadrovanju	18
2.5	Zaposlitveni portali	19
3	EMPIRIČNI DEL – analiza slovenskih zaposlitvenih portalov s strani naročnika oglasa oziroma delodajalca	21
3.1	Metoda analiziranja	21
3.2	Kriteriji za (sistematično) analiziranje	21
3.3	Izbira zaposlitvenih portalov za analizo	21
3.4	Moje delo (www.mojedelo.com)	22
3.4.1	Oglasni prostor in stroškovna analiza ponudbe	22
3.4.2	Podatkovna baza CV-jev iskalcev zaposlitve	23
3.4.3	Spletna orodja za selekcijo potencialnih kandidatov	23
3.4.4	Elektronsko obveščanje kandidatov.....	24
3.5	Moja zaposlitev (www.mojazaposlitev.si)	24
3.5.1	Oglasni prostor in stroškovna analiza ponudbe	24
3.5.2	Podatkovna baza CV-jev iskalcev zaposlitve	25
3.5.3	Spletna orodja za selekcijo potencialnih kandidatov	26
3.5.4	Elektronsko obveščanje kandidatov.....	26
3.6	Zaposlitev info (www.zaposlitev.info).....	26
3.6.1	Oglasni prostor in stroškovna analiza ponudbe	26
3.6.2	Podatkovna baza CV-jev iskalcev zaposlitve	28

3.6.3	Spletna orodja za selekcijo potencialnih kandidatov	28
3.6.4	Elektronsko obveščanje kandidatov.....	28
4	Ugotovitve	29
5	Zaključek	31
6	Literatura.....	33

Kazalo slik:

Slika 1.1: Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji v obdobju od leta 2007 do 20167

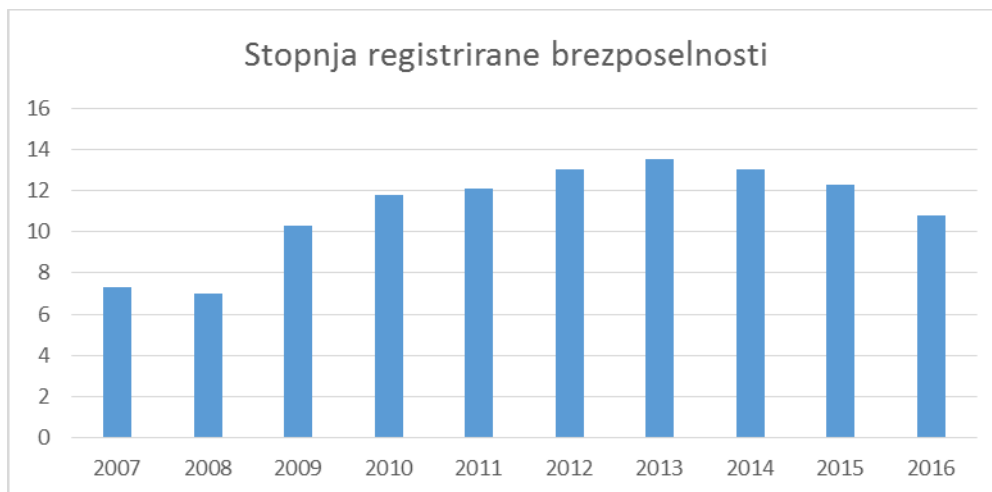
Kazalo tabel:

Tabela 3.1: Število aktivnih oglasov na posameznem portalu	22
Tabela 3.2: Oglasni prostor Moje delo	22
Tabela 3.3: Podatkovna baza CV-jev Moje delo	23
Tabela 3.4: Oglasni prostor Moja zaposlitev	24
Tabela 3.5: Oglasni prostor Moja zaposlitev (dodatno).....	25
Tabela 3.6: Podatkovna baza CV-jev Moja zaposlitev	26
Tabela 3.7: Oglasni prostor Zaposlitev.info	26
Tabela 3.8: Oglasni prostor Zaposlitev.info (dodatno)	27
Tabela 3.9: Podatkovna baza CV-jev Zaposlitev.info	28

1 Uvod

Republika Slovenija se je v času vsesplošne gospodarske krize soočala s težavami na področju zaposlovanja in izredno povečano stopnjo brezposelnosti, kar je vplivalo na vse sfere družbenega in ekonomskega življenja.

Slika 1.1: Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji v obdobju od leta 2007 do 2016



Vir: SURS (2017).

Trenutno se nahajamo v obdobju, ko se posledice krize počasi umirjajo oziroma prihaja do ukinjanja kriznih ukrepov, ki omogočajo, da bo slovensko gospodarstvo ponovno zaživel ter doživelo razcvet tudi na področju zaposlovanja. Odpirajo se številne zaposlitvene možnosti, nova delovna mesta, podjetja zaposlujejo veliko več, kot je to bilo v preteklosti. Vse to pomeni, da ima kadrovska funkcija, pri zagotavljanju najboljših ljudi na trgu dela, v tem obdobju zelo pomembno vlogo. Če v teh časih, ko je na trgu povečano število aktivnih iskalcev zaposlitve, vodstva svoje organizacije opremijo s človeškimi viri, ki so najprimernejši za zasedbo iskane pozicije, lahko ključno pripomorejo k uspehu podjetja.

Nahajamo se v obdobju, kjer konkurenčna prednost organizacije temelji na znanju, tekmovanje pa se seli na trg delovne sile oziroma v sfero človeških virov (Mihalič 2006, 22). Ko je aktivnih iskalcev zaposlitve veliko, se kadroviki srečujejo s povečanim številom prijav na iskane pozicije. Na iskana delovna mesta se prijavijo mnogi kandidati, ki glede na znanja in izkušnje za zasedbo pozicije niso najprimernejši, kar dodatno oteži selekcijski postopek. Velika večina kadrovikov zato takšne selekcijske postopke izvede s pomočjo spletnih orodij oziroma zaposlitvenih portalov.

Zaposlitveni portali predstavljajo orodje, ki je vedno bolj popularno v svetu kadrovanja oziroma oglaševanja prostih delovnih mest. Predstavljajo stičišče ponudbe in povpraševanja na trgu dela ter nudijo celotno strokovno podporo pri izvedbi oglaševanja pozicije. Ker je na domačem trgu kar nekaj takšnih portalov in je primerjava med njimi slabo analizirana, bom v svojem zaključnem delu analiziral tri največje domače zaposlitvene portale. S pomočjo teoretičnega in empiričnega dela želim ugotoviti, kateri zaposlitveni portal glede na opravljeno stroškovno analizo, naročniku oglasa (delodajalcu) ponuja največ. Predpostavljam, da so delodajalci aktivnejši in odločilnejši pri odločanju o zaposlovanju; seveda bi bilo ob naslednji priložnosti ustrezno, da se podrobneje prouči tudi druga stran, delojemalski vidik, a v tej nalogi ta vidik puščam ob strani. Obenem sem oblikoval tri delovne (hipo)teze, ki jih bom v zaključku dela poskušal potrditi oziroma ovreči:

- Doseg vidnosti oglasa o prostem delovnem mestu je premo sorazmeren s stroškom, ki ga naročnik plača zaposlitvenemu portalu.
- Nabor primernih kandidatov za iskano delovno mesto je premo sorazmeren s stroškom, ki ga naročnik oglasa plača zaposlitvenemu portalu.
- Cena storitev zaposlitvenega portala je povezana s številom registriranih uporabnikov na portalu.

Diplomska naloga je zgrajena iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu bom z vsebinsko analizo znanstvenih virov orisal pot od potrebe organizacije po zaposlitvi novega sodelavca, vse do spletnega kadrovanja oziroma predstavitve zaposlitvenih portalov. V empiričnem delu bom z metodo primerjalne analize sistematično analiziral tri slovenske največje (glede na število aktivnih oglasov) zaposlitvene portale.

2 Teoretični okvir

Ključni dejavnik, ki pripelje do potrebe objavljanja oglasov o prostih delovnih mestih na zaposlitvenih portalih, je vsekakor potreba organizacije po zaposlovanju novih sodelavcev. V teoretičnem delu diplomskega dela bom predstavil splošnejši postopek pridobivanja novih kandidatov ter se osredotočil na spletno oziroma e-kadrovanje, katerega rezultat je pojav zaposlitvenih portalov. Slednji namreč predstavljajo sodoben način pridobivanja (nabora) in selekcije (izbora) kandidatov v sferi človeških virov. Teorija bo služila kot podlaga, ki nam bo omogočila boljše razumevanje analize zaposlitvenih portalov, ki jo bom nato opravil v empiričnem delu diplomskega dela.

2.1 Delodajalci in pridobivanje kadra

Pridobivanje delavcev je prvi korak, ki vzpostavi in izoblikuje interakcijo med okoljem oziroma trgom delovne sile ter organizacijo, ki zaposluje (Možina in drugi 2002, 133). Potrebe po zaposlovanju novega kadra so odvisne od marsičesa: od strateškega načrta organizacije, njenih načel in osnovnega delovanja ter razvoja oziroma rasti organizacije. Veliko vlogo pri potrebi po zaposlitvi novih sodelavcev odigra že zaposleni kader. Pridobivanje novih sodelavcev je namreč neposredno povezano z njihovo fluktuacijo in mobilnostjo (Mihalič 2006, 152).

