

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Čuden

**Prednosti (metod) iskanja in selekcije kadrov prek specializiranih kadrovskih agencij:
študija primera kadrovskih agencij v Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Čuden

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Prednosti (metod) iskanja in selekcije kadrov prek specializiranih kadrovskih agencij:
študija primera kadrovskih agencij v Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem mentorju, doc. dr. Andreju Kohontu, za potrpežljivost, izjemno odzivnost, spodbudne besede in usmerjanje pri pisanju magistrskega dela.

Hvala vsem intervjuvancem, ki ste mi namenili svoj dragoceni čas in sodelovali pri raziskovalnem delu.

Hvala Mihi za veliko pisalno mizo in usposobitev računalnika, predvsem pa hvala, ker mi vedno stojiš ob strani.

Iskreno se zahvaljujem tudi vsem drugim najbližjim, ki ste med mojim pisanjem skrbeli za moje dobro počutje in ustvarjalno žilico.

Hvala.

Prednosti (metod) iskanja in selekcije kadrov prek specializiranih kadrovskih agencij: študija primera kadrovskih agencij v Sloveniji

Specializirane kadrovske agencije so tiste, ki za svoje naročnike iščejo najboljše kadre. Zato so metode iskanja in selekcije, ki se jih poslužujejo tovrstne agencije, predmet številnih raziskav po vsem svetu. Pregled literature je osredotočen na zakonitosti specializiranih kadrovskih agencij, njihovih osnovnih metod iskanja in selekcije ter podpornih metod, katerih namen sta zanesljivejša presoja in ocena primernosti kandidatov. Hkrati ta del povzema ključne ugotovitve raziskav s področja iskanja in selekcije. V magistrskem delu smo si s pomočjo kvalitativnega zbiranja in obdelave podatkov zadali ugotoviti, v čem se kažejo specifičnosti specializiranih kadrovskih agencij. Ugotovili smo, da je osnovna selekcijska metoda selekcijski intervju, ki je po navadi podprt s psihološkimi in psihometričnimi testiranjem ter občasno z nekaterimi drugimi selekcijskimi metodami, kar omogoča celostno obravnavo kandidatov. Ugotovili smo tudi, da je slovenski trg premajhen, kar takšnim agencijam preprečuje, da bi se specializirale za eno raven pozicij ali eno samo industrijo, in da morajo, če hočejo preživeti, v svojem repertoarju ponujati dodatne storitve. V sklepnem delu smo podali omejitve raziskave in navedli predloge za izboljšave pri bodočih raziskavah.

Ključne besede: specializirana kadrovska agencija, metode iskanja in selekcije, uporabniška izkušnja, slovenski trg.

Advantages of Executive Search methods: Slovenian Executive Search agencies case study

Executive Search agencies search most qualified candidates for their clients. Therefore, search and selection methods have been a subject of many recent worldwide studies. The literature review provides an insight in Executive Search agencies, their search and selection methods and additional services that serve to provide reliable and holistic candidate assessment. At the same time literature review summarizes the key findings of several studies in the field of search and selection. Thus, in this master's thesis we tried to determine specific characteristics of Executive Search agencies operating in Slovenia. With the help of qualitative data collection and research, we found that the basic selection method is a selection interview, which is usually supported by psychological and psychometric tests, and occasionally with some other selection methods that allow a comprehensive assessment of candidates. We also found that the Slovenian market is too small, which prevents such agencies from specializing in one level of positions or a single industry, and that those agencies have to offer additional services in order to survive. In the concluding part, we commented on the limitations of our research and suggested improvements for future research.

Key words: executive search agency, search and selection methods, user experience, Slovenian market.

KAZALO

1 UVOD.....	7
2 KADROVSKA AGENCIJA	9
3 SPECIALIZIRANE KADROVSKE AGENCIJE	10
3.1 Modeli specializiranih (headhunting) kadrovskih agencij in njihove metode iskanja ...	15
3.1.1 Pogodbeni model	15
3.1.2 Kontingenčni model	21
3.2 Problematika/specifika slovenskega trga	22
4 METODE ISKANJA IN SELEKCIJE V KADROVSKIH AGENCIJAH	23
4.1 Pregled življenjepisov	24
4.2 Seleksijski intervju	25
4.2.1 Klasični strukturirani intervju.....	26
4.2.2 Vedenjski in situacijski intervju	26
4.2.3 Panelni intervju.....	27
4.2.4 Strokovni intervju	27
4.2.5 Telefonski intervju.....	27
4.2.6 Stresni intervju.....	28
4.2.7 Informativni intervju	28
4.2.8 Direktivni intervju	28
4.2.9 Intervju z odprtimi vprašanji	29
4.2.10 Avdicija	29
4.2.11 Intervju v restavraciji.....	29
4.2.12 Ocenjevalni dan	29
4.3 Ocenjevalni center	30
4.4 Druge metode selekcije	32
4.4.1 Preverjanje referenc	32
4.4.2 Psihološki testi.....	33
4.4.3 Grafologija.....	35
5 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA	36
5.1 Cilji raziskave	36
5.2 Raziskovalna vprašanja	37
6 NAČRT RAZISKAVE.....	38
6.1 Metodologija.....	38

7 ANALIZA REZULTATOV	39
7.1 Analiza metod specializiranih kadrovskih agencij	39
7.2 Analiza storitev specializiranih kadrovskih agencij	45
7.3 Analiza trga slovenskih kadrovskih agencij	49
7.4 Diskusija	52
7.4.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	56
8 SKLEP	58
9 LITERATURA	60
PRILOGE	64
Priloga: Vprašalnik	64

1 UVOD

Najuspešnejša podjetja po vsem svetu se zavedajo, da so za njihov uspeh, konkurenčnost in ne nazadnje za dober poslovni rezultat bistvenega pomena ustrezni in kakovostni kadri. Takšna podjetja si v svojem krogu želijo zaposlene, ki bodo ustrezali njihovi organizacijski kulturi, težili k enakim vrednotam in ciljem ter bili sposobni podjetje premakniti korak dlje. V iskanju le-teh se podjetja velikokrat soočijo z več ovirami, ki jim preprečujejo dostop in vzpostavitev stika s kadri, ki so najprimernejši za podjetje, usposobljeni in kompetentni.

Ker so ljudje eden najpomembnejših virov organizacij, igra zaposlovanje (pravih) ljudi ključno vlogo pri prinašanju (ohranjanju) potrebnih talentov v organizaciji (Van Hoye in Lievens 2009). Učinkovito zaposlovanje je tako ključno pri doseganju organizacijske uspešnosti in zmanjševanju fluktuacije (Sangeetha 2010, 93). V ta namen se organizacije čedalje pogosteje obračajo na kadrovske agencije, ki s pomočjo različnih metod iskanja in selekcije podjetjem v doglednem času zagotavljajo iskane kadre. Različne organizacije iščejo različne kadre, ki se med sabo razlikujejo po poklicih, za delo potrebnih lastnosti in drugih posebnosti, ki določajo delovno mesto (Barrick in Mount 1991), zato je pomembno, da znajo kadrovske agencije, ki jih najemajo organizacije, pravilno, učinkovito in strokovno prepoznati potrebne lastnosti iskanih kadrov ter kakovostno voditi postopek iskanja in selekcije kadrov.

Pri tem se porajajo vprašanja, kot npr.: kako uspešne so različne kadrovske agencije pri iskanju in selekciji, kako se med sabo razlikujejo (glede na specializacijo, industrije in specifične ravni kadrov ipd.), katerih metod iskanja in selekcije se največkrat poslužujejo, kako se te metode med seboj razlikujejo in v čem so njihove prednosti in pomanjkljivosti. Pomembno je tudi vprašanje, kakšne so specifične slovenskega trga; ali se kadrovske agencije v Sloveniji lahko specializirajo (torej pokrivajo točno določeno industrijo in temu primerne kadre) ali morajo za svoje dolgoročno preživetje ponujati širši nabor storitev, na primer poleg iskanja in selekcije tudi storitve tako imenovanega Ocenjevalnega centra – centra za presojanje kompetenc s pomočjo različnih psiholoških in psihometričnih testiranj (angl. Assessment center) in/ali zaposlovanje prek kadrovskih agencij (zaposlitev delavca, napotenega k delodajalcu) in/ali storitve kariernih nasvetov/svetovanj v več industrijah in na več ravneh delovnih mest.

Namen magistrskega dela je na primeru več slovenskih kadrovskih agencij raziskati, kateri tipi kadrovskih agencij so prisotni na slovenskem trgu, katerih metod iskanja in selekcije se poslužujejo različne kadrovske agencije, in ugotoviti, ali je za dolgotrajno uspešnost kadrovskih agencij pomembno, da se osredotočajo na specifične trge oz. kadre. Pomen raziskovanja je v prispevanju k razumevanju specifik tovrstnega upravljanja človeških virov na slovenskem trgu in prepoznavanju vrednosti selekcijskih metod kadrovskih agencij.

V prvem, teoretičnem delu so povzeta dejstva iz svetovne in slovenske literature, ki opredeljujejo različne tipe kadrovskih agencij in podobnosti ter raznolikosti v njihovih pristopih, metodah iskanja in selekcije ustreznih kadrov, v drugem delu magistrskega dela pa sledi empirični del, v katerem so opredeljena raziskovalna vprašanja in teze, povzet raziskovalni načrt, analiza pridobljenih rezultatov in podan sklep, kjer smo povzeli ugotovitve, pridobljene s pomočjo raziskave, in zapisali tudi svoj pogled na raziskovalni problem. Na koncu smo navedli tudi ovire oz. pomanjkljivosti pri raziskovanju in podali nekaj predlogov za nadaljnje raziskovanje tematike.

2 KADROVSKA AGENCIJA

Za razumevanje namena in vloge kadrovskih agencij pri zaposlovanju moramo najprej razumeti teoretsko opredelitev in različne tipe kadrovskih agencij, hkrati pa tudi opredelitev pojma zaposlovanja, ki se uporablja v tem kontekstu.

Zaposlovanje (angl. recruitment) je proces iskanja bodočih kandidatov in njihovih vzvodov, motivacije za predložitev življenjepisa in pristopa h kandidaturi za določeno prosto delovno mesto (Sinha in Thaly 2013, 142; Pattanayak v Florea 2014, 80), ki pripelje do zaposlitve posameznika v podjetju oz. organizaciji. Zaposlovanje je tako definirano kot proces identificiranja in zaposlitve najbolj kvalificiranega kandidata (v organizaciji ali zunaj nje) na prosto delovno mesto, v najkrajšem in najučinkovitejšem času. Tak proces po navadi v začetni fazi poteka s pomočjo oglaševanja, v katerem so opredeljene ključne zahteve odprtega delovnega mesta, v nadaljevalni fazi pa ocenjevanje in izbor najprimernejšega kandidata za zasedbo odprtega delovnega mesta (Sangeetha 2010, 93). V vlogi zaposlovalca so v proces iskanja in selekcije po navadi vključeni direktorji ali kadrovska služba, velikokrat pa je ta naloga vsaj do neke mere prepuščena zaposlitvenim, kadrovskim agencijam ali specializiranim svetovalcem (Sinha in Thaly 2013, 142), ki se iskanja in selekcije lotevajo na različne načine.

V slovenskem prostoru poznamo več vrst kadrovskih agencij. Vlogo kadrovske agencije v javnem sektorju opravlja Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, katerega temeljne dejavnosti so: 1. posredovanje zaposlitev in zaposlitveno svetovanje, 2. izvajanje karijerne orientacije, 3. zavarovanje za primer brezposelnosti, 4. ukrepi aktivne politike zaposlovanja, 5. izdajanje delovnih dovoljenj in zaposlovanje tujcev, 6. izdelava analitičnih, razvojnih in drugih strokovnih gradiv s področja dejavnosti Zavoda in 7. informiranje o trgu dela, informacije javne narave (Zavod RS za zaposlovanje).

Poleg kadrovskih agencij v javnem sektorju poznamo tudi zasebne kadrovske agencije, ki so praviloma manjše od tistih v javnem sektorju. Zasebne kadrovske agencije imajo ožji nabor kandidatov, svoje storitve naročnikom zaračunavajo in se po navadi specializirajo za določeno vrsto kandidatov oziroma področje. Poleg aktivnih iskalcev zaposlitve se takšne agencije osredotočajo tudi na kandidate, ki so zaposleni. Delodajalci se takšnih agencij poslužujejo, ko iščejo vodstvene ali specialistične kadre, saj tovrstne agencije v svojem naboru storitev ponujajo tudi druge storitve, kot na primer opravljanje intervjujev in različnih testiranj (Zupan

in Svetlik 2009, 292–293). V 90. letih prejšnjega stoletja so se iskalci zaposlitve v veliki večini posluževali kadrovske agencije v javnem sektorju, le redki so se pri iskanju zaposlitve obračali na agencije v zasebni lasti. Te so se skozi čas s svojo hitro in učinkovito naravno dela, težnjo po kakovosti in tržno naravnostjo močno razvile in si do danes izborile velik tržni delež (Kohont 2003, 449).

Zasebne kadrovske agencije se pri nas delijo glede na njihovo primarno dejavnost. Ločimo med:

- agencijami za najem in posredovanje delovne sile, ki kot delodajalec zaposlujejo delavce za določen ali nedoločen čas in jih napotijo na delo k naročniku (Mservis);
- specializiranimi kadrovskimi agencijami za iskanje in selekcijo;
- agencijami za napotitev delavcev v tujino, kjer napotnega delavca njegov oziroma tuji delodajalec napoti na delo v državo, v kateri po navadi ne dela (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije 2017), pri čemer posredujejo tudi za to usposobljene kadrovske agencije;
- agencijami za posredovanje študentskega dela ali tako imenovanimi študentskimi servisi, ki študentom in dijakom zagotavljajo občasna oziroma začasna dela pri različnih delodajalcih v različnih panogah (Študentski servis Maribor).

Ker je namen magistrskega dela v raziskovanju metod iskanja in selekcije specializiranih kadrovske agencije, se v nadaljevanju posvečamo lastnostim in posebnostim zgolj tega tipa kadrovske agencije.