Poznamo dve vrsti fluktuacije. Prva je prostovoljna, ki ponazarja zapustitev organizacije po lastni volji, druga je neprostovoljna, pri kateri so zaposleni prisiljeni zapustiti organizacijo zaradi pomanjkanja dela, volje delodajalca oziroma drugih pravno formalnih razlogov (Možina in drugi 2002, 134).

Na potrebo po pridobivanju kadra v največji meri vpliva prostovoljna fluktuacija, ki sprosti do tedaj zapolnjena delovna mesta v organizaciji, na katera je zaradi nemotenega poteka dela potrebno vpeljati nov kader. Neprostovoljna fluktuacija je v našem primeru pomembna le, če zaposleni hudo kršijo delovno pravno zakonodajo in jih je delodajalec primoran odpustiti ter nato nadomestiti z novimi sodelavci.

V kolikor ima organizacija ustrezno usposobljen kader na drugih pozicijah, lahko »izgubo« (začasno) nadomesti tudi z interno mobilnostjo oziroma prestrukturiranjem delovnih nalog. V delovni proces delavcev, ki posedujejo ustrezna znanja in kompetence, enostavno vpelje še naloge in zadolžitve »izgubljenega« delavca. Pri tem morajo biti vodje pozorni na to, da ne

preobremenijo svojih zaposlenih (Možina in drugi 2002, 135). Kot navaja Plumbley¹ (v Možina in drugi 2002, 133) morajo organizacije, preden pričnejo s procesom pridobivanja kadrov, premisliti o treh stvareh. Zanimati jih morata namen in potrebnost delovnega mesta, sledi že omenjena možnost prestrukturiranja delovnih nalog na delovnem mestu, v poštev pa pride tudi morebitna možnost za zaposlitev pripravnika ali možna prezaposlitev delavca iz drugega delovnega mesta.

2.2 Pridobivanje kadra v in zunaj organizacije

Ko organizacija začuti potrebo po zapolnitvi delovnega mesta, ki je nastalo na novo ali pa se je sprostilo že obstoječe, se lahko tega loti na dva načina. Prvi je, da kader oziroma ustreznega kandidata poišče znotraj svoje organizacije, kar pomeni, da preuči zmožnosti lastnega kadra in izbira med že zaposlenimi sodelavci. Drugi pa je, da kandidate išče zunaj okvirjev organizacije. V poštev pridejo brezposelne osebe z ustreznimi znanji in kompetencami ali pa osebe (prav tako z ustreznimi znanji in kompetencami), ki so zaposlene drugje, vendar si jih organizacija prizadeva pridobiti pod svoje okrilje.

Kot pravita Royal in Althausen (v Bidwell 2011, 371)² so nekoč višja delovna mesta praviloma zasedali že zaposleni delavci, ki so si te pozicije zaslužili z dobrim delom in posledično z napredovanji. V današnjem času pa ta pojav internega rekrutiranja vodstvenih delavcev ni več tako množičen oziroma se organizacije, ki iščejo kandidate za višja delovna mesta, v največji meri zatečejo k iskanju kandidatov tudi zunaj organizacije, seveda takšnih kandidatov, ki posedujejo ustrezne izkušnje iz iskanega področja (Bidwell 2011, 371). Tukaj govorimo predvsem o vodstvenih pozicijah.

2.2.1 Kader v organizaciji in rekrutiranje

Kot rečeno, je notranjo kadrovanje neposredno povezano s pridobivanjem kandidatov za zapolnjevanje delovnih mest, iz lastnega, že zaposlenega kadra. Tukaj so v prednosti velike organizacije, saj imajo tudi največji »bazen« zaposlenih. Med zaposlenimi z ustreznimi znanji in izkušnjami lahko opravijo najkakovostnejši proces selekcije in za določeno pozicijo pridobijo najustreznejši kader (Možina in drugi, 133). Zaposlitev kadra iz lastnih okvirjev organizacije je praviloma tudi najhitrejša in najcenejša metoda. S takšnim zaposlovanjem organizacija zaposlenim da vedeti, da so pomembni zanjo, in da lahko z dobro opravljenim

¹ Plumbley, P. 1985. *Recruitment and Selection*. London: Institute of Personnel Management.

² Royal C. in Althausen R. P. 2003. The labor markets of knowledge workers: Investment bankers' careers in the wake of corporate restructuring. *Work and Occupation*. (56) 3: 214 – 233.

delom napredujejo tako horizontalno kakor tudi vertikalno. Vertikalna mobilnost znotraj organizacije je običajno velik motivacijskih faktor za zaposlene (Pervanje in Kragelj 2009, 15).

Poznamo dva tipa notranjega kadrovanja oziroma bolje rečeno notranje mobilnosti. Prvi tip predstavlja napredovanje, ki je povezano z vertikalno mobilnostjo. Torej premik delavcev na višja, bolj plačana delovna mesta in hkrati na mesta, ki nosijo tudi več odgovornosti in večji družbeni status oziroma predstavljajo statusni premik po hierarhični strukturi organizacije navzgor. Drugi tip se nanaša na horizontalno mobilnost. Delavci ostanejo na enako visokem položaju, zamenjajo pa delovno enoto in delo, ki so ga do sedaj opravljali in ga nadomestijo z novim.

Delodajalci se horizontalne mobilnosti poslužujejo, ko delavcu iščejo najprimernejšo pozicijo ali pa jih usposablajo za napredovanje in želijo, da zaposleni obvlada širši spekter delovnih opravil. Obstajajo tudi primeri, ko delavci svoje delo v določeni enoti sicer opravljajo slabo, ob horizontalni menjavi pa se njihova produktivnost močno poveča. S tem se organizacija izogne odpuščanju takšnega kadra, z integracijo v ugodnejšo ali ustrežnejše delovno okolje (za delavca) pa se podjetje izogne tudi stroškom, ki nastanejo ob iskanju novega zaposlenega (Bidwell 2011, 372).

Horizontalno napredovanje oziroma mobilnost pa lahko razumemo tudi kot napredovanje znotraj delovne enote, ki je neposredno povezano z dodatnimi znanji in izkušnjami zaposlenega. Torej znotraj delovne enote pridobijo večje odgovornosti (Mihalič 2006, 242).

Manjše organizacije premik znotraj podjetja (vertikalni ali horizontalni) praviloma izpeljejo s pogovorom med vodstveno ekipo in kadrovske službo ter na ta način selekcionirajo potencialne kandidate za opravljanje iskanega dela. Večja podjetja se običajno zatečejo k internim razpisom, ki jih objavijo v službenih glasilih ali na (internem) medmrežju. Pri notranjem rekrutiranju se uporabljajo enake metode kot pri ostalih postopkih izbora. Zadolženi za kadrovanje opravijo selekcijske intervjuje, ocenjevalne centre, psihološke teste in druge metode (Pervanje in Kragelj 2009, 16).

2.2.2 Pridobivanje kadra zunaj organizacije

Pri pridobivanju kadra zunaj organizacije ciljamo na zunanji, veliko večji trg delovne sile in na vse akterje na trgu, ki posedujejo iskan kader oziroma potrebnega za organizacijo. Ne vključujejo pa zaposlenih v organizaciji, ki iščejo nove (zunanje) zaposlene. Za boljše

razumevanje eksternega vidika pridobivanja kadrov je najprej potrebno definirati pojma iskanje in selekcija.

Kot pojasnita Milkovich in Boudreau (v Pervanje in Kragelj 2009, 15)³ se iskanje navezuje na celotno populacijo na trgu delovne sile, medtem ko se selekcija nanaša zgolj na potencialno zanimive kandidate. Iskanje je povezano z vsemi posamezniki, ki nastopajo na trgu, medtem ko se dejanska selekcija dotika samo tistih kandidatov znotraj celotne populacije, ki so po mnenju zadolženih za rekrutiranje primerni za opravljanje iskanega dela.

Metod pridobivanja novih zaposlenih je sicer veliko – ena izmed najstarejših metod pridobivanja novih zaposlenih je neformalno pridobivanje kandidatov. Vključuje neformalno pridobivanje informacij najprej pri ožjem krogu prijateljev ali znancev ter se zaključi pri kolegih iz stroke. Velikokrat se zgodi, da tudi iskalci zaposlitve sami kontaktirajo podjetja, v katerih bi si želeli delati. Pomemben je tudi stik organizacij s šolami in fakultetami. Tukaj so najpomembnejše tiste ustanove, ki izobražujejo kader, ki ga v določenem trenutku na trgu najbolj primanjkuje (Možina in drugi 2002, 135). Prav tako pa je pomembno, da se tudi te izobraževalne ustanove zavedajo deficitarnosti določenega poklica in so pripravljene z organizacijami, potencialnimi delodajalci, sodelovati (Pervanje in Kragelj 2009, 44).

Eksterno kadrovanje predstavlja tudi Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ). Vsaka država sveta ima razvite tovrstne javne ustanove. Naša zakonodaja v 4. členu Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti pravi, da ZRSZ opravlja »strokovne naloge, ki se nanašajo na zaposlovanje, zavarovanje za primer brezposelnosti in izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja« (Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 4. člen). Ena izmed nalog ZRSZ je tudi, da delodajalcem omogoča pregledovanje nabora (uradni prijavljenih) brezposelnih oseb iz svojih uradnih evidenc (Pervanje in Kragelj 2009, 45). Eksterno zaposlovanje vključuje na primer tudi oglaševanje prostih delovnih mest v različnih glasilih oziroma na spletnih portalih in v zasebnih zaposlitvenih agencijah, ki za iščočo organizacijo proti plačilu lahko opravijo preciznejši proces iskanja potencialnih kandidatov (Možina in drugi 2002, 137).

Če povzamemo, ločimo več metod za pridobivanje kadra zunaj organizacije:

³ Milkovich, T. G. in Boudreau, W. J. 1997. *Human Resource Management*. New York: Irwin McGraw-Hil.

- pridobivanje informacij pri znancih, sorodnikih, prijateljih, kolegih iz stroke ter pregled spiska iskalcev zaposlitve, ki so sami kontaktirali organizacijo in izrazili željo po delovanju v njej;
- stik s šolami (vseh izhodnih stopenj), zlasti za potrebe deficitarnega kadra;
- javni zavod za zaposlovanje (dostop do nabora registriranih brezposelnih oseb);
- specializirane zaposlitvene agencije zasebnega tipa;
- iskanje z medijskim oglaševanjem prostih delovnih mest na zaposlitvenih portalih.

2.2.3 Notranjo in zunanjo kadrovanje ter njune zakonitosti

Pot, po kateri kandidat pride do iskanega delovnega mesta (napredovanje oziroma mobilnost ali zunaj organizacije), lahko oblikuje pogoje, ki določajo višino njegove plače, ne glede na njegove kvalitete oziroma delovanje. Praviloma so kandidati, ki pridejo v organizacijo od zunaj in ki kandidirajo za isto delovno mesto, bolje plačani od tistih, ki si to pozicijo zagotovijo z napredovanjem (Bidwell 2011, 370). Z drugimi besedami to pomeni, da se oblikuje »interni segment trga delovne sile«, ki oblikuje svoje pogoje delovanja in vrednotenja delavcev. Zaradi nižjega plačila zaposlenemu, ki je pozicijo pridobil z napredovanjem, ima organizacija lahko več finančnih sredstev, ki jih investira v karierni razvoj istega zaposlenega, prav tako pa jim v kriznih časih lažje zagotovi varnost zaposlitve (Možina in drugi 2002, 135).

2.3 Izbira kandidata

Preden pridemo do faze, ko sploh lahko izbiramo med kandidati, od katerih jih nekaj nameravamo zaposliti, se vrnimo nekaj korakov nazaj, in sicer do zapsanega strateškega (kadrovskega) načrta organizacije. Strateški načrt, v povezavi z razvojnimi načrti in splošno politiko organizacije, določa smernice in nam (okvirno) pove, kdaj bomo zaposlovali, katere pozicije bomo iskali in koliko kandidatov bomo zaposlili. Ne smemo pa pozabiti morebitne nenadne fluktuacije v podjetju, ki neizbežno sprožijo postopek iskanja, selekcije in izbire potencialnih kandidatov, torej takoj ob izgubi zaposlenega. Izgubljenega delavca je namreč potrebno nadomestiti v najkrajšem možnem času (Mihalič 2006, 152).

Tudi pri izbiranju novih zaposlenih veljajo vse zakonitosti dvosmernega procesa usklajevanja pogojev dela in zaposlitve, ki teče med organizacijo in posameznikom. Potrebno je poudariti, da ne izbira le organizacija, temveč izbirajo tudi delavci, in sicer okolje (organizacijo), v katerem bi najraje delali (Možina in drugi 2002, 142). V nadaljevanju se bomo pretežno posvečali vidiku delodajalcev. »Izbiranje delavcev sledi načeloma učinkovitosti in uspešnosti (Možina in drugi 2002, 143).« V začetni fazi, ko imamo običajno na razpolago veliko kandidatov, je potrebno izbrati časovno in stroškovno manj zahtevne pripomočke. Ko pa le te

enkrat selekcioniramo, »jih spustimo skozi sito« in v naboru ostanejo samo najboljši kandidati, se tem veliko bolj podrobno posvetimo (Možina in drugi 2002, 143).

2.3.1 Pot izbire novega zaposlenega

Kot opisuje Mihalič (2006, 153), lahko pot, po kateri pridemo do novega zaposlenega, opišemo v 6 fazah. Za ustrezno nadaljevanje je potrebno v prvi fazi selekcionirati vse prispele pisne prijave na razpisano delovno mesto. Prav tako odstranimo tudi vse neveljavne prijave.

Druga faza določa, da iz selekcije odstranimo vse kandidate, ki ne izpolnjujejo vseh razpisanih pogojev za kandidiranje na razpisano pozicijo. Osredotoča se na izobrazbo, znanja, kompetence in izkušnje.

Nato v tretji fazi vse ustrezne kandidate tudi intervjuvamo in jih na ta način bolje spoznamo. Glede na iskano pozicijo nato v četrti fazi postopek izbire podkrepimo z različnimi preizkusi veljavnosti in kredibilnosti v prijavah navedenih kompetenc. Kandidatom lahko na primer zastavimo naloge, ki se navezujejo na točno določeno delovno mesto, in za katere so navedli, da jih obvladajo. Pred zaposlitvijo novega kandidata se je kolikor je le mogoče potrebno prepričati o vseh sposobnostih kandidatov (Mihalič 2006, 154).

Peta faza je namenjena višjim pozicijam in se nanaša na dodatna testiranja kandidatov. Tukaj govorimo predvsem o testih inteligence, testih integritete ter raznoraznih psiholoških testih (Mihalič 2006, 154).

Pri najzahtevnejših delovnih mestih v šesti fazi ponovimo selekcijski intervju, le da ga izvedemo veliko bolj podrobno in natančno. To opravimo le s kandidati, ki smo jih uvrstili v najožji nabor. Po navadi takšen poglobljen selekcijski intervju izvedemo s tri do pet najustreznejšimi kandidati. Po zaključku šeste faze imamo vse potrebne informacije za zaposlitev novega kandidata (Mihalič 2006, 154).

Po opravljenem postopku izbire novega kandidata je potrebno vse neizbrane kandidate, ki so se prijavi na iskano pozicijo, obvestiti, da niso bili izbrani. To je stvar olike in vljudnosti, tudi korektnosti. Pomembno je tudi, da jim podamo tudi konkretne utemeljene razloge, ki so vplivali na našo odločitev (Mihalič 2006, 154). V naših razmerah se pogosto dogaja, da delodajalci ob velikem številu kandidatov to gesto, ki na nek način govori o splošni kultiviranosti poslovnih odnosov, opuščajo, kar deluje malomarno in robato.

2.3.2 Kako izbrati »perfect-fit« kandidata

Kot pravi avtorica Broudy (2010, 62), je še preden se lotimo zaposlitve novega sodelavca, potrebno narediti podrobno raziskavo oziroma analizo delovnega mesta, za katerega želimo, da ga le ta zapolni. Jasno moramo ovrednotiti vse rezultate, ki jih želimo na tem delovnem mestu doseči, prav tako pa morajo biti dorečene vse dolžnosti in odgovornosti delovnega mesta oziroma zaposlenega, ki bo to delo opravljal. Šele nato se lahko napotimo k iskanju in posledično tudi k izbiri kandidata (Broudy 2010, 62).

Ko imamo opravljeno selekcijo (vse potrebne etape) izberemo vsaj tri kandidate, ki izpolnjujejo vse razpisane pogoje in z njimi opravimo intervjuje, boljše rečeno selekcijske razgovore (Werdel 2013, 20). Seleksijski razgovor predstavlja strukturirano komunikacijo med kandidatom, bodočim neposrednim vodjo, vodjo kadrovske službe in vodjo organizacijskega področja organizacije (Mihalič 2006, 155). Kandidatu se iz strani vodij predstavijo cilji delovnega mesta ter vse priložnosti in odgovornosti, ki jih pozicija poseduje. Zaželeno je, da se mu predstavi tudi organizacija. V tem delu razgovora se je potrebno jasno sporazumeti o treh ključnih dejavnikih: delovnem času, plačilu in možnostih kariernega razvoja. Sledi del, kjer se kandidat predstavi ter pove, zakaj misli, da je pravišnji za organizacijo, ki zaposluje. Pomembno je, da izrazi svoje prednosti in tudi pričakovanja od delovnega mesta in organizacije. V zadnjem delu nato vodje s postavljanjem ciljno usmerjenih vprašanj skušajo o kandidatu pridobiti največ ustreznih informacij, ki jim bodo pomagale pri njihovi izbiri (Mihalič 2006, 155).