3 SPECIALIZIRANE KADROVSKE AGENCIJE

Specializirane kadrovske agencije so opredeljene kot oblika svetovalnih storitev, ki se odražajo kot »zunani neodvisni strokovni nasvet« (Tienari in drugi 2013, 44). Osnovna dejavnost specializiranih kadrovske agencije je iskanje in selekcija kadrov za svoje naročnike, hkrati pa velikokrat v naboru svojih storitev ponujajo tudi svetovalne storitve in/ali storitve ocenjevalnih centrov.

Specializirane kadrovske agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kadrov, vedo, kje iskati najboljše kandidate in kako dostopati/pristopati tudi do ljudi, ki še ne vedo, da iščejo novo službo (pasivni iskalci zaposlitve) (Ramsey 2013, 3). Takšne kadrovske agencije, ki se znajdejo v vlogi iskalca, morajo na eni strani dobro predstavljati in zagovarjati interese

naročnika ne glede na to, kako dobri so kandidati, na drugi strani pa s kandidati ohranjati tako imenovan dober partnerski odnos oziroma zaveznitvo (Florea 2014, 81–82).

Florea (2014, 84) ugotavlja, da se 50 odstotkov naročnikov odloči za sodelovanje z agencijo zaradi agencijske ekspertize, 41 odstotkov jih upošteva ceno, samo 22 odstotkov pa zagotavljanje enakopravnosti in enakih možnosti. Kot so pokazale raziskave, naročniki v povprečju menijo, da je postopek iskanja in selekcije predrag. Tako nekatera podjetja agencije in njihove storitve najemajo kot podporo lastnemu kadrovskemu oddelku v podjetju. Velika podjetja pogosto razvijejo dolgoročno sodelovanje/odnos z eno ali dvema kadrovskima agencijama. Veliko podjetij se na drugi strani poslužuje storitev kadrovskih agencij zgolj ekskluzivno ali občasno (Florea 2014, 85).

Naročniki v večji meri najemajo kadrovske agencije za vodstvene (menedžerske) in specializirane položaje (Florea 2014, 82), saj te zagotavljajo določeno stopnjo anonimnosti tako za kandidate kot za naročnike. Prav tako pa pri tem ni nezamisljivo, da imata kandidat in naročnik pri iskanju skupnega jezika mediatorja (agencijo) za tretji, neodvisen člen, ko se za delovno mesto zahteva visoka stopnja specializacije (Florea 2014, 82).

Raziskave so pokazale, da ima štiri petine podjetij svoje vprašalnike oz. smernice za intervjuje dokaj nefleksibilne in da 59 odstotkov njihovih odločitev (o kandidatih) sprejmejo na podlagi občutka (intuicije), kar velikokrat pripelje do napačnih odločitev in povečevanja fluktuacije v podjetjih (Blyth 2006). Za kadrovske agencije se hkrati velikokrat odločajo podjetja, ki imajo premalo časa za iskanje in selekcijo primernih kandidatov ali podjetij, ki si prizadevajo skrajšati ta čas in trud, vložen v iskanje novega sodelavca (Sinha in Thaly 2013, 145; Florea 2014, 85).

Ramsey (2013, 4) navaja nekaj ključnih razlogov, na podlagi katerih podjetja oz. naročniki najamejo specializirano (angl. headhunting ali executive search) kadrovske agencije:

- ko nimajo dovolj kvalificiranih kandidatov iz lastnega nabora;
- ko nimajo časa ali primernih virov za zadovoljiv nabor primernih kandidatov;
- ko nimajo dostopa do primernih baz kandidatov;
- ko je lahko zaradi političnih vzrokov dvomljiva objektivnost zaposlovalca;
- če se je prejšnji izbor izkazal za napako;
- ko zaposlovalec že dolgo išče primerne kandidata in mu ga ne uspe najti;

- ko se zaposlovalec čuti prešibkega v iskanju in selekciji in to delo raje prepusti profesionalcem.

Prav tako se podjetja obračajo na kadrovske agencije, ko v svojih vrstah potrebujejo delavce s specifičnimi strokovnimi znanji ali ko želijo zapolniti odprte vodstvene položaje (Svetlik 2002, 137).

Takšne kadrovske agencije sicer opravijo enako delo, kot bi ga opravil naročnik (zaposlovalec), če bi kadre iskal sam, vendar pa so pri tem kadrovske agencije uspešnejše glede na porabljen čas in hitrost, saj imajo na voljo različne vire, ki jih podjetje/delodajalec po navadi nima:

- dovolj časa in zaposlenih, ki bodo delo pri iskanju in selekciji opravili dobro;
- strokovnjake s specifičnih področij (profesionalno in lokacijsko), ki za selekcijo in izbor kandidatov uporabljajo sofisticirana orodja (različne tehnike intervjuvanja, orodja za presojo kompetenc, psihometrična testiranja ipd.);
- široko omrežje in dostop do pomembnih kontaktov v državi in zunaj nje;
- dostop do različnih baz najboljših kandidatov;
- znanje s področja trendov iskanja in selekcije--zaposlovanja (Ramsey 2013, 3).

Hkrati lahko omenimo, da tak način iskanja ustreznih kandidatov poteka prek svetovalčevega omrežja ljudi, kar je dandanes sicer čedalje lažje vsem dostopno po spletu in z različnimi platformami, ki jih ta ponuja, vendar je to še vedno ekskluzivnost in dodana vrednost tako za kandidate kot za naročnika (Faulconbridge in drugi 2009, 803). Zato je vloga specializiranih kadrovske agencij razumljena kot poseben, specifičen način upravljanja človeških virov, še zlasti v krogu višjih kadrov oz. elitnejših omrežij (Grabher v Faulconbridge in drugi 2009, 803).

Specializirana kadrovska agencija bo pri iskanju in zaposlovanju najboljših kandidatov lahko uspešna le, če bo imela na voljo transparentne informacije, pridobljene od naročnika, kot na primer podroben opis in specifikacijo odprtega delovnega mesta. Hkrati je pomembno, da na drugi strani agencija naročniku poda natančne in dosledne informacije o poteku dela, selekcijskem postopku in dogovorjenih (časovnih) rokih (Admin v Imran in drugi 2014, 342; Florea 2014, 81).

Da bi bila iskanje in selekcija opravljena čim bolj kakovostno in uspešno, po navadi postopek poteka v naslednjem sosledju:

- usklajevanje z naročnikom glede poteka procesa, kjer je na tako imenovanem uvodnem sestanku (angl. briefing) sprejeta odločitev o uporabljenih metodah in pristopih k iskanju in selekciji;
- spoznavanje naročnika – misija, vrednote, struktura, cilji in specifične potrebe naročnika kot podjetja;
- razvijanje profila iskanega položaja z namenom možnosti ciljnega iskanja idealnega kandidata, pri čemer je najpogosteje aktivno vključen tudi svetovalec iz kadrovske agencije;
- oglaševanje odprtega položaja (različni mediji, tudi socialna omrežja);
- iskanje potencialnih kandidatov (uporaba različnih orodij za presojanje kompetenc, izvajanje intervjujev, preverjanje referenc);
- predložitev ožjega izbora kandidatov (en finalist ali več), med katerimi nato naročnik izbira (Mileham 2000, 161–162; Ramsey 2013, 4).

Pielow (v Gresty 2014, 207) proces iskanja in selekcije opredeli z nekoliko bolj razdelanim modelom:

- prvi sestanek svetovalca (agencije) z naročnikom;
- poglobljena analiza naročnika;
- analiza trga (industrije) in priprava opisa iskane pozicije;
- priprava strategije iskanja;
- iskanje in identificiranje potencialno zanimivih kandidatov;
- pristopanje, kontaktiranje s kandidati in izvajanje osebnih intervjujev za pripravo ožjega seznama kandidatov;
- predstavitev ožjega seznama kandidatov naročniku;
- zožitev seznama na tri do pet kandidatov, ki se osebno srečajo z naročnikom;
- ponudba in pogajanje s finalistom;
- proces organizacijskega uglaševanja (angl. onboarding) in pogajanja.

Florea (2014, 82) prednosti kadrovskega vidika vidi v:

- kvalificiranem osebju;
- širši (oz. široki) izbiri;

- svežini talentov;
- tekmovalnem duhu;
- manj možnosti za favoriziranje posameznih kandidatov in s tem večji objektivnosti;
- prihranku dragocenega časa, saj prvi krog intervjujev načeloma opravi kadrovska agencija, naročnik pa opravlja oz. vodi intervjue z najboljšimi kandidati (ožji izbor kandidatov);
- varovanju anonimnosti oz. zasebnosti, s pomočjo katere je lažje privabiti najboljše kandidate;
- omogočanju kadrovskemu oddelku naročnika, da se posveča drugim odgovornostim;
- stroškovni učinkovitosti, saj je proces iskanja in selekcije s pomočjo kadrovske agencije cenejši, če zaposlovalec »izgublja« denar s (pre)pogostim menjanjem osebe na tem delovnem mestu, ker na njem ni prave osebe, in
- pomoči agencije kandidatom z nasveti o pravilnem pristopu na razgovorih (načela in metode dobre (samo)predstavitve).

Kot eno pomembnejših prednosti oz. dodano vrednost kadrovske agencije Skokic in Coh (2017, 7) navajata vpliv svetovalca v kadrovske agenciji, ki je na podlagi svojega dolgoročnega odnosa s kandidatom pri kandidatu sposoben na pravi način zbuditi zanimanje in s tem motivirati pristop h kandidaturi za iskani položaj.

Pomanjkljivosti kadrovskih agencij pa Florea (2014, 82) vidi predvsem v:

- morebitnem nezadovoljstvu že zaposlenih v podjetju;
- včasih dolgoročnem procesu;
- dragi storitvi;
- možnosti neprimerne selekcije in
- povečanju fluktuacije v podjetju.

Agencije za iskanje in selekcijo kadrov bodo v prihodnosti in dolgoročno postale še pomembnejši akter na trgu zaposlovanja zaradi pomembnih sprememb v značilnostih in sestavi delovne sile, kot so: 1. povečevanje deleža novih zaposlitev zunaj podjetja oz. povečanja konkurenčnosti drugih podjetij, 2. težnje zaposlenih po novih izzivih zunaj trenutnega podjetja/zaposlovalca, 3. staranje generacije »baby boomerjev« in prihod novih generacij, ki bo povzročilo pomanjkanje na področju vodstvenega talenta in posledično povečanje povpraševanja po storitvah agencij za iskanje in selekcijo kadrov in 4. širitev

poslovanja podjetij v razvitem svetu, ki se soočajo z geografsko oddaljenostjo, omejenim znanjem in kulturnimi vrzelmi, kar vodi v izkoriščanje storitev kadrovskega inženirja na določenem geografskem območju (Hamori 2010, 57–58).

3.1 Modeli specializiranih (headhunting) kadrovskega inženirja in njihove metode iskanja

Obstajata dva modela kadrovskega inženirja, ki se ukvarjata z iskanjem in selekcijo. Pogodbeni model (angl. Retainer search) in kontingenčni model (angl. Contingency search). Prvi model se po navadi uporablja, ko agencijo najame naročnik z natančno določenim odprtim položajem (najpogosteje so to višji oziroma vrhnji kadri), ki ga želi naročnik zapolniti po navadi v 90 do 120 dneh. Agencija naročniku po začetni selekciji predloži ožji seznam kandidatov (angl. short-list), izmed katerih nato izbere naročnik sam. Takšne agencije so plačane ne glede na rezultat iskanja in selekcije (Bhattacharya in Rathore 2008, 171). Pri drugem modelu pa agencijo po navadi najame naročnik, ko želi zapolniti delovno mesto za manj izkušene delavce (začetnike) ali delovno mesto srednje ravni (angl. mid-level executives). Ker je takšnih agencij, ki delujejo po kontingenčnem modelu, veliko (po svetu), je konkurenca zelo močna, zato je v navadi, da agencije skušajo v čim krajšem času naročniku predlagati čim več potencialnih kandidatov za zasedbo delovnega mesta. Takšne agencije so plačane glede na uspešnost/rezultat (Bhattacharya in Rathore 2008, 171).

3.1.1 Pogodbeni model

Pervanje in Kragelj (2009, 50–51) povzameta ključne značilnosti pogodbenega modela kot sodelovanje med kadrovskega inženirja in naročnikom, ki temelji na dolgoročnih pogodbenih razmerjih in trajajočem partnerskem odnosu. Za takšen model iskanja in selekcije je značilno:

- pogodbeni dogovor lahko vključuje klavzulo o ekskluzivnosti;
- plačilo za tovrstno storitev je razdeljeno v tri dele (prvi je nevračljiv, drugi ob predstavitvi ožjega seznama kandidatov naročniku in tretji ob podpisu pogodbe o zaposlitvi izbranega kandidata pri naročniku);
- honorar se giblje med 25 in 35 odstotki kandidatove letne bruto plače;
- svetovalec se za proces iskanja in selekcije poglobi v poznavanje podjetja, industrije, v kateri podjetje deluje, konkurenco, kulturo podjetja ipd.;
- iskanje poteka med pasivnimi iskalci zaposlitve;

- v iskanje ustreznih kandidatov je poleg svetovalca tesno vključen tudi analitik, ki išče ustrezne kandidate, informacije o industriji ipd.;
- kadrovska agencija dela hkrati na omejenem številu projektov iskanja in selekcije;
- kadrovska agencija do kandidatov pristopa z veliko mero strokovnosti, diskretnosti in zelo poglobljeno (s pomočjo različnih selekcijskih metod, ki bodo opredeljene in opisane v poglavju 4, Metode iskanja in selekcije v kadrovskih agencijah);
- naročniku so predstavljeni zgolj najustreznejši kandidati za zasedbo odprtega položaja.

Kadrovske agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in s selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov, naročniki najemajo z namenom identificiranja, dostopa in selekcije najboljšega mogočega kandidata za odprti položaj (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015) in se v nasprotju z agencijami, ki se ukvarjajo z iskanjem in s selekcijo srednjih kadrov (angl. middle management), razlikujejo po tem, da se osredotočijo na tako imenovane elitne kadre (Faulconbridge in drugi 2009, 802), s katerimi skušajo med iskanjem in selekcijo na dolgi rok vzpostaviti trdne odnose (Khurana v Skokic in Coh 2017, 2).