Da pridobimo najkakovostnejše informacije o kandidatu, je potrebno intervju izpeljati na tri različne načine. Formalnemu intervjuju oziroma razgovoru je smiselno dodati tudi neformalni pogovor o poziciji in organizaciji. Neformalnost v tem smislu pomeni, da pogovor ni vnaprej pripravljen, temveč se do neke razumne mere odvija sam od sebe. Na tak način najlažje dosežemo, da se nam kandidat odpre ter predstavi tudi svoje značajske in vedenjske lastnosti. Vsak intervju naj bo sestavljen tako, da bo 90 odstotkov časa govoril kandidat (Werdel 2013, 20).

Strukturiranemu intervjuju in neformalnemu razgovoru dodamo vsaj še en tip razgovora. Izbiramo lahko med vedenjskim, telefonskim, panelnim in tehničnim intervjujem (Pervanje in Kragelj 2009, 85). Tudi Werdel (2013, 21) trdi, da je potrebno v proces intervjuvanja, s strani organizacije, vključiti vsaj tri različne osebe. Različni ljudje prinesejo različne vidike in opazijo

določene karakteristike kandidata, ki bi jih pri opravljanju intervjujev lahko samo ena oseba spregledala.

Končno, v procesu izbire je potrebno veliko pozornosti posvetiti dejstvu, da se nam bo kandidat želel predstaviti v najboljši možni luči, in da bo svoje odgovore prilagajal v smeri družbeno najbolj sprejemljivega vedenja. Naloga kadrovnika je, da takšno vedenje prepozna in pravočasno ukrepa. Najboljši pokazatelj njegovega delovanja in vedenjskih značilnosti je vsekakor kandidatova preteklost in prejšnje pozicije, tudi psihološki testi k temu lahko doprinesejo zelo velik delež. Potrebno je branje med vrsticami in spremljanje kandidatove neverbalne komunikacije.

Kljub vsem omenjenim načinom preverjanja ustreznosti kandidatov tudi po sami odločitvi, katerega kandidata izbrati, v delodajalski organizaciji niso odpravljena vsa tveganja. Kakovost kandidatov se namreč v resnici izkaže šele pri delu. Temu preostalemu tveganju se organizacije skušajo izogniti s poskusnim delom in podobnimi pogojevanji dokončne namestitve izbranega kandidata na delo. Ker pa takšna pogojevanja lahko motijo najboljše kandidate, ki lahko izbirajo sami in raje odidejo drugam, so lahko tudi dvorezna.

2.4 Spletno pridobivanje kadra na trgu

Za dober in kvaliteten kader se na trgu delovne sile bje vsakodnevni boj. Iskalci talentov so svoje lovke usmerili v vsa mogoča orodja (za pridobivanje in izbor kadrov) in vse to z namenom, da bi organizaciji zagotovili konkurenčno prednost, ki v tem primeru leži v najboljših kandidatih oziroma v kandidatih, ki so boljši od konkurence. Kandidati, ki so na svojem področju strokovnjaki, že sami po sebi predstavljajo določen ugled. Če pa jih ima organizacija pod svojim okriljem, to nedvomno vpliva na rast stopnje ugleda določene organizacije, kar se na dolgi rok opazi tudi v njeni uspešnosti.

Če želimo pridobiti najboljši kader, ne smemo iskati samo med brezposelnimi osebami. Najboljši kandidati so največkrat že zaposleni, potrebno se je pognati v aktivno iskanje in »snubljenje« takšnih kandidatov. Eden izmed načinov je svetovni splet, na njem pa socialna omrežja kot sta Facebook in LinkedIn. Kanala sta sicer namenjena povezovanju, lovci na talente pa ju vse večkrat uporabljajo tudi za aktivno nagovarjanje kandidatov o novih kariernih priložnostih.

Eden najpomembnejših vidikov spletnega kadrovanja so ciljno zamišljeni zaposlitveni portali, ki so ustvarjeni ravno z namenom povezovanja delodajalcev in delojemalcev, vendar danes delujejo že na povsem drugačnem nivoju, kot je to povezovanje potekalo še do pred nekaj leti.

2.4.1 Razlike med klasičnim in spletnim kadrovanjem

Beardwell in Holden⁴ (v Svetlik in drugi 2009, 295) izpostavljata naslednje ključne razlike oziroma razhajanja, ki se pojavljajo v klasičnem in spletnem kadrovanju:

- Pridobivanje informacij o ponudniku delovnega mesta.
- Način pošiljanja prijavnih obrazcev.
- Selekcija kandidatov.

Klasično kadrovanje od iskalcev dela zahteva, da informacije o potencialnem delodajalcu pridobijo preko telefonskega klica, časopisov in drugih medijev, v katerih se podjetje pojavlja. Spletno kadrovanje iskalcu zaposlitve omogoča, da vse potrebne informacije pridobi na spletni strani, kjer je objavljen oglas za prosto delovno mesto. Prijava na delovno mesto je v klasičnem kadrovanju neposredno povezana na oddajo prijavnega obrazca ter življenjepisa po pošti, medtem ko je iskalcu zaposlitve pri spletnem kadrovanju omogočena elektronska prijava na delovno mesto, ki jo najde tik ob objavljenem oglasu. Prav tako mu je omogočena tudi elektronska oddaja življenjepisa. Pri klasičnem kadrovanju ima kadrovik pri selekciji kandidatov veliko več dela, kot ga ima pri spletnem, saj mora sam pregledati prav vse prejete prijave in življenjepise, tudi tiste, ki ne izpolnjujejo pogojev. Pri spletnem kadrovanju je prva faza selekcije računalniško programirana in kadroviku zagotavlja, da bo prejel zgolj ustrezne prijave oziroma kandidate, ki izpolnjujejo vse razpisane pogoje (Svetlik in drugi 2009, 295).

2.4.2 E-kadrovanje

Internet se je prvič pojavil kot orodje za kadrovanje v sredini 90-ih let prejšnjega stoletja. Takšen način kadrovanja so ustvarili popularni mediji, ki so bili predstavljeni in videni kot revolucija kadrovanja. Že v teh letih so vedeli, da je prihodnost kadrovanja namenjena spletnim orodjem, in da bo splet imel veliko vlogo pri upravljanju in izoblikovanju kadrovanja (Chowdhury in Srimannarayana 2013, 185). »E-kadrovanje namreč predstavlja vsako kadrovske aktivnosti, ki vključuje uporabo interneta in internetnih aplikacij. Zaposlitveni portali, kot osnovna storitev e-kadrovanja, so stičišče ponudbe in povpraševanja po delovni sili (Pervanje in Kragelj 2009, 37).« Iz sredine 90-ih pa vse do danes je e-kadrovanje postalo ena

⁴ Beardwell, I. in L., Holden. 2001. *Human Resource Management – a contemporary approach*. London: Financial Times Prentice Hall.

izmed osnovnih funkcij pridobivanja kandidatov. Spletnih orodij za kadrovanje se poslužujejo tako delodajalci kot tudi iskalci zaposlitve. Raziskave kažejo, da obstajata dva glavna razloga, zakaj se organizacije odločajo za takšen način kadrovanja. Prvi leži v tem, kot pravita Williamson and Cable⁵ (v Chowdhury in Srimannarayana 2013), da je e-kadrovanje popolnoma posvojilo oziroma posnemalo kadrovanje v vsakdanjem življenju. Kot pravita Chapman in Webster⁶ (v Chowdhury in Srimannarayana 2013) je drugi poglobljen razlog ta, da e-kadrovanje znatno pripomore k učinkovitosti kadrovskega postopka, omogoča nova ocenjevalna orodja, zmanjšuje stroške, standardizira procese in razširi bazen potencialnih kandidatov. E-kadrovanje je navaden kadrovski proces preoblikovalo v časovno in prostorsko neodvisnega, bazira pa na sodelovanju med delodajalcem in iskalcem zaposlitve. Kadroviška najpomembnejša naloga se je preoblikovala v komunikacijo s kandidati (Holm 2012, 241).

V preteklosti so bili bazeni kandidatov zelo omejeni. Bili so odvisni od aktivnih iskalcev zaposlitve, ki so svoje prijave pošiljali direktno na podjetja. Težava je v tem, da so aktivni iskalci vse prevečkrat nezadovoljni ali premalo usposobljeni na prejšnjih delovnih mestih, kar jih je pripeljalo do tega, da so primorani menjati delodajalca. Kadroviki so kandidate pridobivali na fakultetah, kjer so med seboj tekmovali za »entry level« pozicije. Za zapolnjevanje najvišjih pozicij so bili primorani najeti »headhunterje« torej osebe, ki so zanje na trgu in tudi med konkurenco iskali ustrezne kandidate, ki si želijo menjave delovnega okolja. Danes podjetja na spletu v trenutku najdejo neprimerno več kandidatov z ustreznimi znanji in izkušnjami, jih selekcionirajo in nato kontaktirajo tiste, ki bi si jih res želeli videti v svojem podjetju (Chowdhury in Srimannarayana 2013, 186).

2.4.3 Pristopi k e-kadrovanju

E-kadrovanje tvorita dve primarni oziroma temeljni kategoriji:

- karierni kotički na spletnih straneh podjetij,
- zaposlitveni portali profesionalnih podjetij, ki se ukvarjajo s kadrovanjem (Chowdhury in Srimannarayana 2013, 188).

Karierni kotički na spletnih straneh podjetij so učinkoviti le, v kolikor določeno podjetje med iskalci zaposlitve poseduje dovolj veliko stopnjo prepoznavnosti in ugleda oziroma, ko je dovolj atraktivno, da si iskalci zaposlitve želijo delati pod njihovim okriljem. Manjša podjetja,

⁵ Williamson I.O. in Cable D. M. 2003. Organizational Hiring Patterns, Inter-firm Network Ties, and Inter-organizational imitation. *Academy of Management Journal*. 46: 349-358.

⁶ Chapman, Derek S. in Webster J. 2003. The use of Technologies in the recruiting, screening and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*. 11: 113-120.

ki so tudi manj prepoznavna ali pa startup-i, si takšnega pristopa v e-kadrovanju ne morejo privoščiti. Preostane jim torej možnost objave oglasa o prostem delovnem mestu na zaposlitvenih portalih (Chowdhury in Srimannarayana 2013, 189).

Kot navaja Cober⁷ (v Chowdhury in Srimannarayana 2013) je atraktivnost podjetja postala ključen dejavnik med iskalci zaposlitve na spletu, pri odločanju med podjetji, ki bi lahko bila njihov naslednji delodajalec. Iskalci zaposlitve so se začeli obnašati kot potrošniki, pri slednjih pa ima znamka, ki jo povežejo z določeno stopnjo kvalitete, zelo velik pomen.

2.5 Zaposlitveni portali

Glavni produkt, ki je ustvarjen z e-kadrovanjem, so zaposlitveni portali. Predstavljajo spletno platformo, ki iskalcem zaposlitve omogoča spremljanje oglasov o prostih delovnih mestih ter prijavo na katero izmed objavljenih prostih delovnih mest. Uporabniki tega spletnega orodja niso zgolj osebe oziroma iskalci zaposlitve temveč tudi podjetja. Zaposlitveni portali slednjim omogočajo objavo in oglaševanje prostih delovnih mest, hkrati pa jim nudijo spletno podporo za celoten postopek selekcije kandidatov, ki kandidirajo na določeno objavljeno pozicijo. Omogočen jim je tudi dostop do baze življenjepisov vseh iskalcev zaposlitve, ki so uporabniki portala. Zaposlitveni portali torej predstavljajo virtualno točko, kjer se srečata povpraševanje in ponudba trga delovne sile (Verma 2014, 100). »Glaven cilj delovanja le-teh je generiranje čim večjega obiska ponudnikov in iskalcev zaposlitve (Pervanje in Kragelj 2009, 37).«

Če želi iskalec zaposlitve uporabljati vse, kar mu zaposlitveni portal nudi, se mora prijaviti, kreirati svoj profil ter priložiti posodobljeni življenjepis. Ko opravi prijavo, ga portal začne obveščati o vseh delovnih mestih, za katere izpolnjuje razpisane pogoje (Verma 2014, 100). Tudi podjetje mora za objavo prostega delovnega mesta ter za brskanje po bazi življenjepisov kreirati svoj profil ter poravnati obveznosti v skladu s cenikom zaposlitvenega portala.

Spletni zaposlitveni portali nimajo zgolj oglaševalske funkcije, temveč naročniku oglasa ponujajo veliko več:

- ažurno bazo aktivnih in pasivnih iskalcev zaposlitve,
- spletno obdelavo in urejanje prijav na oglaševano delovno mesto,
- spletno pošiljanje povratnih informacij (Pervanje in Kragelj 2009, 38).

⁷ Cober, R.T., D. J. Brown, L. M. Keeping, in P. Levy. 2004. Recruitment on the Net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction. *Journal of Management*. 30 (5): 623-646.

Uporabniška izkušnja mora biti tako za iskalce zaposlitve, kot tudi za podjetja oziroma naročnike oglasa, kar se da najboljša. Iskalcem zaposlitve mora biti omogočen enostaven vnos ključnih podatkov, naročniku oglasa pa mora portal omogočati spletno urejanje prijav, selekcijo kandidatov in spletno komunikacijo s prijavljenimi kandidati, ki mora zagotavljati anonimnost (Pervanje in Kragelj 2009, 39).

Podatki MOSS-a (merjenje obiskanosti spletnih strani) kažejo, da je najbolj obiskan slovenski zaposlitveni portal, v januarju 2017, obiskalo 120.912 različnih uporabnikov (Slovenska oglaševalska zbornica, 2009). Najbolj iskani poklici pa so bili povezani z gradbeništvom, strojništvom, tehničnimi storitvami, IT, elektroniko, gostinstvom in trženjem (Pervanje in Kragelj 2009, 39).

Na domačem trgu obstaja več različnih zaposlitvenih portalov. Ko iskalci zaposlitve aktivno iščejo prosta delovna mesta, se praviloma prijavijo na več različnih ponudnikov spletnega kadrovanja, drugače pa je pri podjetjih oziroma drugih naročnikih oglasov. Pri teh velja, da se zaradi racionalnosti sredstev odločijo za objavo oglasa na enem zaposlitvenem portalu (Pervanje in Kragelj 2009, 37 – 39).

3 EMPIRIČNIDEL – analiza slovenskih zaposlitvenih portalov s strani naročnika oglasa oziroma delodajalca

V empiričnem delu diplomske naloge se bom osredotočil na analiziranje treh domačih zaposlitvenih portalov. Ker vsak sodobni zaposlitveni portal ponuja prostor oziroma orodja za iskalce zaposlitve in delodajalce oziroma naročnike oglasov ter le-te med seboj strogo ločuje, se bom pri analizi poglobil na raziskovanje zaposlitvenih portalov z vidika naročnika oglasa, torej z vidika delodajalcev. Želim namreč ugotoviti, kateri je tisti portal, ki slednji vrsti uporabnikov ponudi največ.

3.1 Metoda analiziranja

Pri analiziranju zaposlitvenih portalov bom uporabil metodo tekstualnega analiziranja vsebin ter metodo primerjalne analize. Najprej bom vsakega izmed spodaj predstavljenih zaposlitvenih portalov analiziral posamično, z lastno razvitimi sistematičnimi vpogledi (kriteriji), nato pa v ugotovitvah raziskovalno pridobljene lastnosti zaposlitvenih portalov med seboj primerjal in podal ključne izsledke.

3.2 Kriteriji za (sistematično) analiziranje

Za lažje opravljanje primerjalne analize zaposlitvenih portalov sem oblikoval nekaj ključnih kriterijev, ki jih bom pri vsakem izmed portalov posebej raziskal. Pri določanju kriterijev sem se oprl na cilje obstoja zaposlitvenih portalov, ki sta jih v svojem delu navedla avtorja Pervanje in Kragelj (2009, 37), vendar sem jih za potrebe svojega raziskovanja prilagodil oziroma besedno strnil. Analiza bo potekala po naslednjih korakih (kriterijih):

- oglasni prostor in stroškovna analiza ponudbe,
- podatkovna baza CV-jev iskalcev zaposlitve,
- spletna orodja za selekcijo potencialnih kandidatov,
- elektronsko obveščanje kandidatov.

3.3 Izbira zaposlitvenih portalov za analizo

Za analiziranje sem izbral slovenske zaposlitvene portale, ki delodajalcem (naročnikom oglasov) omogočajo objavo zaposlitvenih oglasov, kot tudi brskanje po bazi življenjepisov. Med temi sem nato izbral tri portale, ki imajo trenutno med vsemi slovenskimi zaposlitvenimi portali objavljenih največ aktivnih oglasov. Glede na predstavljeni postopek sem se odločil za analiziranje naslednjih:

- Moje delo,
- Moja zaposlitev,

- Zaposlitev.info.

Tabela 3.1: Število aktivnih oglasov na posameznem portalu

Zaposlitveni portal	Število aktivnih oglasov (27. 4. 2017)
Moje delo	1688
Moja zaposlitev	1248
Zaposlitev.info	405

Vir: Moje delo, Moja zaposlitev, Zaposlitev.info (2017).

3.4 Moje delo (www.mojedelo.com)

Zaposlitveni portal Moje delo je največji slovenski zaposlitveni portal, ki delodajalcem oziroma naročnikom oglasa ponuja kanal za komuniciranje s trgom dela. Njihovo primarno delovanje je usmerjeno v oglaševanje prostih delovnih mest in osveščanje o dinamiki na trgu dela (Moje delo, 2017).

3.4.1 Oglasni prostor in stroškovna analiza ponudbe

Zaposlitveni portal ima ponudbo svojih oglasov razdeljeno v pet ordinalnih kategorij. Naročnik lahko izbira med enostavnim, osnovnim, premium, executive in headhunter zaposlitvenim oglasom. Po navedenem vrstnem redu stopnjujejo svojo vsebino in posledično v istem vrstnem redu zvišujejo svojo ceno (Moje delo, 2017).