Takšne agencije se osredotočajo na naročnika in vzporedno delajo na omejenem številu projektov. Kandidati, ki so v naboru takšne agencije, imajo po navadi različna ozadja in v danem trenutku ne iščejo nove zaposlitve aktivno (tako imenovani pasivni iskalci zaposlitve). Agencija je vključena v celoten proces, vse od definiranja iskanja, samega raziskovanja, vzpostavljanja stika s kandidati in selekcije. Agencija za svojo storitev zaračuna naročniku honorar in zagotavlja kakovostno storitev, z naborom visoko kvalificiranih kandidatov in načeloma z naročniki vzpostavlja dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015).

Svetovalci v kadrovskih agencijah, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov, se poglobijo v značilnosti naročnikove industrije, njihovo strategijo in specifične potrebe naročnika. Njihova metodologija je sofisticirana, saj uporabljajo kompetenčno strukturirane intervjuje, preverjanje referenc s pomočjo metode 360° (podrejeni, nadrejeni, sodelavci na isti ravni) in psihometrična testiranja, s pomočjo katerih lažje ocenijo primernost kandidata za iskani položaj. Tako lahko identificirajo kandidata, ki se bo najbolje ujemal z naročnikovo kulturo in ustrezal specifikam delovnega mesta. Uspeh specializirane kadrovske agencije je definiran z dolgoročno zaposlitvijo kandidata pri naročniku in njegovimi vplivi/dosežki v naročnikovem podjetju (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015).

Takšne agencije so po navadi vpletene v proces iskanja in selekcije članov nadzornih svetov/uprav in najvišjih direktorskih položajev. Pri teh projektih iskanja in selekcije je najboljše kandidate težko najti, še teže jih je prepričati, da se odločijo za kandidaturo, hkrati pa je zelo velik tudi potencialni vpliv (ne)uspeha (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015).

Svetovalci pogosto dostopajo do kandidatov, ki v danem trenutku nove zaposlitve oz. položaja ne iščejo aktivno, in njihov interes obravnavajo z veliko mero diskretnosti in zaupnosti. Tako tem »skritim« kandidatov lahko omogočijo vpogled v potencialne prednosti premika/nove karijerne priložnosti (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015). Včasih je kandidatova odločitev, ali se bo za kandidaturo odločil ali ne, odvisna od predhodnih interakcij oz. odnosa s svetovalcem in agencijo, ki ga vabi h kandidaturi (Skokic in Coh 2017, 2), pri čemer sta zelo pomembna zaupanje in s tem povezana avtonomija odnosov (Langfred; Perrone in drugi v Skokic in Coh 2017, 2). Skokic in Coh (2017, 2–3) v tem kontekstu opredelita štiri tipe vezi med posameznikom, kandidatom (angl. executive) in kadrovske agencijo (svetovalcem):

- kandidatska vez, ki se oblikuje, ko je posameznik kandidat za iskani položaj pri agenciji, s katero je v odnosu, pri čemer svetovalec ocenjuje kandidata in v njem zbuja zanimanje za odprti položaj;
- splošna vez, ki nastane, ko si posameznik in svetovalec kadrovske agencije izmenjujeta mnenja, npr. o industriji ali trenutnih trendih, na nezavezujočem sestanku, v socialno nevtralnem okolju;
- naročniška vez, ki se razvije, če je posameznik predstavnik organizacije, s katero svetovalec oz. kadrovska agencija sodeluje (ali z njo skuša sodelovati) pri projektu iskanja in selekcije;
- vez, katere temelj je vir, ki se izoblikuje, ko posameznik svetovalcu predloži reference za kandidata, ki je v danem času v selekcijskem postopku pri kadrovske agenciji, ki jo zastopa svetovalec.

Kadrovske agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov, se po navadi pri iskanju za naročnika potencialnih kandidatov osredotočajo na velika, priznana in uspešna podjetja, hkrati pa v teh podjetjih ciljno iščejo kandidate na podlagi njihovih trenutnih delovnih položajev in dotedanjih dosežkov. V večini primerov gre za prestop

kandidata iz podjetja k naročniku in premik znotraj industrije, ne pa tudi med funkcijami ali prestop v novo vlogo, delovni položaj (drugo delovno mesto) (Hamori 2010, 46).

Raziskave so pokazale, da povprečni manager v ZDA ostane v istem podjetju približno šest let (Bureau of Labor Statistics; CareerXroads v Hamori 2010, 46).

Ekonomisti vidijo prednosti kadrovskih agencij, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov, v učinkovitosti in vzpostavljanju višje kakovosti pogovorov med podjetjem in kandidati, sociologi v sposobnosti mediacije agencij med naročnikom in kandidati glede različnih interesov, zagotavljanju zaupnosti in anonimnosti ter razreševanju neskladij glede končnega finančnega paketa in s tem preprečevanju potencialnega nezadovoljstva in slabe volje (Hamori 2010, 47). Kadrovske agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov, naj bi bile bolj izkušene in pri naročniku uspešnejše pri pogajanju za kandidatovo plačo, kot je kandidat sam (Hamori 2010, 48).

Vloga svetovalca v takšni agenciji je v pomoči naročniku pri identificiranju, ocenjevanju in zaposlovanju kompetentne in ustrezne osebe, pri iskanju in selekciji pa tisti, ki pomenijo avtoriteto, definirajo selekcijske kriterije ustreznosti in ocenjujejo (ne)ustreznost posameznih kandidatov glede na prej definirane kriterije (Finlay in Coverdill v Holgersson in drugi 2016, 154). Način dela kadrovskih agencij, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov, se po podpisu pogodbe o sodelovanju in po opravljenih storitvah pri iskanju in selekciji z naročnikom začne pri raziskovanju trga, razumevanju industrije in narave naročnikovega dela, poglobljenem razumevanju iskanega položaja in pripravi podrobnejšega opisa položaja (Florea 2014, 81).

Zato je pomembno, da je na uvodnih sestankih z naročnikom poleg svetovalca prisoten tudi analitik (angl. researcher), ki ima pri iskanju ključno vlogo in je po navadi oseba, ki prva stopi v stik s potencialnim kandidatom za zasedbo odprtega položaja (Mileham 2000, 161). Raziskave so pokazale, da polovica strokovnjakov (kadrovikov) pri pregledu prijav na delovno mesto ali ciljnem iskanju kandidatov uporablja splet, pri čemer je na podlagi informacij, ki so tam dostopne, 20 odstotkov kandidatov diskvalificiranih (Zeidner v Madera 2012, 1276). Analitik mora biti dober v sprejemanju in predelovanju različnih informacij, radoveden, dober poznavalec in uporabnik spletnih platform, ki omogočajo lažje ciljno iskanje pravih kandidatov, in široko razgledan (Gresty 2014, 210).

Pri procesu iskanja si tako kronološko sledijo naslednji koraki identificiranja potencialnih kandidatov: 1. podroben pregled trga, kjer svetovalec in analitik pregledata konkurenčna podjetja, v katerih je velikokrat mogoče najti kandidate s primerno karierno zgodovino in ustreznimi izkušnjami, 2. pregled podatkovne baze agencije, v kateri so posamezniki, ki so

bili z agencijo v stiku v preteklosti (kot kandidati ali kot naročniki), 3. pridobivanje virov oz. informacij s pomočjo poznanih posameznikov, ki bi lahko priporočili primerne kandidata za iskani položaj (po nekaterih virih naj bi bila ta oblika pridobivanja potencialno zanimivih kandidatov ena najpogosteje uporabljenih (Moser 2005, 189)), in 4. iskanje primernih kandidatov s pomočjo informacij, dostopnih na spletu (Mileham 2000, 162; Nazmi 2005, 228–229; Faulconbridge in drugi 2009, 802). Na podlagi tega nato agencija pripravi širok seznam potencialnih kandidatov (angl. long-list), ki ga naročniku pošlje v pregled in potrditev. Na tem seznamu je na začetku od 40 do 50 potencialnih posameznikov za omenjeni položaj (to je odvisno od širine iskanja in specifičnosti samega položaja), vendar se skozi celoten proces iskanja in selekcije po potrebi lahko razširi na več kot 100 kandidatov. Svetovalec v kadrovski agenciji lahko prevzame tudi odgovornost za oglaševanje prostega delovnega mesta (predvsem pri položajih višjega managementa), kar se po navadi zgodi, če zaradi različnih razlogov agencija kandidata ne more nagovoriti neposredno (ker je na primer pogodbeno zavezana k nedotakljivosti kandidatov iz točno določenega podjetja (angl. off-limits)) in se v upanju, da se bo kandidat odzval samoiniciativno in kandidiral, poslužuje ciljnega oglaševanja (Mileham 2000, 162). Prav tako agencija prevzame pod svoje okrilje zbiranje prijav (vsakršnega oglaševanja) in izvajanje vsaj prvega kroga intervjujev, preden naročniku predloži seznam kandidatov, ki jih v nadaljevanju predlaga kot ožji izbor (Florea 2014, 81), v katerem je po navadi od tri do pet kandidatov, včasih do deset (to je odvisno od naročnikovih želja in specifičnosti danega položaja). V kadrovskih agencijah, ki delujejo po načelu pogodbenega modela, svetovalec kontaktira s kandidatom (in ne nasprotno), saj ima ta vpogled v ustreznost kandidata glede na iskani položaj in h kandidaturi ne bo povabil kandidata, za katerega ve, da bi bil zanj to korak nazaj (glede na položaj ali obstoječi finančni paket) (Howell v Cappelli in Hamori 2013, 9). Pri kontaktiranju s potencialnimi kandidati kandidatom na samem začetku ni podan podroben opis nove priložnosti, skoraj nikoli na začetku tudi ni znano, kdo je naročnik (Hamori 2010, 52). Začetni, prvi razgovor oz. sestanek med kandidatom in svetovalcem je opravljen na nevtralni lokaciji (ne pri naročniku), po navadi v poslovnih prostorih kadrovske agencije, in temelji na zaupnosti (Mileham 2000, 163). Kandidat v veliki večini primerov ne želi, da njegov dosedanji zaposlovalec izve, da se zanima za novo karierno priložnost, zato od agencije (svetovalca) pričakuje profesionalen odnos in veliko mero zaupnosti v odnosu do kandidata (Tienari in drugi 2013, 45). Na tem sestanku ima kandidat priložnost pridobiti več informacij o naročniku ter svetovalcu zastaviti vprašanja, vezana na naročnika in iskani položaj. Svetovalec v tej fazi kandidata spoznava, z različnimi metodami in pristopi razišče njegove ključne kompetence, izkušnje in osebnostne

lastnosti, s čimer ugotavlja, ali je to primeren kandidat za zasedbo odprtega delovnega mesta pri naročniku (Mileham 2000, 163). Včasih mora kandidat, preden se sreča z naročnikom, pripraviti predstavitev (naloga, vezana na odprti položaj in na naročnikovo podjetje), po opravljenih razgovorih so opcijsko lahko opravljena tudi različna (psihometrična) testiranja. Večina kadrovskega agencij svojim naročnikom lahko ponudi dodatno storitev, ki je lahko izvedena v kateri koli fazi procesa iskanja in selekcije (Mileham 2000, 163). Dober agencijski svetovalec bo kandidatu dal tudi povratno informacijo glede sestave življenjepisa in tehnik razgovora (Florea 2014, 81). Naročniku je, kot je bilo omenjeno, predstavljen ožji seznam kandidatov, ki jih je agencija po opravljeni selekciji izbrala za predstavitev, in ta seznam je predstavljen naročniku tako v pisni obliki kot tudi ob pogovoru (po telefonu ali v živo) z argumenti, zakaj je posamezen kandidat primeren za odprto delovno mesto. Hkrati je to tudi seznam kandidatov, s katerimi se nato naročnik osebno sreča in z njimi opravi intervjuje (Hamori 2010, 50). Kadrovske agencije težijo s situacijam »win-win« med kandidatom in naročnikom, saj je njihov cilj naročniku čim bolj prepričljivo predstaviti dober ožji nabor kandidatov, ki ustrezajo kriterijem delovnega mesta (Florea 2014, 81). Svetovalec tako koordinira dejavnosti z naročnikom (odločevalcem v procesu iskanja in selekcije), zaupno posreduje občutljive informacije med udeleženi v procesu in legitimira celoten postopek s svojimi dejanji in z zagotovitvijo tako naročniku kot vsem vključenim kandidatom, da svoje delo izvajata profesionalno in v skladu z interesi udeleženi (Khurana v Holgersson in drugi 2016, 157).

Kadrovske agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov, zapolnjujejo položaje na ravni direktorjev in višje (uprava, nadzorni svet) in so velikokrat poklicane, kadar gre za projekte iskanja, kjer je potencialne kandidate težko najti oziroma do njih dostopati (Hamori 2010, 47). Zato po navadi takšne agencije svoj honorar zaračunajo kot delež dogovorjene letne plače kandidata. Pri tem gre za fiksen honorar, ki ga pomeni odstotek letne plače kandidata v prvem letu zaposlitve (Florea 2014, 84), pri čemer velja poudariti, da takšne agencije po navadi ne prevzamejo projekta, kjer letna plača kandidata v prvem letu zaposlitve znaša manj kot 100.000 £ (Jenn v Faulconbridge 2009, 802).¹ Po navadi ni dodatnih stroškov (za agencijo), če agenciji ne uspe najti pravega kandidata, čeprav je tukaj čedalje pogostejše plačevanje po obrokih (po določeni fazi v procesu iskanja in selekcije; prvi del ob sklenitvi pogodbe, drugi ob predstavljenem ožjem izboru kandidatov in tretji ob

¹ Podatek o honorarju temelji na raziskavah, izvedenih v tujini.

uspešni zaposlitvi kandidata pri naročniku). V honorar po navadi ni vključeno oglaševanje delovnega mesta (Florea 2014, 84).

3.1.2 Kontingenčni model

O kontingenčnem modelu ali modelu kratkoročnega sodelovanja Pervanje in Kragelj (2009, 49–50) pravita, da:

- je plačilo za izvedeno storitev izvedeno po zaposlitvi izbranega kandidata pri naročniku (angl. success fee);
- je odnos med kadrovske agencije in naročnikom kratkotrajen;
- tveganje za uspešno izveden proces iskanja in selekcije nosi agencija;
- se honorar kadrovske agencije giblje med 10 in 15 odstotki kandidatove bruto letne plače;
- si kadrovska agencija prizadeva za čim hitreje opravljene storitve, zato svetovalec (referent) dela na večjem številu projektov hkrati in se v selekcijskem postopku ne pogloblja v analizo kandidata;
- se svetovalec v razumevanje odprtega delovnega mesta ne pogloblja;
- največkrat uporabljena metoda iskanja temelji na objavi zaposlitvenega oglasa, kar pomeni, da so kandidati, ki kandidirajo za iskano delovno mesto, največkrat aktivni iskalci zaposlitve;
- kadrovska agencija istega kandidata ponudi več naročnikom oz. ga vključi v več kandidatur hkrati.

Tovrstni svetovalci oz. agencije, ki delujejo po principu kontingenčnega modela, so najeti z namenom dostopanja do baze kandidatov, ki ustrezajo določenim kriterijem, in po navadi delujejo v začetni fazi iskanja in selekcije; presojo in selekcijo samo pa prepustijo naročniku (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015). Takšne agencije ciljno iščejo predvsem profesionalce s področja srednjega managementa in so plačane, ko uspešno plasirajo kandidata k naročniku (Coverdill in Finlay 2002).

Njihov cilj je plasirati toliko kandidatov, kolikor je mogoče v čim krajšem času. Hkrati delajo na veliko projektih, za katere ne zahtevajo denarja vnaprej in so, kot je bilo omenjeno prej, plačani za kandidate, katerih življenjepis so posredovali naročniku in so nato tudi najeti/zaposleni. Cene za takšno storitev so po navadi nižje, kar odseva omejen obseg dela tovrstnih svetovalecev. Agencije, ki delujejo po principu kontingenčnega modela, imajo dostop

do kandidatov, ki so pripravljani na spremembe in ki aktivno iščejo novo zaposlitev (aktivni iskalci zaposlitve). Naročniku lahko tako v kratkem časovnem razmerju zagotovijo veliko življenjepisov (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015). Način dela takih svetovalcev in agencij je povezan z dostopnimi omrežji, oglaševanjem in spletnimi podatkovnimi bazami, kjer lahko najdejo veliko življenjepisov kandidatov, za katere obstaja verjetnost, da ustrezajo naročnikovim kriterijem in zahtevam. Ti življenjepisi so posredovani naročniku, ki nato sam opravi selekcijski postopek. Glede na način plačila kontingenčnih agencij, ki so plačane glede na uspešnost, so te motivirane v čim krajšem času naročniku zagotoviti čim več življenjepisov (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015; Hembree 2015, 251).

Svetovalci v takih kadrovske agencijah so pogosto najeti za položaje srednjega managementa ali položaje, na katerih je potrebnih veliko kvalificiranih posameznikov. Osredotočajo se na kandidate, ki aktivno iščejo novo zaposlitev, in na položaje, ki imajo manjši vpliv v naročnikovem podjetju. Takšni svetovalci so močno prodajno usmerjeni in osredotočeni na delo z veliko naročniki in kandidati hkrati (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015).

3.2 Problematika/specifika slovenskega trga

Žal so kadrovske agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov, in agencije, ki delujejo po principu kontingenčnega modela, velikokrat označene oziroma razumljene kot izmenične, vendar je treba poudariti, da gre za povsem različna pristopa, pri katerih se uporabljajo povsem različne metodologije in principi delovanja (Executive Search Vs Contingent Recruiters 2015).

Čeprav na slovenskem trgu težko govorimo izključno o enih oz. drugih, saj imajo kadrovske agencije v Sloveniji zaradi majhnosti in omejenosti trga svojevrsten značaj in se poleg svoje osnovne dejavnosti ukvarjajo še z drugimi »pomožnimik« storitvami, ki jim pomagajo pri ohranjanju preživetja oz. rasti. Kadrovska agencija na slovenskem trgu namreč ne more preživeti, če bo v naboru svojih storitev ponudila zgolj iskanje in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov (nadzorniki, uprava in direktorji), saj je trg preprosto premajhen. Kadrovske agencije tako svoje projekte iskanja in selekcije širijo na srednji management in specialistična delovna mesta, hkrati pa ponujajo tudi storitve razvoja kompetenc (angl. leadership services) in/ali psiholoških/psihometričnih testiranj in drugih kadrovske-svetovalnih storitev, kar se je potrdilo tudi v naši raziskavi (glej 7, Analiza rezultatov).

Pri tem velja omeniti, da so agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo, po navadi generalisti oz. splošno usmerjene, saj obravnavajo različne upravljalne funkcije v okviru različnih industrij. Zelo malo agencij se specializira oziroma osredotoči zgolj na eno industrijo in/ali raven položajev (Bhattacharya in Rathore 2008, 171).

4 METODE ISKANJA IN SELEKCIJE V KADROVSKIH AGENCIJAH

Piotrowski in Armstrong (2006) sta ugotovila, da večina podjetij pri iskanju in selekciji še vedno uporablja tradicionalne metode, kot na primer življenjepis in preverjanje referenc, samo 9,3 odstotka jih uporablja internetne predzaposlitvene selekcijske teste, le 20 odstotkov pa jih v selekcijski proces vključuje tudi osebne teste.

Različni avtorji zanikajo, da so svetovalci kadrovske agencij, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov, zagotovilo za kakovostno in strokovno izveden selekcijski postopek, kljub temu pa trdijo, da selekcijski postopek za nižja delovna mesta ne more biti voden enako (in z istimi ljudmi) kot selekcijski postopek za višje, menedžerske položaje (Hamori 2004, 12–16). Pri tem velja opozoriti tudi na specifično nižjih delovnih mest, kjer se v selekcijskem postopku vključujejo aktivni iskalci zaposlitve, v primerjavi z višjimi položaji, za katere so primerni zgolj pasivni iskalci nove zaposlitve, za katere Cappelli (2001, 139–141) ugotavlja, da so najboljši kandidati na trgu, saj so v primerjavi z aktivnimi iskalci verjetno kompetentnejši in na svojem obstoječem delovnem mestu bolj zadovoljni ter v danem trenutku ne iščejo nove zaposlitve (Abdullah, Yoke in Zakaria 2013, 14). Iz literature tako razberemo, da se različne kadrovske agencije postopka iskanja in selekcije kadrov lotevajo na več povsem različnih načinov in z različnimi metodami (Kragelj 1998, 39), pri čemer skušajo za naročnika najti najustreznejšega kandidata. Kadrovske agencije morajo nenehno izboljševati svoje pristope in načine delovanja (metode iskanja in selekcije), da bi ohranile konkurenčnost. Učinkovitost kadrovske agencije pri projektih iskanja in selekcije pa tako za večino zaposlovalcev in kandidatov postaja čedalje pomembnejši dejavnik zadovoljstva (Abdullah, Yoke in Zakaria 2013, 18).

Raziskave ob koncu 90. let prejšnjega stoletja so pokazale, kako različne selekcijske metode napovedujejo uspešnost posameznika na bodočem delovnem mestu. V raziskavi, ki sta jo objavila Frank Schmidt in John Hunter, je bilo podrobno pregledanih 19 različnih metod in pristopov, pri čemer se je izkazalo, da je (sicer takrat najpogostejše uporabljena metoda) nestrukturiran intervju relativno slab kazalec posameznikove uspešnosti na delovnem mestu. Razložil naj bi le 14 odstotkov delavčeve uspešnosti. Še slabši kazalci uspešnosti so

preverjanje referenc (7 %), leta izkušenj (3 %) in grafologija (0,04 %). Najboljši indikator uspešnosti je vzorčni test (test, pri katerem posameznik dobi nalogo, podobno delovnim nalogam, ki jih bo opravljal na delovnem mestu, za katero kandidira), ki pomeni 29 %. Na drugo mesto, s 26 %, so se uvrstili testi splošne kognitivne sposobnosti in strukturiran intervju, ki ravno tako 26-odstotno napove posameznikovo uspešnost (Bock 2015, 90–93).

Dandanes je, v nasprotju z 90. leti prejšnjega stoletja, najpogosteje uporabljena selekcijska metoda klasični selekcijski intervju, sledijo mu različni psihološki testi in ocenjevalne delavnice, ki so največkrat uporabljene za najvišja delovna mesta v mednarodnih organizacijah (predvsem v ameriških). Čedalje pogosteje velike korporacije pri selekciji najvišjih delovnih mest sodelujejo tudi z ocenjevalnimi centri (Pervanje in Kragelj 2009, 83).

Odločitev o pravilni izbiri metod iskanja in selekcije ter pristopa do potencialno zanimivih kandidatov je po navadi sprejeta na podlagi informacij, ki jih naročnik poda agenciji na uvodnem sestanku (Mileham 2000, 161). Raziskave so pokazale, da je kombinacija različnih selekcijskih metod boljša rešitev kot uporaba zgolj ene metode (Bock 2015, 94).

4.1 Pregled življenjepisov

Življenjepis kandidata je druga najpogosteje uporabljena selekcijska metoda, saj gre pri tem po navadi za prvi stik, ki ga ima zaposlovalec s kandidatom. Zato so potencialne »napake« ali bolje rečeno pomanjkljivosti velikokrat izločitveni dejavnik, še preden se kandidat in zaposlovalec spoznata v živo (Robertson in Smith 2001, 461). Življenjepis je strukturiran zapis kandidatove poklicne poti, v katerem so zajete njegove dosedanje izkušnje, znanja, dosežki, lastnosti in ambicije. Pregled življenjepisov je velikokrat prvi stik, ki ga ima ocenjevalec (svetovalec ali delodajalec) s kandidatom (Pervanje in Kragelj 2009, 83–84) in je osnovni dokument oz. izhodišče, s pomočjo katerega se izvajajo druge metode selekcije, kot na primer selekcijski intervju. Iz kandidatovega življenjepisa lahko svetovalec sklepa o nekaterih kandidatovih lastnostih (na primer kako strukturiran, natančen ali pisno spreten je kandidat), vendar o teh lastnostih lahko kredibilno in z gotovostjo presodi šele s pomočjo drugih selekcijskih metod, ki jih uporabi v nadaljnjih selekcijskih fazah (Pervanje in Kragelj 2009).

4.2 Seleksijski intervju

Velika večina organizacij, ne glede na velikost in število zaposlenih, kot osnovno orodje pri izboru in selekciji kadrov uporablja metodo intervjuja. Seleksijski intervju je dialog med spraševalcem in intervjuvancem, kjer scenarij vnaprej pripravi in predvidi ter kontrolira spraševalec. Pogovor temelji na izmenjavi idej, mnenj in stališč med udeležencema. S to metodo si skuša spraševalec izoblikovati celovit psihološki profil kandidata (Pastor 2012, 416), pri čemer se poslužuje več različnih tipov vprašanj, med katera spadajo (Kragelj 1998, 32–39):

- razbremenilna vprašanja, ki pri kandidatu zmanjšajo napetost in ga sprostijo;
- začetna obširna vprašanja, ki so vezana na kandidatovo delovno zgodovino, pri čemer spraševalec pove, kaj je namen intervjuja in o čem bo tekel pogovor, nato pa prepusti besedo (večino časa) kandidatu;
- vprašanja s seznamom možnosti, ki jih spraševalec zastavi kandidatu tedaj, ko ta na vprašanje težko odgovori;
- dvostranska vprašanja, ki omogočajo izbiro med dvema alternativama in so po navadi zastavljena kandidatu, da se definirajo njegove morebitne pomanjkljivosti;
- prebojna vprašanja (Zakaj?), s katerimi spraševalec išče vzroke za kandidatovo vedenje.

Pervanje in Kragelj (2009, 84) opredelita seleksijski intervju kot »proces, v katerem eden ali več spraševalcev iz podjetja – potencialnega bodočega delodajalca – ocenjuje ključne značilnosti kandidata«. Pri tem teži k čim bolj celostni obravnavi kandidata, pri čemer preverja njegove dosedanje delovne izkušnje (temu nameni največ časa), izobraževanje in socialno prilagojenost. Pri tem z različnimi tipi vprašanj preverja, kakšne so bile naloge kandidata na njegovih preteklih delovnih mestih, kateri so bili njegovi dosežki, s čim je bil na delovnem mestu (ne)zadovoljen, kaj je bilo razlog za zamenjavo zaposlitve, kolikšna je bila njegova plača (oz. kakšna so njegova finančna pričakovanja zdaj), kakšne vodstvene izkušnje ima, kako je potekalo njegovo izobraževanje, kakšni so njegovi hobiji ipd. (Kragelj 1998).

Seleksijski intervju bo najučinkovitejši, ko bo uporabljen za ocenitev stopnje kandidatove motivacije za odprto delovno mesto in ocenitev njegove ustreznosti oz. ujemanja z delovno skupino, v katero bo vključen (Pastor 2012, 416). Takšna seleksijska metoda je tako pri spraševalcih kot tudi pri intervjuvancih (kandidatih) prepoznana kot najbolj poštena in najbolj priljubljena (Bock 2015, 93).

4.2.1 Klasični strukturirani intervju

Po navadi se pri selekcijskem intervjuju spraševalci odločijo za tako imenovani strukturirani intervju. To je oblika intervjuja, pri katerem so kandidatom zastavljena vprašanja v doslednih sklopih, z jasnimi kriteriji, s pomočjo katerih spraševalec ocenjuje kakovost intervjuvančevih odgovorov. Strukturirani intervju je dober kazalec tudi pri delovnih mestih, ki v osnovi niso sama po sebi strukturirana (Bock 2015, 93). Takšna oblika intervjujev je lahko dober kazalec kognitivnih sposobnosti kandidata, taktičnega znanja in znanja, povezanega z delovnim položajem (Robertson in Smith 2001, 456).

Značilnost strukturiranega intervjuja je sistematično voden pogovor med spraševalcem in kandidatom, kjer je slednji temeljito izprašan o obdobju šolanja, vseh dosedanjih zaposlitvah in dosežkih pri njih, razlogih za menjavo posameznih zaposlitev, pristočasnih aktivnostih oz. hobijih in osebnih vrednotah (Pervanje in Kragelj 2009, 84–85).