Tabela 3.2: Oglasni prostor Moje delo

Tip oglasa	Cena	Vsebina
Enostavni	295 EUR	<ul style="list-style-type: none"> - neomejeno število znakov v oglasu, - oglas je viden 30 dni, - e-mail obveščanje ob začetku oglaševanja, - spletno administriranje prijav.
Osnovni	345 EUR	Vse, kar enostavni ter: <ul style="list-style-type: none"> - objava logotipa naročnika, - uporaba dodatnega orodja (e-intervju), - e-mail obveščanje ob začetku in koncu oglaševanja.
Premium	400 EUR	Vse, kar enostavni in osnovni ter: <ul style="list-style-type: none"> - možnost lastne grafične podobe oglasa, - na vrhu seznama oglasov v začetku akcije,
Executive	550 EUR	Vse, kar enostavni, osnovni in premium ter: <ul style="list-style-type: none"> - na vrhu seznama oglasov skozi celoten čas oglaševanja, - objava na domači strani portala, - objava v partnerskih medijih.
Headhunter	1500+ EUR	Vse, kar predhodni štirje ter: <ul style="list-style-type: none"> - možnost oblikovanja lastne oglaševalske kampanje,

- oglaševanje s pasicami na portalu,
- oblikovanje lastnega e-maila pri obveščanju.

Vir: Moje delo (2017).

3.4.2 Podatkovna baza CV-jev iskalcev zaposlitve

Zaposlitveni portal Moje delo naročnikom ponuja možnost brskanja po bazi CV-jev. Slednje pomeni, da lahko naročnik k iskanju primernih kandidatov za iskano pozicijo pristopi aktivno ter brska in pregleduje kandidate, ki so na portalu ustvarili svoj profil (ime in priimek, zadnja zaposlitev, izobrazba, kontaktni podatki...) ter naložili svoj življenjepis. Portal moje delo trenutno v svoji bazi poseduje približno 63.000 profilov oziroma potencialnih iskalcev zaposlitve. Po bazi lahko naročnik z nekaj osnovnimi orodji olajša svoje iskanje. Iskanja se lahko loti s ključnimi besedami, prav tako pa so mu omogočena orodja, s katerimi lahko zmanjša nabor ustreznih kandidatov. Omeji se lahko na področje dela, regijo dela, stopnjo izobrazbe, znanje tujih jezikov, vozniški izpit, karierni nivo in ostala znanja in kompetence, ki jih kandidat poseduje. Naročniku je omogočeno shranjevanje zanimivih kandidatov znotraj orodij portala (Moje delo, 2017).

Cena zakupa baze CV-jev:

Tabela 3.3: Podatkovna baza CV-jev Moje delo

Število vpogledov CV-jev	Cena
30	100 EUR
100	250 EUR
500	500 EUR

Vir: Moje delo (2017).

3.4.3 Spletna orodja za selekcijo potencialnih kandidatov

Zaposlitveni portal Moje delo ponuja naročniku oglasa (za prosto delovno mesto) oziroma delodajalcu različna orodja za selekcijo kandidatov prijavljenih na oglas:

- brskanje med kandidati, prijavljenimi na zaposlitveni oglas (po ključnih besedah),
- izvoz prijavljenih kandidatov v Excel tabelo,
- prikaz stopnje ujemanja kandidata z zahtevami oglasa oziroma delovnega mesta (ob profilu prijavljenega kandidata na oglas je prikazano ujemanje kandidata z zahtevami delovnega mesta, ki so podane v oglasu. Stopnja ujemanja je zapisana v odstotkih),

- orodje za vrednotenje kandidatov prijavljenih na oglas (portal omogoča vrednotenje prijavljenih kandidatov na lestvici od ena do pet, pri čemer 5 pomeni najustreznejši kandidat),
- ogled CV-ja prijavljenega kandidata,
- možnost tiskanja CV-ja,
- možnost zapisovanja komentarjev ob profilu prijavljenega kandidata (komentarji so vidni zgolj uporabniku portala) (Moje delo, 2017).

3.4.4 Elektronsko obveščanje kandidatov

Portal Moje delo naročnikom oziroma delodajalcem omogoča elektronsko oziroma spletno komunikacijo s kandidati, prijavljenimi na oglas. Naročnik oglasa lahko z orodjem na spletni strani kandidata povabi na razgovor ali le-tega zavrne. Omogočeno mu je tudi kontaktiranje kandidata s kakršnikoli drugim namenom, povezanim z oglasom (Moje delo, 2017).

3.5 Moja zaposlitev (www.mojazaposlitev.si)

Zaposlitveni portal Moja zaposlitev dnevno ponuja tudi do 70 zaposlitvenih oglasov, obenem pa skrbi za obveščanje splošne javnosti o razmerah na slovenskem trgu dela. Ponašajo se s strokovno podporo, prilagojenim dizajnom, brezplačnimi e-orodji in hitro odzivnostjo. Portal mesečno obiše tudi do 400.000 iskalcev zaposlitve (Moja zaposlitev, 2017).

3.5.1 Oglasni prostor in stroškovna analiza ponudbe

Ponudba oglasov na predstavljenem zaposlitvenem portalu je razdeljena v tri kategorije: osnovni oglas, paket Srebrni delodajalec, paket Zlati delodajalec. V enakem vrstnem redu se stopnjuje tudi vsebina oglasnih paketov. Ponudba na zaposlitvenem portalu je oblikovana tako, da zakup posameznega oglasnega paketa traja eno leto, zgolj pri paketu Zlati delodajalec je možna tudi mesečna uporaba (Moja zaposlitev, 2017).

Tabela 3.4: Oglasni prostor Moja zaposlitev

Tip oglasa	Cena	Vsebina
Osnovni oglas	Brezplačno	<ul style="list-style-type: none"> - mailing obveščanje ustreznih kandidatov prijavljenih v zaposlitveni portal, - omogočen dostop do orodij za spletno administracijo prijav.
Srebrni delodajalec	350 EUR	<p>Vse, kar osnovni oglas ter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - oglas ima prednostno pozicijo v primerjavi z osnovnim oglasom, - možnost hkratne objave neomejenega števila oglasov glede na zakup istega naročnika, - neomejeno število znakov v oglasu.

Zlati delodajalec	1000 EUR	Vse, kar paket Srebrni delodajalec ter: <ul style="list-style-type: none"> - objava logotipa na vstopni strani portala, - objava logotipa v oglasu, - prednostna pozicija oglasa v primerjavi z oglasom v paketu Srebrni delodajalec in Osnovni oglas, - prikaz delovnega okolja.
--------------------------	-----------------	---

Vir: Moja zaposlitev (2017).

Kot navedeno, portal Moja zaposlitev ponuja možnost zakupa zgolj zaposlitvenega oglasa v posameznem paketu. Cena le teh je naslednja:

Tabela 3.5: Oglasni prostor Moja zaposlitev (dodatno)

Tip oglasa	Cena	Vsebina
Osnovni	Brezplačno	- Pozicioniran med ostalimi oglasi po datumu objave.
Srebrni	70 EUR	- pozicioniran pred Osnovnimi oglasi, - neomejeno število znakov, - oglas je viden 30 dni, - možnost enkratne vnovične brezplačne objave, - mailing obveščanje ustreznih kandidatov, prijavljenih v zaposlitveni portal, - omogočena e-administracija.
Zlati	100 EUR	Vse, kar Osnovni ter: <ul style="list-style-type: none"> - možnost objave logotipa, - pozicioniran pred Osnovnim in Srebrnim oglasom.
Zlati plus	190 EUR	Vse, kar Osnovni, Srebrni, Premium ter: <ul style="list-style-type: none"> - največja vidnost, - mailing obveščanje ustreznih kandidatov, prijavljenih v zaposlitveni portal (dvakrat).

Vir: Moja zaposlitev (2017).

3.5.2 Podatkovna baza CV-jev iskalcev zaposlitve

Baza CV-jev zaposlitvenega portala Moja zaposlitev omogoča naročnikom vpogled in brskanje med življenjepisi vseh iskalcev zaposlitve, ki so prijavljeni na analiziranem portalu. Na portal je prijavljenih ca. 24.000 aktivnih iskalcev zaposlitve, s priloženimi CV-ji. Omogoča iskanje po ključnih besedah, regiji, področju dela, izobrazbi, izkušnjah in času vpisa v bazo. Portal ponuja možnost shranjevanja kandidatov oziroma iskalcev zaposlitve znotraj spletne strani portala. V bazi življenjepisov je naročniku vidno ime iskalca zaposlitve, naslov oziroma kraj bivanja, delovne izkušnje ter nivo izobrazbe. Zraven podanih informacij je priložen življenjepis, ki ga uporabnik baze CV-jev odpre s klikom (Moja zaposlitev, 2017).

Cena zakupa baze CV-jev:

Tabela 3.6: Podatkovna baza CV-jev Moja zaposlitev

Število vpogledov CV-jev	Cena
20	20 EUR
50	45 EUR
100	75 EUR

Vir: Moja zaposlitev (2017).

3.5.3 Spletna orodja za selekcijo potencialnih kandidatov

Portal Moja zaposlitev ima na svoji spletni strani omogočenih nekaj osnovnih orodij za spletno administracijo kandidatov prijavljenih na zaposlitveni oglas:

- omogoča brskanje med kandidati, ki so prijavljeni na oglas naročnika,
- ogled CV-ja kandidata,
- možnost tiskanja CV-ja kandidata,
- možnost dodajanja komentarja k profilu kandidata (le-ta je viden zgolj naročniku oglasa),
- možnost vrednotenja (ocenjevanja) primernosti kandidata (Moja zaposlitev, 2017).

3.5.4 Elektronsko obveščanje kandidatov

Portal Moja zaposlitev omogoča naročniku oglasa (delodajalcu) komunikacijo s kandidati, ki so se prijavili na oglaševano prosto delovno mesto. Kandidate lahko naročnik kontaktira in jih posledično povabi na razgovor oziroma jih, če ne ustrezajo zahtevam delovnega mesta, zavrne. Ponujajo tudi možnost oblikovanja specifičnega sporočila (Moja zaposlitev, 2017).

3.6 Zaposlitev info (www.zaposlitev.info)

Zaposlitev info je eden izmed mlajših slovenskih zaposlitvenih portalov. Ponašajo se z ažurnimi informacijami s trga dela, nudijo karijerne nasvete za iskalce zaposlitve ter strokovno pomoč naročnikom oglasov. Pravijo, da so portal, ki beleži najhitrejšo rast, mesečno pa ga obišče do 150.000 iskalcev zaposlitve (Zaposlitev.info, 2017).

3.6.1 Oglasni prostor in stroškovna analiza ponudbe

Ponudba oglasov na portalu Zaposlitev.info je zelo strnjena oziroma zgoščena zgolj na dva paketa:

Tabela 3.7: Oglasni prostor Zaposlitev.info

Tip oglasa	Cena	Vsebina
Kampanja A	190 EUR	- 30 dnevna objava,

		<ul style="list-style-type: none"> - neomejeno število znakov, - prednostni prikaz oglasa, - obveščanje primernih kandidatov v bazi preko e-maila, - deljenje na družbenih omrežjih portala, - možnost oglaševanja s pasicami (do 7 dni), - brezplačna ponovna objava oglasa (1x)
Kampanja B	350 EUR	<p>Vse, kar kampanja A ter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ekskluzivno obveščanje primernih kandidatov, - možnost deljenja oglasa na socialnih omrežjih z možnostjo sponzorirane objave, - možnost oglaševanja s pasicami (do 14 dni).

Vir: Zaposlitev.info (2017).

Prav tako pa portal ponuja možnost objave zgolj enega zaposlitvenega oglasa, brez potrebe po zakupu paketa.

Tabela 3.8: Oglasni prostor Zaposlitev.info (dodatno)

Tip oglasa	Cena	Vsebina
Osnovni oglas 1	25 EUR	<ul style="list-style-type: none"> - neomejeno število znakov, - trajanje objave oglasa do 14 dni, - brezplačna ponovna objava oglasa (1x) - obveščanje primernih kandidatov v bazi.
Osnovni oglas 2	30 EUR	<p>Vse, kar prejšnji ter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - trajanje objave oglasa do 30 dni.
Prednostni oglas 1	50 EUR	<ul style="list-style-type: none"> - prednostna objava na vstopni strani portala, - neomejeno število znakov, - trajanje objave oglasa do 14 dni, - možnost deljenja oglasa na socialnih omrežjih portala.

Prednostni oglas 2	60 EUR	Vse, kar prednostni oglas 1 ter: - trajanje objave oglasa do 30 dni.
---------------------------	---------------	--

Vir: Zaposlitev.info (2017).

3.6.2 Podatkovna baza CV-jev iskalcev zaposlitve

Analizirani portal ima lastno bazo aktivnih iskalcev zaposlitve. Temelji na registriranih uporabnikih portala, ki zraven osnovnih informacij priložijo tudi svoj življenjepis. Baza CV-jev poseduje okrog 4800 življenjepisov, naročniku oglasa pa omogoča brskanje med vsemi iskalci zaposlitve (aktivnimi in neaktivnimi) prijavljenimi na zaposlitveni portal. Brskanje je omogočeno po osnovnih ključnih besedah (zaposlitev.info, 2017).

Tabela 3.9: Podatkovna baza CV-jev Zaposlitev.info

Število vpogledov CV-jev	Cena
30	20 EUR

Vir: Zaposlitev.info (2017).

3.6.3 Spletna orodja za selekcijo potencialnih kandidatov

Portal Zaposlitev.info nudi naročniku nemalo zanimiv orodij za selekcijo kandidatov, ki so se prijavili na oglaševano delovno mesto. Omogočeno je namreč:

- določitev statusa prijavljenega kandidata (nov kandidat, prebran kandidat, zavrnjen kandidat, sprejet kandidat)
- brskanje med prijavljenimi kandidati glede na status,
- prikaz kandidatovega imena ter statusa med prijavi,
- tiskanje kandidatovega CV-ja,
- možnost ogleda kandidatovega CV-ja in ostalih osnovnih informacij (e-pošta, datum prijave),
- vrednotenje kandidata na lestvici od ena do pet, pri čemer ena pomeni ni primeren (Zaposlitev.info, 2017).

3.6.4 Elektronsko obveščanje kandidatov

Portal omogoča elektronsko obveščanje kandidatov. Naročniku je obveščanje kandidatov omogočeno na dva načina: preko portala ali s povezavo preko lastne e-pošte. Kandidata je preko prvega načina mogoče povabiti na razgovor, zavrniti ali pa oblikovati sporočilo po meri ter jo opremiti z informacijami, ki jih nismo izvedeli iz prijave oziroma z vsebino po želji (Zaposlitev.info, 2017).

4 Ugotovitve

Po zapisanem oziroma predstavljenem v teoretičnem okvirju ter analizi zaposlitvenih portalov v empiričnem delu diplomske naloge lahko pridemo do ugotovitev, ki jih bom podal v naslednjih odstavkih.

Uporaba zaposlitvenih portalov z namenom iskanja potencialnih kandidatov za odprta (prosta) delovna mesta v organizaciji oziroma podjetju sodi v eksterno obliko pridobivanja kadra (Možina in drugi 2002, 137). Zaposlitveni portali služijo kot odlično pomagalo kadrovikom oziroma osebam, ki so v organizacijah zadolžene za pridobivanje kadra, saj bistveno olajšajo pot do izbire novega sodelavca. Nudijo namreč veliko število različnih spletnih orodij za selekcijo kandidatov prijavljenih na oglaševano delovno mesto. Zaposlitveni portali so pomembni tudi zato, ker ponujajo vse potrebne informacije o potencialnem kandidatu za zasedbo prostega delovnega mesta, v okviru spletnega mesta. Kadrovik lahko dostopa do informacij, kot so: izobrazba, zadnje delovno mesto, izkušnje ter CV kandidata. Kljub temu pa je potrebno ločiti med zaposlitvenimi portali in med ostalimi spletnimi stranmi, ki ponujajo zgolj oglaševanje prostih delovnih mest. Ključna lastnost zaposlitvenega portala je namreč ta, da v sklopu istega spletnega mesta vsebuje vmesnik za iskalce zaposlitve ter vmesnik za delodajalce oziroma naročnike oglasa. Na prvem se lahko iskalci zaposlitve registrirajo, spremljajo oglaševana prosta delovna mesta ter opravijo prijavo na oglaševano prosto delovno mesto, na drugem pa je delodajalcem omogočena objava oglasa o prostem delovnem mestu, celotna spletna administracija prijavljenih kandidatov ter baza CV-jev oziroma baza vseh registriranih uporabnikov portala. Le-ti so lahko aktivni ali neaktivni iskalci zaposlitve.

Glede na opravljeno analizo v empiričnem delu ugotovimo, da so trije največji zaposlitveni portali (glede na število aktivnih oglasov) v Sloveniji portal Moje delo (1688 aktivnih oglasov), Moja zaposlitev (1248 aktivnih oglasov) ter Zaposlitev.info (405 aktivnih oglasov). Vsak izmed analiziranih portalov ima oglasni prostor oglasov o zaposlitvi oblikovan v nekaj različnih tipov/kategorij, ki se glede na vsebino oziroma ponujene storitve cenovno razlikujejo. Portal Moje delo ponuja možnosti izbire med petimi vrstami oglasov, v cenovnem razponu od 295 EUR do 1500 EUR. Portal Moja zaposlitev nudi možnost izbire med štirimi tipi oglasov, v cenovnem razponu od nič do 190 EUR. Portal Zaposlitev.info pa ima na voljo prav tako štiri tipe oglasov, ki se gibljejo v razponu od 25 EUR do 60 EUR za posamezni oglas.