Spraševalec si, če se odloči za metodo strukturiranega intervjuja, vnaprej pripravi potek intervjuja oz. scenarij, zapisuje opombe pri kandidatovih odgovorih na vprašanja in si na podlagi teh odgovorov sproti ustvarja mnenje o njem (Pervanje in Kragelj 2009, 85). Največ o bodočem vedenju in ravnanju kandidata povedo informacije o tem, kako je določene stvari počel v preteklosti. Zato je pomembno, da so vprašanja pravilno zastavljena (strukturirana in sistematična) in da spraševalec poskuša ugotoviti, ali je kandidat primeren za delovno mesto glede na zahteve, da oceni kandidatove osebnostne poteze, ovrednoti njegove sposobnosti ter spozna njegove prednosti in morebitne pomanjkljivosti (Kragelj 1998).

4.2.2 Vedenjski in situacijski intervju

Poznamo še dve vrsti strukturiranih intervjujev: vedenjske in situacijske. Pri vedenjskem je kandidat naprošen, da opiše svoje pretekle dosežke, te pa nato spraševalec povezuje s tistimi, ki so pomembni za odprto delovno mesto. Z drugimi besedami, spraševalec na podlagi preteklega delovanja kandidata lahko predvideva, kakšno bo v prihodnosti njegovo ravnanje v podobni situaciji. Po navadi se vprašanja nanašajo predvsem na reševanje konfliktnih situacij pri delu, soočanju s spremembami, delu v stresnem okolju, kjer se od kandidata pričakuje, da bo predstavil pristop k problemu, opazuje pa se tudi njegov odziv. Vprašanja se pri vedenjskem intervjuju nanašajo torej na konkretne situacije (»Navedite primer, ko ste ...«). V nasprotju z vedenjskim intervjujem se pri situacijskem vprašanja nanašajo na hipotetične situacije (»Kako bi ravnali, če ...«), povezane z delovnim mestom (Pervanje in Kragelj 2009, 85; Bock 2015, 93). Primerjave med situacijskim (intervju, ki gleda v (hipotetično)

prihodnost) in vedenjskim (intervju, ki izhaja iz preteklih dejanj posameznika) intervjujem so pokazale, da so vedenjski intervjuji bolj zanesljivi in da veliko bolje pokažejo kandidatovo uspešnost na delovnem mestu kot situacijski intervjuji (Borman in drugi 1997, 315).

4.2.3 Panelni intervju

Panelni intervju je intervju, pri katerem se kandidat sooči z več spraševalci hkrati (od tri do pet spraševalcev), ki izhajajo z različnih področij v podjetju (na primer kadrovska služba, prodaja, finance ipd.). Takšna metoda se največkrat uporablja v velikih organizacijah, kjer kandidata izprašuje celotna uprava (zato se panelnemu intervjuju reče tudi intervju uprave). Velikokrat se takšne metode v velikih organizacijah poslužujejo, kadar se presoja ustreznost kandidata za napredovanje. Izpraševalci kandidatu zastavljajo konkretna vprašanja, ki se nanašajo na delovno področje in delovno mesto, za katero kandidat kandidira, hkrati pa ga postavljajo pred izziv, saj mora pokazati dobršno mero komunikacijskih spretnosti. Za kandidata je takšna oblika intervjuja po navadi precej stresna, za izpraševalce pa je to objektivnejši tip intervjuvanja, saj istega kandidata ocenjuje/presoja več izpraševalcev hkrati (Edenborough 2005, 206–208; Pervanje in Kragelj 2009, 86).

4.2.4 Strokovni intervju

Strokovni intervju je tip intervjuja, ki se uporablja, ko izpraševalec želi preveriti kandidatovo specifično, tehnično znanje in mu postavlja konkretna vprašanja, usmerjena k razrešitvi nekega specifičnega problema. S tem pristopom izpraševalec preverja kandidatovo tehnično znanje, iznajdljivost, način razmišljanja in sprejemanja odločitev (Pervanje in Kragelj 2009, 86).

4.2.5 Telefonski intervju

Telefonski intervju se po navadi uporablja, ko se s kandidati vzpostavlja prvi stik ali ko je geografska oddaljenost prevelika (na primer pri iskanju in selekciji v tujini). V teh primerih je takšna selekcijska metoda časovno in stroškovno optimalnejša tako za kandidata kot za zaposlovalca oz. svetovalca v kadrovski agenciji. Pomanjkljivost takega intervjuja je, da ni osebnega stika (neverbalne komunikacije), zato je pomembno, da tak pogovor poteka pod vodstvom spraševalca, ki se vnaprej pripravi s strukturo in sosledjem zastavljenih vprašanj in

aktivno poslušata kandidatove odgovore. Tak intervju je časovno omejen, pri čemer tempo narekuje spraševalec (Silvester in drugi 2000, 16; Pervanje in Kragelj 2009, 86).

4.2.6 Stresni intervju

Stresni intervju je oblika intervjuja, ki kandidata postavi v neprijetno, stresno situacijo. Uporablja se, ko spraševalec želi odkriti potencialne vedenjske motnje, odpornost na stres in vedenje kandidata v stresnih situacijah. Stresna situacija je med intervjujem lahko predstavljena kandidatu na več načinov, na primer sarkastično vedenje spraševalca, izzivalna vprašanja, več intervjujev v zaporedju ipd. (Pervanje in Kragelj 2009, 87).

4.2.7 Informativni intervju

Informativni intervju je oblika intervjuja, pri katerem se izmenjajo osnovne informacije, je bolj neformalen, saj v danem trenutku kandidat ne kandidira na neko odprto delovno mesto. Tak intervju je lahko povod za udeležbo kandidata v poznejšem selekcijskem procesu. Podjetja ga večkrat uporabljajo na zaposlitvenih sejmih, s čimer si ustvarjajo dober sloves in nabirajo potencialne, zanimive kandidate, s katerimi bi lahko sodelovali v prihodnosti (Pervanje in Kragelj 2009, 87), kadrovske agencije pa ga uporabljajo kot orodje za spoznavanje kandidatov, ki bi jih lahko vključile v svoje projekte iskanja in selekcije. Fergusonova (2009, 3) pravi, da je takšna oblika intervjujev najboljša za širjenje svoje mreže kontaktov ali spoznavanje novih ljudi, pri čemer se velikokrat izkaže, da kandidat na tak način lahko dobi priložnost za novo službo.

4.2.8 Direktivni intervju

Ta oblika intervjuja je toga, saj je to intervju, pri katerem ima spraševalec vnaprej izoblikovana vprašanja, od katerih ne odstopa, in jih zastavi vsem kandidatom v selekcijskem postopku enako. Tak intervju je primeren za uporabo manj izkušenih spraševalcev, saj lahko tako naredijo primerjavo odgovorov in s tem tudi kandidatov, ki so vključeni v selekcijski proces (Pervanje in Kragelj 2009, 87).

4.2.9 Intervju z odprtimi vprašanji

Intervju z odprtimi vprašanji je tip intervjuja, ki ga uporabljajo neizkušeni spraševalci in ki je ena najslabših izbir pri selekcijskem procesu, saj spraševalec na tak način ne more oceniti ključnih kompetenc kandidata. Po navadi so pri takem intervjuju vprašanja zelo ohlapna, kot na primer: »Predstavite se v nekaj stvkih.« Kandidat lahko taka vprašanja z nekaj spretnosti obrne sebi v prid in selekcijski intervju spremeni v lastno samopredstavo (Pervanje in Kragelj 2009, 88). Takšna selekcijska metoda je za kandidata lahko zelo stresna, ker zastavljena vprašanja niso ozko usmerjena in mora kandidat pri odprtih vprašanjih poleg vsebine dobro upravljati tudi svoje neverbalne geste in izražanje čustev (Hoffmann 2008, 387).

4.2.10 Avdicija

Avdicija je metoda, ki se uporablja predvsem pri nekaterih umetniških poklicih, v izobraževanju ali računalniškem programiranju, saj gre pri tem za preverjanje strokovnih kompetenc kandidata (Pervanje in Kragelj 2009, 88).

4.2.11 Intervju v restavraciji

Intervju v restavraciji po navadi uporabljajo visoki predstavniki podjetja ali kandidatu neposredno nadrejeni, kamor povabijo finalnega kandidata. Ker pogovor poteka v bolj sproščenem okolju, zaposlovalec lahko preveri kandidatovo vedenje v neformalnem okolju. Taka oblika intervjuja je priporočljiva, če je delovno mesto, ki ga bo kandidat zasedel, povezano z delom s strankami ali kakor koli drugače izpostavljeno rednim medsebojnim stikom (Pervanje in Kragelj 2009, 88).

4.2.12 Ocenjevalni dan

Pri takšni obliki selekcije se v enem dnevu zvrsti več serij intervjujev z več kandidati, ki pa ne kandidirajo nujno za isto delovno mesto. Po navadi so to kandidati, ki so uvrščeni že v tretji krog intervjujev in se v ocenjevalnem dnevu sestanejo z več spraševalci, med katerimi so poleg vodstva podjetja, nadrejenih oseb in strokovnjakov, ki so povezani z delovnim mestom, za katero kandidat kandidira, tudi neodvisni ocenjevalci, to so managerji, ki kandidatu in njegovemu delovnemu mestu ne bodo neposredno nadrejeni. Kandidati po navadi v istem dnevu opravijo tudi različna psihometrična testiranja (Pervanje in Kragelj 2009, 89).

4.3 Ocenjevalni center

Ocenjevalni center ali ocenjevalna delavnica je opredeljena kot »skupek poglobljenih metod izbora kadrov, ki pomagajo osvetliti osebnostne lastnosti, pa tudi strokovne kompetence ožjega izbora kandidatov, ki posamično ali v skupini rešujejo vnaprej pripravljene naloge pred očmi opazovalcev«. (Pervanje in Kragelj 2009, 89) Takšna oblika presojanja kompetenc postaja čedalje bolj priljubljena in se čedalje pogosteje uporablja pri izboru in selekciji pravih kadrov (Borman in drugi 1997, 313).

Proučevanje in ocenjevanje vedenjskih vzorcev kandidatov temelji na vnaprej pripravljenih merilih, ki izhajajo iz opredelitve ključnih kompetenc za določeno delovno mesto. S pomočjo modela kompetenc in kompetenčnih profilov so jasno definirani tudi cilji delovnega mesta, delovne naloge kandidata na tem delovnem mestu, zahtevano znanje, veščine in merila, ki so smernica pri izbiri najprimernejšega kandidata (Pervanje in Kragelj 2009, 89–98; Hale 2010, 5).

Pri ocenjevalnem centru mora biti uporabljenih več različnih tehnik, pri čemer mora biti vsaj ena čim bolj realistična simulacija dogodka iz prakse delovnega mesta. Število udeležencev je po navadi omejeno na šest do osem ljudi (ti so pred povabilom na delavnico uspešno opravili predseleksijski intervju), pri čemer mora biti prisotnih več usposobljenih ocenjevalcev (en ocenjevalec opazuje in vrednoti največ dva kandidata), ki odločitev o posameznem kandidatu sprejmejo soglasno, v čim krajšem času po opravljeni ocenjevalni delavnici. Pričakovani odzivi in vedenje kandidatov so na takšni delavnici predvideni vnaprej, naloge pa pripravljene tako, da okoliščine nalog vključujejo zahtevane ključne kompetence delovnega mesta (Pervanje in Kragelj 2009, 89–98; Hale 2010, 5).

Ocenjevalni centri se v veliki večini uporabljajo pri obravnavi kandidatur za visoke (managerske) položaje v različnih podjetjih, zato so naloge velikokrat zasnovane na podlagi klasičnih managerskih kompetenc, kamor spadajo načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, usmerjanje, koordiniranje, poročanje in zagotavljanje virov. Najpogostejše vaje, ki se izvajajo v okviru ocenjevalnega centra, so (Pervanje in Kragelj 2009, 89–98):

- Vaja »poštni predak«

Vaja »poštni predak« je vaja postavljanja prioritet, saj je kandidat postavljen v vlogo vodje skupine, pred seboj pa ima do 30 opravil, ki jih mora opraviti tisti dan. Pri tej vaji gre za simulacijo organiziranja opravil, razvrščanja in delegiranja nalog drugim,

časovnega upravljanja, reševanja problemov in pisnih/verbalnih komunikacijskih spretnosti. Ta vaja tako odkriva učinkovitost delovanja posameznika, njegove analitične sposobnosti, ločevanje pomembnih in manj pomembnih opravil, komunikacijske sposobnosti in načrtovanje in organiziranje lastnega dela in časa. Bistvo oz. cilj te naloge je ugotoviti, v kolikšni meri je kandidat sposoben postaviti prioritete, delegirati delo pravim sodelavcem, narediti zaželeno in pravilno potezo, načrtovati vnaprej, obveščati svoje zaposlene o dogodkih, ki so zanje pomembni, in učinkovito komunicirati (Pervanje in Kragelj 2009, 89–98; Hale 2010, 21).

- Skupinska razprava brez vodje

Pri skupinski razpravi so kandidati vključeni v delovno skupino z nekaj izhodišči ali problematičnimi situacijami, ki so običajne za njihovo naravo dela in jih morajo razrešiti v omejenem času (po navadi v eni uri). Ker vloge posameznih kandidatov niso vnaprej določene, se te izoblikujejo med razpravo in reševanjem naloge. Pri tej nalogi ocenjevalci ocenjujejo kandidatov vpliv na skupino, uspešnost doseganja cilja, sklenjenega kompromisa, pri čemer namenljajo pozornost sposobnosti razumevanja situacije, analitičnosti, sposobnosti timskega dela, argumentiranja in prepričevalnosti, komunikacijskim sposobnostim, odpornosti proti stresu ipd. (Pervanje in Kragelj 2009, 89–98; Hale 2010, 25–26).

- Igra vlog

Pri igri vlog gre za simulacijo situacije, ki je povsem mogoča in vsakdanja na delovnem mestu, za katero se poteguje kandidat. V nasprotni vlogi so po navadi izurjeni igralci, ki vnaprej poznajo svojo vlogo in morebitne odzive kandidata. Igralčeva vloga pri tem je, da s svojo vlogo v kandidatu spodbudi možnosti, da le-ta izrazi zaželeno vedenje in sposobnosti. Tematika igre vlog je odvisna od specifičnosti delovnega mesta (če gre za prodajno naravnano delovno mesto, bo igra vlog povezana s prodajnimi aktivnostmi, kot na primer reševanje konfliktna situacije v odnosu prodajalec–kupec). Pri tej vaji ocenjevalci opazujejo in vrednotijo predvsem vedenje kandidatov, pri čemer so pozorni na sposobnost hitrega analiziranja situacije in problema, reševanje konfliktov, komunikacijske sposobnosti, utemeljevanje, sprejemanje odločitev, vodstvene spretnosti ipd. (Edenborough 2005, 151–153; Pervanje in Kragelj 2009, 89–98).

- Predstavitev tematike oz. prezentacija

Pri predstavitvi, ki je zelo pogosto uporabljena tehnika ocenjevalnega centra, je kandidat soočen z določeno tematiko ali problematiko, za katero mora v omejenem času pripraviti ustrezno predstavitev in jo nato tudi izvesti, pri čemer ima na voljo omejeno količino časa. Pri tej nalogi ocenjevalci opazujejo kandidatovo sposobnost analiziranja problema, poudarjanja ključnih točk, izbiranje prioritet, navedbo in utemeljevanje rešitev, komunikacijske sposobnosti, upravljanje časa ipd. (Edenborough 2005, 154–155; Pervanje in Kragelj 2009, 89–98).

Ključna prednost ocenjevalnih centrov sta njihova učinkovitost in dokazljivost zanesljivosti ocenjevalnih tehnik. Raziskave so namreč pokazale, da je 85 odstotkov pozitivno ocenjenih kandidatov uspešno opravljalo delo na ravni srednjega managementa. Kandidat na podlagi izkušnje z udeležbo na ocenjevalnem centru in povratne informacije, ki jo prejme od ocenjevalca, poda informacijo o lastnem vedenju v določenih situacijah in kompetencah. Hkrati udeležba v ocenjevalnem centru ponudi dober, realističen vpogled v delovno mesto, pri kandidatu spodbudi zaželeno vedenje in podjetju (zaposlovalcu) pomeni strateško vrednost. Slabost ocenjevalnega centra je predvsem v visokih honorarjih, saj se cene gibljejo med 1000 in 5000 dolarji na kandidata (Wood in Payne 1998, 155; Pervanje in Kragelj 2009, 89–98).

4.4 Druge metode selekcije

4.4.1 Preverjanje referenc

Preverjanje referenc je zahteven postopek, ki ga ocenjevalci uporabijo v zaključni fazi selekcijskega postopka in je po navadi izveden za omejeno število kandidatov (za kandidate, ki so finalisti za zasedbo odprtega položaja). Ker gre za občutljivo dejanje pri izbiri kandidata, je pomembno, da ocenjevalec k preverjanju referenc pristopi profesionalno in z veliko mero spoštovanja zasebnosti kandidata in diskretnosti. V dobi interneta je namreč podatke o posameznikih, pri katerih bi lahko preverjali reference kandidata, relativno lahko pridobiti in (ne)namenoma izrabiti brez kandidatove vednosti. Da bi se kandidat temu izognil, ocenjevalcu zaupa tri do pet kontaktov, načeloma sodelavcev (nadrejeni, podrejeni, sodelavci na isti ravni) iz različnih preteklih zaposlitev (le redko se, zaradi občutljivosti situacije, v kateri je kandidat, kontaktira s sedanjim zaposlovalcem), pri čemer mora kandidat navesti delovna mesta oseb v času njunega sodelovanja in podjetje, v katerem je oseba trenutno zaposlena. Spraševalec nato pokliče nekatere od oseb, ki jih je kandidat predložil kot svoje

reference, in z njimi opravi telefonski intervju (po navadi traja okoli 15 minut) z vprašanji, vezanimi na takratno delovno mesto kandidata in kompetencami, povezanimi z novim delovnim mestom (Bartram 2000, 268; Pervanje in Kragelj 2009, 98–99).

Ta selekcijska metoda je lahko odlična podpora drugim selekcijskim metodam, izvedenim med selekcijskim postopkom, saj potrjuje ali ovrže informacije, ki jih je ocenjevalec do tega trenutka izluščil o kandidatu. S pomočjo preverjanja referenc lahko ocenjevalec dobi neprecenljive informacije o tem, kako se kandidat odziva na različne dražljaje (različne situacije, kot na primer stres, konflikt ali prilagajanje na spremembe) in odgovore na morebitne dvome glede resničnosti zapisanih informacij v kandidatovem življenjepisu (na primer o odgovornostih pri določenem delovnem projektu ipd.) (Pervanje in Kragelj 2009, 98–99).

4.4.2 Psihološki testi

Psihološki testi so v selekcijskem procesu uporabljeni kot podporna metoda ocenjevanja kadrovske in razvojne potencialov. Takšni testi morajo biti zanesljivi, kar pomeni, da si morajo biti rezultati posameznika zelo podobni, četudi posameznik enak psihološki test rešuje v različnem časovnem obdobju. Prav tako morajo biti objektivni, veljavni in standardizirani, kar pomeni, da morajo biti prilagojeni populaciji, ki bo te teste reševala. Psihološke teste lahko zakonito kupijo in strokovno analizirajo ter interpretirajo le psihologi, ki so za to tudi poklicno oz. strokovno usposobljeni (Bolarič 2008; Pervanje in Kragelj 2009, 128–141).

Poznamo več vrst psiholoških testov:

- Testi inteligentnosti in sposobnosti

V selekcijskem postopku so ti testi malokrat uporabljeni, saj visok inteligenčni kvocient ne pomeni nujno tudi uspešnosti na delovnem mestu. Zato se v praksi pogosteje kot zgolj inteligenčni kvocient (IQ) uporablja test sposobnosti, kjer se merijo specifični dejavniki, ki vplivajo na uspešnost na delovnem mestu. Sem spadajo logično sklepanje, besedne, mehanske, številske sposobnosti, prostorske zaznave ipd. Katera specifična sposobnost bo merjena, je odvisno od vrste in specifičnosti delovnega mesta, za katero se kandidat poteguje (Borman in drugi 1997, 305–308; Pervanje in Kragelj 2009, 128–141).

- Testi, ki merijo osebnostne lastnosti

S pomočjo testov osebnostnih lastnosti se ugotavljata struktura in moč izraženosti lastnosti oz. značilnosti posameznika, ki vplivajo na njegovo delovanje, vedenje na splošno in na odnose v nekem specifičnem okolju (npr. delovanje in odnosi na delovnem mestu). Ker osebnost opredeljujemo kot stalno organizacijo pomembnejših duševnih lastnosti posameznika in ker se le-te skozi čas skorajda ne spreminjajo, je merjenje osebnostnih lastnosti lahko izvedeno zelo natančno, hkrati pa je mogoče iz njihovih kombinacij zanesljivo sklepati o posameznikovih vedenjskih vzorcih, odnosu do drugih ljudi (sodelavcev, strank), delovnih obveznosti ipd. Na podlagi teh osebnostnih lastnosti je mogoče sklepati in z zanesljivostjo opredeliti posameznikovo uspešnost na določenem delovnem mestu (Edenboroguh 2005, 30–31; Pervanje in Kragelj 2009, 131–132).

- Testi, ki so namenjeni analizi ključnih timskih vlog

Pri testih timskih vlog se ugotavlja način, s katerim posameznik dosega najboljše rezultate (kako nekdo nekaj naredi, da pride do cilja). Posamezniki, ki so na enakih delovnih mestih in imajo enako znanje in spretnosti, imajo tako lahko povsem drugačne timske vloge, s čimer je povezana tudi njihova delovna uspešnost. Poznamo devet različnih timskih vlog (tvorec, izvajalec, dovrševalec, koordinator, sodelavec, iskalec virov, snovalec, ocenjevalec, strokovnjak). Vsaka od teh vlog ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Timske vloge so rezultat prevladujočih aktivnosti na posameznih delovnih mestih. Po navadi testi analize timskih vlog niso uporabljeni kot samostojna metoda in selekcijsko orodje, ampak so izvedeni kot podporna selekcijska metoda kompleksnejšim osebnostnim testom (Pervanje in Kragelj 2009, 133–134).

- Testi poklicnih interesov

Testi poklicnih interesov so pogosto uporabljeni v izobraževalnem sistemu za iskanje ustrezne smeri šolanja oz. študija. Uporabni pa so tudi pri izbiri ustreznih kadrov, saj veliko povedo o strukturi poklicne motivacije in področja zanimanja kandidata. Med skupinami poklicnih interesov poznamo realistične, raziskovalne, umetniške, socialne, podjetniške in konvencionalne. Večja ko je skladnost poklicnih interesov kandidata in strukture lastnosti njegovega delovnega okolja, bolj bo kandidat motiviran za doseganje ciljev na tem delovnem področju (Edenboroguh 2005, 39–42; Pervanje in Kragelj 2009, 134).

- Testi razvojnih sider

Testi razvojnih kariernih sider povedo, kaj se kandidatu v karieri zdi najpomembnejše. Posameznikova karierna sidra so povezana predvsem z njegovo lastno oceno in dojetjem oz. razumevanjem svojih talentov in sposobnosti, temeljnih vrednot in motivacijskih elementov glede njegove kariere. Rezultati takšnega psihološkega testa delodajalcu dajo možnost, da osmisli kandidatovo dolgoročno eksistenco v kolektivu s tem, da mu zagotovi, kar potrebuje za razvoj, napredovanje, osebnostno in strokovno rast. Takšni testi so uporabljeni predvsem pri zahtevnih ali vodstvenih delovnih mestih ter ocenjevanju razvojnih potencialov ključnih kadrov. Ločimo osem različnih kariernih sider: 1. usmerjenost v vodstveni, 2. strokovni, 3. podjetniški tip kariere, 4. usmerjenost v reševanje zahtevnih problemov, 5. kakovost osebnega življenja, 6. potreba po samostojnosti in neodvisnosti, 7. potreba po socialni varnosti in stabilnosti in 8. potreba po delu za širšo skupnost oz. javnost (Pervanje in Kragelj 2009, 135; Ünal in Gizir 2014, 1760–1761).

- Drugi psihološki testi

Prednosti psiholoških testiranj in merjenj v selekcijskem postopku so v: 1. uporabnosti merljivih dejstev in primerljivih rezultatih, ki pomagajo pri učinkovitem načrtovanju zaposlovanja kandidatov, 2. učinkovitejšem usmerjanju razvoja kadrov, 3. boljšem razporejanju dela med zaposlene (glede na njihove potenciale in sposobnosti), 4. bolj homogenih timih, izoblikovanih na podlagi rezultatov, 5. boljših rezultatih dela, ki so posledica optimalne skladnosti med potenciali zaposlenih in zahtevami delovnih mest (Pervanje in Kragelj 2009, 139).

4.4.3 Grafologija

Ob čedalje večji popularnosti psiholoških testov je uporaba grafologije kot kazalca osebnostnih lastnosti, značaja, talentov in šibkih točk posameznika v današnjem času zelo upadla (Pervanje in Kragelj 2009, 105–106). Nedavne raziskave so namreč pokazale, da je grafologija izjemno slab napovedovalec posameznikove uspešnosti na delovnem mestu in da bi odločanje na podlagi grafologije pomenilo enako, kot če bi kandidata izbrali naključno (Schmidt in Hunter 1998; Bock 2015). Grafologija je čedalje bolj poredko uporabljena kot selekcijska metoda, saj dandanes veliko manj lastnoročno pišemo in več komuniciramo v elektronski obliki ali govorjeni besedi. Kljub temu pa usposobljen grafolog lahko na podlagi lastnoročnega zapisa analizira in razbere približno 300 lastnosti, ki povedo na primer, kako

organizirana je oseba, kakšne so njene komunikacijske sposobnosti, kako natančna, samozavestna, inteligentna, prilagodljiva, empatična in energična je oseba, katere ročni zapis proučuje (Pervanje in Kragelj 2009, 105–106).

5 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Kljub številnim raziskavam in literaturi, ki natančno opredeljujejo različne tipe specializiranih kadrovskega in njihove značilnosti, način delovanja in uporabljene metode pri iskanju in selekciji, je pomembno poudariti, da teh zakonitosti velikokrat ni mogoče posplošiti in preslikati na slovenski trg. Ker je slovenski trg majhen (v primerjavi s svetovnimi velemesti, katerih število prebivalcev, s tem pa tudi število delovno aktivnih, zaposlenih ljudi, je večkratnik celotnega prebivalstva v Sloveniji), menimo, da v Sloveniji ne moremo govoriti o nekaterih karakteristikah in razlikah med različnimi tipi specializiranih kadrovskega in saj se največkrat lastnosti tovrstnih agencij prepletajo in sovpadajo.

Zato smo se v raziskavi ukvarjali s prepoznavanjem specifik (metod) iskanja in selekcije slovenskih specializiranih kadrovskega in z naborom storitev, ki jih dodatno ponujajo svojim kandidatom in naročnikom, z vprašanjem, ali je ozka industrijska, regijska osredotočenost ali ozka usmerjenost na eno raven iskanih položajev (na primer zgolj direktorji in upravni odbori) sploh mogoča in zadostna za preživetje kadrovskega in na slovenskih tleh, in s tem povezanimi prednostmi in pomanjkljivostmi specializiranih kadrovskega in v Sloveniji.

5.1 Cilji raziskave

S pomočjo raziskave smo želeli ugotoviti, kako so slovenske specializirane kadrovskega in organizirane (kaj vse ponujajo v svojem naboru storitev), v čem so njihove prednosti in pomanjkljivosti in v čem je slovenski trg na področju specializiranih kadrovskega in specifičen.

Naši cilji raziskave so bili:

- Preveriti, katere metode iskanja in selekcije kadrovskega in največkrat uporabljajo.

- Dokazati, da imajo slovenske specializirane kadrovske agencije poleg storitev iskanja in selekcije vključene tudi dodatne storitve (kot na primer ocenjevalni center, psihometrična testiranja, svetovanja in coachingi).
- Ugotoviti, ali se posamezne kadrovske agencije lahko osredotočajo zgolj na določeno industrijo in/ali raven iskanih položajev.

5.2 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi analize literature smo si zastavili raziskovalno vprašanje: »V čem se kažejo specifičnost in s tem povezane prednosti oz. pomanjkljivosti specializiranih kadrovske agencij v Sloveniji?«

Teza 1:

Specializirane kadrovske agencije v Sloveniji najpogosteje uporabljajo metodo selekcijskega intervjuja, pri kateri kombinirajo več različnih tipov selekcijskega intervjuja, pri čemer se čedalje pogosteje kot podporna metoda uporabljajo psihološka testiranja in kot metoda za presojanje kompetenc ocenjevalni centri.