Pri prvem analiziranem parametru je potrebno izpostaviti, da imata portal Moje delo ter Moja zaposlitev omogočen zakup posameznega oglasa zgolj za obdobje 30 dni, medtem ko portal

Zaposlitev.info omogoča zakup posameznega oglasa tudi za 14 dni. Portal Moja zaposlitev in Zaposlitev.info se od portala Moje delo razlikujeta po tem, da ponujata možnost zakupa paketa zaposlitvenih oglasov. Prvi portal ponuja zakup za obdobje enega leta ter ima v tak zakup vključeno neomejeno število objavljenih oglasov. Drugi pa ima paket oblikovan tako, da ponuja dodatne ugodnosti naročniku oglasa (večkanalna objava ter brezplačna ponovna objava oglasa) za obdobje 30 dni.

Pri drugem kriteriju, ki se nanaša na bazo CV-jev iskalcev zaposlitve na zaposlitvenem portalu, ugotovimo, da portal Moje delo razpolaga z največjim številom registriranih uporabnikov na portalu ter posledično z največjo bazo CV-jev (približno 63.000 iskalcev zaposlitve), sledi mu portal Moja zaposlitev (približno 24.000) ter nato portal Zaposlitev.info (4.800). Glede na število registriranih uporabnikov na portalu je oblikovan tudi cenik, ki naročnikom omogoča dostop do baze CV-jev. Ugotovimo lahko, da je cenovna politika zakupa baze CV-jev odvisna od števila CV-jev v bazi posameznega portala. S številom CV-jev narašča tudi cena zakupa baze.

Tretji analiziran kriterij se je osredotočal na razpoložljiva spletna orodja za selekcijo kandidatov. Ugotovimo lahko, da imajo vsi trije zaposlitveni portali bolj ali manj podobna orodja za spletno administracijo prijav na oglaševan zaposlitveni oglas. Vsi trije nudijo orodje za brskanje med prijavljenimi kandidati, možnost ogleda CV-ja prijavljenega kandidata, vrednotenje primernosti kandidatov ter tiskanje kandidatovega CV-ja. Portal Moje delo nudi poleg predstavljenih orodij tudi možnost prikaza stopnje ujemanja kompetenc kandidata z zahtevami oglaševanega delovnega mesta ter zapisovanje komentarjev (vidnih zgolj naročniku oglasa) ob prijavljenem kandidatu. Slednjo možnost (zapisovanje komentarjev) ponuja tudi portal Moja zaposlitev. Kot prednost lahko izpostavimo koristno dodatno orodje na portalu Zaposlitev.info, ki nudi zelo nazorno beleženje statusa prijavljenega kandidata (pregledan, nepregledan, ustrezen, neustrezen). Iz opravljene analize lahko ugotovimo, da portal Moje delo poseduje največje število ustreznih spletnih orodij za administracijo prijavljenih kandidatov.

Zadnji analizirani kriterij se je nanašal na elektronsko obveščanje kandidatov prijavljenih na oglas v okviru spletnega mesta zaposlitvenega portala. Iz empiričnega dela je mogoče ugotoviti, da vsi trije zaposlitveni portali nudijo enake načine elektronskega obveščanja kandidatov. Lahko ga povabijo na razgovor, zavrnejo ali pa oblikujejo sporočilo po meri ter kandidata nagovorijo glede na njegove specifične.

5 Zaključek

V zaključku svojega diplomskega dela bom delovne (hipo)teze, ki sem jih zapisal v uvodu, skušal potrditi oziroma ovreči.

1. Doseg vidnosti oglasa o prostem delovnem mestu je premo sorazmeren s stroškom, ki ga naročnik plača zaposlitvenemu portalu.

Delovno hipotezo lahko potrdimo. Vsak izmed analiziranih zaposlitvenih portalov nudi prednostno objavo zaposlitvenih oglasov za višjo ceno kot osnovne oglase. Slednji so prikazani v časovnem vrstnem redu od datuma objave oglasa, do poteka veljavnosti oglasa.

2. Nabor primernih kandidatov za iskano delovno mesto je premo sorazmeren s stroškom, ki ga naročnik oglasa plača zaposlitvenemu portalu.

Delovno hipotezo lahko le delno potrdimo. Če sklepamo, da je nabor kandidatov odvisen od vidnosti oziroma dosega zaposlitvenega oglasa, pri čemer pa je vidnost oglasa odvisna od cene, ki jo je naročnik pripravljen plačati zaposlitvenemu portalu, potem lahko hipotezo potrdimo. Pri naboru kandidatov je potrebno upoštevati tudi specifične deficitarne kadra. Pri oglasih, kjer se išče slednji kader, nabor ni povezan zgolj z vidnostjo/dosegom oglasa oziroma višjo ceno oglasa temveč tudi s samo prisotnostjo takšnega kadra na trgu dela.

3. Cena storitev zaposlitvenega portala (za delodajalce) je povezana s številom registriranih uporabnikov na portalu.

Delovno hipotezo lahko potrdimo. Glede na cenovno politiko vseh analiziranih portalov je moč ugotoviti, da je cena objave oglasa ter ostalih storitev, ki jih zaposlitveni portal ponuja, povezana s številom registriranih uporabnikov na portalu oziroma številom CV-jev v bazi. Več je registriranih uporabnikov, višja je cena storitev zaposlitvenega portala.

Po analiziranem teoretičnem in empiričnem delu lahko zaključimo, da je portal Moje delo tisti, ki glede na strošek, ki ga ima naročnik z zaposlitvenim portalom, slednjemu ponuja največ. Posедуje največje število registriranih uporabnikov (CV-jev), največje število objavljenih oglasov ter največ orodij za spletno administracijo prijav.

Opomba: v diplomskem delu se nismo ukvarjali s koristmi, ki jih imajo od zaposlitvenih portalov iskalci zaposlitve, čeprav je za pričakovati, da se bo tudi nad (informacijskimi) storitvami za iskalce zaposlitve postopoma spletla stroškovno-cenovna politika ponudnikov zaposlitvenih portalov. Zaenkrat namreč razvoj zaposlitvenih portalov plačujejo naročniki

oglasov, delodajalci, ekonomsko močnejša stran tega specifičnega trga dela. Prav tako se nismo ukvarjali s politično ekonomijo, lastniško strukturo in dohodkovno učinkovitostjo ponudnikov zaposlitvenih portalov. Lahko bi tudi primerjali zaposlitvene portale in agencije za zaposlovanje, ker sta to dve obliki rekrutiranja kadrov, ki se danes očitno najbolj naglo širita po svetu. Končno, nismo se dotaknili različnega tempa uvajanja zaposlitvenih portalov v majhnih in velikih, razvitih in manj razvitih državah (vidik širjenja novih spletnih tehnologij in kontekstualnih faktorjev, ki pogojujejo širjenje teh tehnologij). Vse to so zanimiva vprašanja, ki se dotikajo naše teme, a tudi naloge, ki bodo počakale na druge priložnosti.

6 Literatura

1. Beardwell, I. in L. Holden. 2001. *Human Resource Management – A Contemporary Approach*. London: Financial Times Prentice Hall.
2. Bidwell, Matthew. 2011. Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring Versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly* 56 (3): 369–407.
3. Broudy, Jayme. 2010. Finding the Best Job Candidates out There. *Contractor Magazine* 57 (1): 62–62.
4. Chapman, Derek S. in Webster J. 2003. The Use of Technologies in the Recruiting, Screening and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment* 11. Dostopno prek: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2389.00234/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.si&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER (17. julij 2017).
5. Chowdhury, Tania Roy in Sriman Narayana. 2013. Applicants' Perceptions on Online Recruitment Procedures. *Management and Labour Studies* 38 (3): 185–199.
6. Cober, R. T., D. J. Brown, L. M. Keeping, in P. Levy. 2004. Recruitment on the Net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction. *Journal of Management* 30 (5): 623–646.
7. Holm B., Anna. 2012. E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift fur Personalforschung* 26 (3): 241–259.
8. *Merjenje obiskanosti spletnih strani*. Dostopno prek: http://www.moss-soz.si/si/rezultati_moss/obdoobje/ (22. marec 2017).
9. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
10. *Mojazaposlitev.si*. Dostopno prek: <https://www.mojazaposlitev.si/> (29. april 2017).
11. *Mojedelo.com*. Dostopno prek: <https://www.mojedelo.com/> (26. april 2017).
12. Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov*. Ljubljana: Planet GV.

14. Plumbley, Philip. 1985. *Recruitment and Selection*. London: Institute of Personnel Management.
15. Royal Carol in Robert P. Althaus. 2003. The labor markets of knowledge workers: Investment bankers' careers in the wake of corporate restructuring. *Work and Occupation* (56) 3: 214–233.
16. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/statweb> (7. junij 2017).
17. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Verma, Shalini. 2014. *Development of Life Skills and Professional Practice*. Vikas Publishing: New Delhi.
19. Wardell, Mark. 2013. The 3x3 hiring method: your guarantee to hiring the best candidate. *Canadian Manager* 30 (1): 20–21.
20. Williamson I. O. in Cable D. M. 2003. Organizational Hiring Patterns, Inter-firm Network Ties, and Inter-Organizational Imitation. *Academy of Management Journal* 46: 349–358. Dostopno prek: <http://amj.aom.org/content/46/3/349.full> (17. julij 2017).
21. *Zaposlitev.info*. Dostopno prek: <https://www.zaposlitev.info/> (25. maj 2017).