Tezo smo povzeli po raziskavah, ki so jih v svojih delih obravnavali Borman in drugi (1997), Kragelj (1998), Pervanje in Kragelj (2009), Pastor (2012) in Bock (2015).

Teza 2:

Specializirane kadrovske agencije v Sloveniji poleg osnovne storitve iskanja in selekcije svojim naročnikom in kandidatom ponujajo repertoar dodatnih storitev zaradi možnosti celostne obravnave kandidatov in dodatnega zasluga.

Tezo smo oprli na raziskavo Garrison Jenove (2005, 14), ki pravi, da specializirane kadrovske agencije poleg svoje osnovne storitve iskanja in selekcije dandanes ponujajo tudi dodatne storitve, kot na primer presojo in ocenjevanje kompetenc, ki vključujejo ocenjevalne centre za vodstvena delovna mesta, treninge in karijerne coachinge. Te storitve kadrovske agenciji v južni Evropi prinesejo približno 15 odstotkov prihodkov.

Teza 3:

Slovenske specializirane kadrovske agencije se zaradi majhnosti trga ne osredotočajo zgolj na določene industrije in ravni položaja, zato postajajo generalisti, da lahko preživijo.

Tezo smo sestavili na podlagi raziskave, ki ugotavlja, da so specializirane kadrovske agencije po navadi generalisti in da se malo agencij lahko zares osredotoča na eno samo industrijo ali raven iskanega položaja (Bhattacharya in Rathore 2008, 171).

6 NAČRT RAZISKAVE

V raziskavi smo se osredotočili na specifične slovenskih specializiranih kadrovskih agencij in njihovih metod iskanja in selekcije, hkrati pa skušali ugotoviti, katere so zakonitosti tovrstnih storitev na slovenskem trgu in kako zelo so si podobne oz. različne od zakonitosti storitev specializiranih kadrovskih agencij, opisanih v svetovni literaturi.

6.1 Metodologija

Za metodo raziskovanja smo si izbrali študijo primera, saj smo na podlagi tako pridobljenih informacij dobili najbolj optimalne odgovore na naša zastavljena raziskovalna vprašanja. Pri tem smo se osredotočili na uporabniško izkušnjo, kar pomeni, da so bili v našo raziskavo vključeni naročniki specializiranih kadrovskih agencij v Sloveniji in kandidati, ki so bili v preteklosti v interakciji s specializiranimi kadrovskimi agencijami.

Podatke smo pridobivali s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, ki smo jih izvajali med 29. avgustom in 11. septembrom 2017. Pri intervjujih, ki so v povprečju trajali približno 30 minut, smo uporabili priložnostni vzorec, saj smo k sodelovanju povabili ljudi, ki jih (vsaj bežno) poznamo in za katere smo vedeli, da so bili v preteklosti v odnosu z različnimi specializiranimi kadrovskimi agencijami kot naročniki in/ali kandidati.

V študiji primera je sodelovalo 15 posameznikov, s katerimi smo opravili osebni ali telefonski intervju. Eden od intervjuvancev, ki je bil v preteklosti s specializiranimi kadrovskimi agencijami v odnosu kot naročnik in kot kandidat, ni slovenski državljan, zato je intervju potekal v angleškem jeziku. Vsi sodelujoči v raziskavi so bili pred začetkom izvajanja intervjuja seznanjeni z namenom raziskovanja, zagotovitvijo anonimnosti in varovanja

osebnih podatkov ter s snemanjem intervjuja in hrambo posnetkov (pri avtorju magistrskega dela), namenjenih analizi in interpretaciji podatkov ter dokazljivosti izvajanja raziskave.

Zastavljena vprašanja so bila za vse sodelujoče enaka, v veliki večini odprtega tipa, z možnostjo podvprašanj (priloga A). Vprašalnik smo razdelili na štiri dele in nekatera vprašanja prilagodili oz. zastavili nekoliko drugače, če je bil naš sogovornik naročnik ali kandidat. V prvem delu smo zastavili uvodna vprašanja, s pomočjo katerih smo želeli izvedeti, v kakšnem odnosu je bil intervjuvanec s specializirano kadrovske agencije (ali več specializiranimi kadrovske agencijami), v drugem smo se osredotočili na metode specializiranih kadrovske agencij, v tretjem smo skušali več izvedeti o storitvah specializiranih kadrovske agencij na splošno, v zadnjem, četrtem delu pa pridobiti informacije o industriji in ravni položajev, v katerih specializirane kadrovske agencije delujejo.

7 ANALIZA REZULTATOV

V uvodnih vprašanjih smo od intervjuvancev želeli izvedeti, s koliko različnimi slovenskimi specializiranimi kadrovske agencijami so v preteklosti sodelovali in v kakšnem odnosu so bili z njimi.

Med 15 intervjuvanci je bilo 10 takih, ki so v preteklosti s specializirano kadrovske agencije sodelovali tako v vlogi naročnika kot tudi v vlogi kandidata, trije so bili vedno v vlogi kandidata, dva v vlogi naročnika. Največ, pet, jih je sodelovalo s tremi različnimi specializiranimi kadrovske agencijami, trije so sodelovali s štirimi in trije s petimi različnimi specializiranimi kadrovske agencijami, dva z dvema, eden s šestimi in eden s petnajstimi različnimi kadrovske agencijami.

Namen uvodnih vprašanj je bil zgolj informativne narave in je bil okvir za nadaljnji pogovor z intervjuvanci.

7.1 Analiza metod specializiranih kadrovske agencij

Pri prvi tezi smo preverjali, katere metode specializirane kadrovske agencije največkrat uporabljajo in katere metode so tiste, ki jih takšne agencije uporabljajo kot podporne.

V tem sklopu vprašanj smo želeli ugotoviti tudi: 1. kakšen je bil postopek storitev, ki so jih bili intervjuvanci deležni pri specializiranih kadrovske agencijah, 2. kako (aktivno) je pri

končnem finančnem paketu kandidata specializirana kadrovska agencija vključena in 3. kakšne so prednosti in pomanjkljivosti metod, ki jih uporabljajo specializirane kadrovske agencije.

S pomočjo pogovorov z intervjuvanci smo ugotovili, da so vse specializirane kadrovske agencije kot osnovno selekcijsko metodo uporabile metodo intervjuja, pri kateri pa so v večini primerov uporabljale (bolj ali manj) strukturiran tip intervjuja in nekatere druge vrste intervjujev:

Intervju je ena glavnih zadev, kjer se lahko kot kandidat direktno, osebno predstaviš. Moram reči, da so pri različnih agencijah ti intervjuji različno strukturirani, vsi nekako pa pokrijejo osebne lastnosti, jasno, pretekle izkušnje, potem se dotaknejo nekih situacij, kritičnih, se pravi neke scenarije »What if²«, kako bi se znašel v takšni situaciji, kako reagiraš v taki situaciji, zelo tipična so vprašanja, da sam opišeš svoje pluse in minuse. Bi rekel, da nekako so ti intervjuji strukturirani po sklopih, ne bom rekel, da so enaki pri vseh agencijah, ampak nekako to logiko je zaznati pri vseh podobno (Intervjuvanec 6 2017).

»Metoda intervjuja in preverjanje, poglobljen intervju glede na zahtevane kompetence. /.../ Ko s kakšno agencijo že dalj časa delam, osebno poznam rekruterja³ in vem, po kakšnih metodah se loteva, kakšen ima tip vprašanj, vedenjski, en del se osredotočajo na izkušnje, poznam strukturo /.../« (Intervjuvanec 10 2017)

»V bistvu sem kar presenečena, po navadi ni bil, samo eno izkušnjo imam, kjer je bil res zelo strukturiran intervju, ampak tako, res v detajle je šel, od izobrazbe do vsakega delovnega mesta, vse, kar sem delala, zelo, zelo strukturirano, sicer pa je bilo po navadi tako, pogovor ob kavi, zelo »na izi«, bolj v bistvu kot spoznavanje mene, predstavitev naročnika in tega, kar rabijo« (Intervjuvanec 9 2017).

² Situacijsko vprašanje »Kaj, če« (angl. »What if«).

³ Pogovorni naziv za svetovalca v kadrovski agenciji oziroma svetovalca, ki se poklicno ukvarja z iskanjem in selekcijo kadrov (angl. Recruiter).

Pri tem so intervjuvanci poudarili, da je po navadi intervju strukturiran tako, da spraševalec poizveduje o kandidatovi preteklosti oziroma preteklih (in dosedanjih) delovnih izkušnjah, odgovornostih na posameznih delovnih mestih, področjih, ki jih je kandidat na določenem položaju obdeloval, poročanju in vodenju števila ljudi (Intervjuvanec 1 2017; Intervjuvanec 8), pri čemer pa je včasih nabor strokovnih vprašanj relativno majhen: »/.../ ko sem kandidiral za predsednika uprave, je bilo s strani agencije relativno malo, zelo ozko strokovnih vprašanj, ker se mi zdi, da tudi agencije niso tako močne, da bi lahko šli v take globine. Taka bolj splošna vprašanja in mislim, da so jih pridobila takrat, ko so se pogovarjale z naročnikom« (Intervjuvanec 1 2017).

Nekateri intervjuvanci so bili v vlogi kandidata izpostavljeni več spraševalcem hkrati (panelni intervju) (Intervjuvanec 8 2017) ali pa deležni intervjuja v nekoliko bolj sproščenem okolju, v kavarni oziroma restavraciji (Intervjuvanec 8 2017; Intervjuvanec 9 2017), nekaj jih je povedalo, da so jim spraševalci postavljali tudi vprašanja odprtega tipa, tako je Intervjuvanec 8 (2017) povedal: »Osebnostno sicer nisem pristaš takega vprašanja, ker se ga zelo lahko kandidat nauči in na internetu je tisoč in en vodnik po tem, kako se odgovarja na taka vprašanja. Verjetno pa kakšni rekruterji, kakšni bolj junior rekruterji, postavljajo taka vprašanja«. Intervjuvanec 2 (2017) je navedel, da: »m/anj izkušene agencije sprašujejo vse, od samega začetka, na primer: »Ali govorite angleško?« ali pa »Kje ste bili v srednji šoli in potem na fakulteti?«, bolj izkušeni svetovalci pa se pogovarjajo na drugačen način, na bolj enakovredni ravni«.

Zanimivo je, da so poleg intervjuja, kot dodatno orodje, specializirane kadrovske agencije uporabile v večini primerov različna psihološka in psihometrična testiranja. Trije intervjuvanci so navedli, da v selekcijskem procesu niso bili deležni tovrstnih testiranj (Intervjuvanec 1 2017; Intervjuvanec 4 2017; Intervjuvanec 15 2017), eden pa je povedal, da je šel skozi takšna testiranja, vendar v nekem drugem kontekstu, ne pri iskanju in selekciji, v katero je bil vključen pri specializirani kadrovske agenciji (Intervjuvanec 9 2017).

Pri tem velja poudariti, da so imeli intervjuvanci pri takšnih testiranjih načeloma pozitivne izkušnje glede podajanja povratne informacije (Intervjuvanec 5 2017; Intervjuvanec 11 2017), pri čemer izstopa izkušnja Intervjuvanca 3 (2017), ki pravi:

/.../ za nastop na neko pozicijo znotraj podjetja je bil intervju, pa neki testi, ne vem točno, kaj so tisti testi bili, ampak na koncu je bilo neko poročilo, res tako obsežno, v

angleškem jeziku, ker smo imeli tujo upravo, na podlagi česar sem jaz kot kandidat /.../ videl, kje so moje prednosti in moje slabosti. Po pogovoru sem tudi dobil nek tak feedback⁴, kako lahko te slabosti izboljšam, kako obrnit to sebi v prid. /.../ Po mojem moraš dobit nek feedback, če si izbran, če nisi izbran – nima veze –, da vidiš, kaj je tisto, kjer imaš nek manko. Takrat sem dobil tudi usmeritve, na katerih področjih naj iščem, kakšen človek sem, kakšen tip vodje, kje se bom našel.

Včasih so intervjuvanci (ko so bili v vlogi kandidatov) v selekcijskem postopku, z namenom boljše celostne obravnave, dobili tudi konkretne naloge, ki so jih morali predstaviti naročniku: »Po navadi, kadar kandidiraš za višjo pozicijo, te prosijo, da pripraviš strategijo, SWOT analizo ali pripraviš predstavitev, kako vidiš situacijo, kako boš nekaj strukturiral. Včasih sprašujejo preveč podrobno, da bi dobili nek zastoj nasvet (*smeh*)« (Intervjuvanec 2 2017). »Enkrat je bila ena naloga, čisto konkretna, to je bilo za upravljanje nepremičnin, je bila raziskava nekega območja, »Best-use⁵« za tisto področje« (Intervjuvanec 3 2017). Pri tem je intervjuvanec (Intervjuvanec 3 2017) navedel, da je takšno nalogo v zaključni fazi selekcije pripravil naročnik, saj kadrovska agencija ne bi mogla poznati konkretnega področja tako podrobno, da bi lahko takšno nalogo pripravila za kandidate.

Glede poteka celotnega postopka so si bili odgovori in izkušnje intervjuvanih zelo podobni. Večina intervjuvancev je povedala, da so jih agencije po navadi nagovarjale na socialnem omrežju LinkedIn (Intervjuvanec 1 2017; Intervjuvanec 3 2017; Intervjuvanec 8 2017; Intervjuvanec 10 2017; Intervjuvanec 12 2017; Intervjuvanec 14 2017), sicer pa tudi po elektronski pošti, telefonu ali na podlagi poznanstev (Intervjuvanec 3 2017; Intervjuvanec 14 2017), pri čemer je Intervjuvanec 2 (2017) povedal:

Ko si kandidat, te agencija najde, po navadi preko LinkedIn, ampak tiste, resnejše agencije, kandidate poiščejo preko osebnih kontaktov in osebnih podatkovnih baz, kar mislim, da je veliko bolje. /.../ Ko si naročnik, se te razlike, med resnimi in manj resnimi agencijami vidijo, ker tiste resnejše poznajo trg in industrijo ter znajo poslušati naročnika, prepoznati, kaj rabi, hkrati pa mu lahko pomagajo opredeliti njegove potrebe.

⁴ Povratna informacija (angl. Feedback).

⁵ Primer najboljše prakse oziroma uporabe (angl. Best-use).

Ko je kadrovska agencija vzpostavila prvi stik, je po navadi sledila osnovna informacija o delovnem mestu, naročnik je ostajal v tej fazi še anonimen. Nato je bil kandidat naprošen, naj kadrovske agencije posreduje svoj življenjepis, temu je sledil prvi razgovor, na katerem je bilo po navadi razkrito ime naročnika. Če je kandidat prišel v ožji izbor kandidatov, pa so po navadi sledila različna psihološka ali psihometrična testiranja, ki so se odvila ali pred srečanjem z naročnikom ali po njem (odvisno od agencije in naročnika) (Intervjuvanec 3 2017). Koliko srečanj je bilo nato z naročnikom v nadaljevanju, je odvisno od samega projekta, naročnika, zahtevnosti delovnega mesta ali števila kandidatov, ki so bili v ožjem izboru (Intervjuvanec 1 2017; Intervjuvanec 12 2017).

Ko smo intervjuvance povprašali o vlogi svetovalcev oziroma kadrovske agencije pri pogajanjih za končni finančni paket izbranega kandidata, smo v več kot polovici primerov (osem intervjuvancev) ugotovili, da se slovenske specializirane kadrovske agencije v ta del ne vključujejo aktivno. V šestih primerih so se kadrovske agencije vključevale v pogajanja za finančni paket (Intervjuvanec 1 2017; Intervjuvanec 2 2017; Intervjuvanec 3 2017; Intervjuvanec 6 2017; Intervjuvanec 8 2017; Intervjuvanec 15 2017), vendar bolj kot svetovalno telo⁶, v enem primeru pa je bila kadrovska agencija aktivno vključena v pogovore tako na strani naročnika kot na strani kandidata (Intervjuvanec 12 2017).

Ko smo intervjuvance spraševali o prednostih in pomanjkljivostih metod iskanja in selekcije specializiranih kadrovske agencije, so se po večini strinjali, da lahko takšna agencija naredi boljšo selekcijo, kot bi jo naročnik sam, saj ima za to usposobljene kadre in ustrezne metode:

»Kot agencija zagotovo upoštevate in vprašate več stvari kot delodajalec. /.../ Delodajalec sprašuje preveč ozko« (Intervjuvanec 5 2017).

»Vsekakor je to prednost, ker naročnik, če se iz vloge naročnika zdaj opredeljujem, nimamo teh znanj, tudi strukture mogoče ne čisto prave, da bi znali strukturirano dobit nek *feedback*

⁶ »/.../ bolj v smislu svetovanja. Ker naročnik rabi tam nekaj nasvetov, da ve, kje je trg, kje so ostali, malo povejo te razpone, bolj kot svetovalci, ne pa kot mediator. /.../ Bolj svetovanje, v smislu, kje so razponi« (Intervjuvanec 1 2017).

od kandidata, mogoče bi se sami preveč zanašali na neko intuicijo, na neke površinske vtise, ki pa niso dovolj. Tako, da, ja, je to dodana vrednost« (Intervjuvanec 6 2017).

»Če gledam iz vidika kadrovika, definitivno je bistveno manjši obseg dela za kadrovika samega in imaš občutek, da to dela specializirana oseba, se pravi nek psiholog, nekdo, ki se profesionalno ukvarja s tem /.../, kadrovske službe po navadi nimajo takšnih specializiranih znanj, tako da s tega vidika jih jaz vidim kot podaljšano roko kadrovske službe oziroma podjetij« (Intervjuvanec 8 2017).

»Zdaj ne vem, če se to s časom spreminja, pa so kadrovske agencije vedno boljše, bolj kakovostno delajo, lahko pa da je to tudi posledica tudi pozicij, za katere kandidiram, ker so seveda vedno višje. /.../ zelo, zelo natančno pregledajo svoje kandidate, ni več posploševanja, tudi naročniki imajo vedno večje zahteve po skrbnem pregledu« (Intervjuvanec 3 2017).

Po drugi strani pa so navajali pomanjkljivosti, ki se kažejo v:

Pomanjkljivosti so zaradi tega, ker nobena agencija ne more nikoli imeti tako globokega uvida v to, kaj mi zares potrebujemo, kako naše podjetje diha, kakšna kultura pri nas vlada. Ker meni osebno, kot kadroviku, je zelo pomemben kulturni fit, zaradi tega, ker bo bistveno krajši čas integracije osebe, tudi če imam neke manke v znanju. In kar nekajkrat se nam je zgodilo, da ravno zaradi tega šuma v komunikaciji, ker so agencije mogoče malo hitele oziroma se niso tako poglobile, da bi zares razumele, kaj mi iščemo, da se je sam postopek selekcije podaljšal (Intervjuvanec 8 2017).

»Slabost pa, če nekdo opisa pozicije, ki mu ga daš, sam ne razume dobro. Če agencija ni iznajdljiva in uporablja samo klasično oglaševanje, to potem za mene osebno kot naročnika nima nobene dodane vrednosti, ker vsak lahko da sam oglas ven in čaka, kaj se bo zgodilo« (Intervjuvanec 10 2017).

»Nimam izkušenj, da bi kdo ponujal dodatna testiranja, kar je v bistvu škoda, in pri *Executive search*, to je ta specifična, kjer se najde kandidate, ki sicer ne iščejo, vsaj ne aktivno, nove zaposlitve, in potem pride nekdo kot kandidat, ki je sicer krasen, ampak si, potem nekje v

zadnji fazi procesa, ko se že veliko enega časa pa energije porabi, premisli« (Intervjuvanec 9 2017).

7.2 Analiza storitev specializiranih kadrovskega

Pri drugi tezi smo se osredotočali na dodatno ponudbo oziroma storitve specializiranih kadrovskega in hkrati raziskovali: 1. kdo so sogovorniki naročnikov in kandidatov na strani specializiranih kadrovskega in 2. katere so prednosti in pomanjkljivosti (celostnih) storitev specializiranih kadrovskega.

Poleg osnovne metode, selekcijskega intervjuja, ki se ga pri iskanju in selekciji poslužujejo specializirane kadrovske agencije, in psiholoških ter psihometričnih testiranj, ki so jih intervjuvanci največkrat omenjali (glej 7.1, Analiza metod specializiranih kadrovskega agencij), so bile kot dodatne storitve specializiranih kadrovskega omenjene:

»/.../ merjenje klime je imel eden, nek coaching⁷, ki smo ga imeli, je imel čisto en drug »One-man band⁸«, ki nam je svetoval, top managementu. /.../ vem pa, da te agencije vse to ponujajo. Te, s katerimi smo mi delali, imajo vse to v svojem portfelju« (Intervjuvanec 1 2017).

»Pogosto, kar nudijo še zraven in kar smo mi uporabljali, onboarding tima, potem smo formirali nov vodstveni tim in smo jim želel zagotoviti dobro popotnico za naprej in smo se poslužili tega, imeli smo outplacemente⁹, ko smo se morali posloviti od koga, zaradi nekaterih poslovnih razlogov, smo to pogosto uporabljali, enkrat smo delali assessment¹⁰ za naše vodstvene kadre« (Intervjuvanec 8 2017).

»Tukaj bi predvsem izpostavil preverjanje referenc, medtem ko kakršnih koli testov ne, coachinga v tem smislu tudi ne,« je povedal Intervjuvanec 6 (2017), ki se je kot kandidat udeležil tudi kariernega svetovanja, ki ga je ponujala in izvajala ena specializiranih kadrovskega agencij.

⁷ Svetovalni program (angl. Coaching).

⁸ Samostojni izvajalec nekaterih storitev (angl. One-man band).

⁹ Pomoč pri iskanju nadomestne/nove zaposlitve (angl. Outplacement).

¹⁰ Ocenjevalni center (angl. Assessment Center).

O tem, kdo bi morali biti kandidatovi in naročnikovi sogovorniki iz specializirane kadrovske agencije, so si bili intervjuvanci v veliki večini enotni, da naj bi to bili starejši, izkušenejši svetovalci (Intervjuvanec 1 2017; Intervjuvanec 4 2017; Intervjuvanec 6 2017; Intervjuvanec 7 2017; Intervjuvanec 8 2017; Intervjuvanec 12 2017; Intervjuvanec 13 2017; Intervjuvanec 14 2017; Intervjuvanec 15 2017), pri čemer so se nekateri strinjali, da je zelo dobra kombinacija mlajšega in starejšega svetovalca, saj se morajo navsezadnje tudi mladi učiti in pridobivati izkušnje (Intervjuvanec 2 2017; Intervjuvanec 3 2017, Intervjuvanec 10 2017).

Ključna lastnost, ki so jo poudarili intervjuvanci, je izkušnost oziroma kilometrina, ki jo ima starejši svetovalec:

»Leta sigurno imajo vlogo tukaj. Gre za izkušnje, zaželeno je, da je to ena izkušena oseba, nek mlad človek ima lahko ustrezno znanje, sploh, če je ustrezne fakultete zaključil ali pa neka izobraževanja, da je specializiran za to, ampak tiste kilometrine nima« (Intervjuvanec 1 2017).

»Zato, ker je testiranje ali izbor kandidatov zelo zahtevna naloga, če želiš res celovito in z vseh zornih kotov ocenit kandidata in dejansko rabiš nekoga, ki zna prebrat neke indikacije, neke specifične posameznika, ko kombinira različna orodja, ali pa različne ugotovitve bodisi iz intervjujev, assessmentov, testiranj in tako naprej, in to je ta največja dodana vrednost, ki jo običajno nek senior s kilometrino in izkušnjami pri različnih izborih lahko dobi« (Intervjuvanec 7 2017).

Povsem drugačen vidik dojemanja sogovornika pa je predstavil Intervjuvanec 9 (2017):

Moram reči, to kar sem prej omenila, izkušnja, kjer sem imela res tak strukturiran intervju, ki sem ga tudi jaz prav pohvalila tega človeka, da je bilo res dobro izpeljano, to je v bistvu delal človek, ki je bil mlajši od mene. Je bil res profesionalen, tako da je pustil tak vtis, ki ga ni noben drug pustil. In sem bila zelo zadovoljna z njim. Tako da jaz mislim, da je to stereotip, da mora bit starejši, ker dostikrat se je zgodilo, da kakšni starejši so pa tako malo z levo roko, malo smo se dobili na kavi in je to to, so tako opravili vse skupaj.

Ko smo intervjuvance spraševali po prednostih in pomanjkljivostih specializiranih kadrovskega in njihovih storitev, so se strinjali, da je celostna storitev, ki jo ponudijo takšne agencije, velika prednost (Intervjuvanec 2 2017; Intervjuvanec 7 2017; Intervjuvanec 15 2017).

Naročniki se za sodelovanje s specializirano kadrovskega in uporabo njihovih storitev odločijo z namenom dvojnega preverjanja oziroma potrditve (ovržbe) vtisa o nekem kandidatu, saj »dostikrat doživiš nek subjektiven moment in pri ocenjevanju kandidata je fino, da še nekdo drug to testira. Pa seveda, sami niti nimamo, niti ne znamo testirati določenih instrumentov, testov, ki malo globlje testirajo kandidata« (Intervjuvanec 7 2017). Poleg tega pa takšne agencije lahko »/.../ bolj objektivno ali pa z drugih zornih kotov ocenjujejo kandidata. Predvsem za ključne pozicije je to nedvomno potrebno« (Intervjuvanec 7 2017).

Intervjuvanci so se strinjali, da je prihranek časa velikokrat dobra dodana vrednost specializiranih kadrovskega in (Intervjuvanec 7 2017; Intervjuvanec 8 2017; Intervjuvanec 12 2017; Intervjuvanec 15 2017), prav tako pa dostop do podatkovne baze in ustreznih kandidatov ter vzpostavljeno ustrezno socialno omrežje (Intervjuvanec 10 2017; Intervjuvanec 14 2017).

Ne nazadnje pa so nekateri intervjuvanci kot prednost navedli tudi dolgoročni odnos med naročnikom in kadrovskega in: »Ne, absolutno je pomembno, kakšne imaš izkušnje na tem področju, in če potrebe, ki si jih imel, kadrovskega in profesionalno zadovolji, potem je absolutno lažje delati z ljudmi, ki jih že poznaš in poznajo tudi tebe kot podjetje, tvoje potrebe, specifično.« (Intervjuvanec 15 2017) O pomembnosti partnerskega odnosa in celovite, poglobljene obravnave je govoril tudi Intervjuvanec 7 (2017), z nazornimi primeri sta to podkrepila tudi Intervjuvanec 8 (2017)¹¹ in Intervjuvanec 12 (2017)¹².

¹¹ Ko smo rekrutirali enega človeka na vodstveno pozicijo in je skrbel za več držav; zelo dolgo smo iskali osebo, ker smo iskali zelo specializiran kader, in ko smo ga našli, se je pojavljalo kar nekaj vprašanj ali je oseba resnično primerna ali ne. Naredili smo psihološko testiranje, naredili smo intervjuje na več nivojih, pa kljub temu je nekaj ljudi ostajalo neprepičanih. In ta agencija je nadaljnje več kot pol leta imela z mano in s kandidatom in z direktorjema, se pravi njegovimi nadrejenimi, intenzivne klice in je delovala kot neke vrste mediator med nami in njim. Zaradi tega, ker so oni njega razmeroma dobro poznali in so mu želeli čim bolj

Kot šibko točko takšnih agencij so intervjuvanci navedli relativno drag proces (Intervjuvanec 11 2017 in Intervjuvanec 12 2017) in velikokrat širok nabor storitev, ki preprečuje specializacijo in dolgoročno vpliva na slabšo raven kakovosti storitve:

/.../ težava agencij na slovenskem prostoru predvsem, da pokriva nek agent zelo široko področje, v smislu strokovnosti po mojem mnenju zelo težko strokovno oceni kandidata, koliko je dejansko dober oziroma lahko na nek način samo ugiba. Ker v Sloveniji praktično ni specializiranih agencij, kjer bi se ukvarjali z iskanjem kandidatov za, zdaj bom karikiral, zavarovalne storitve ali iskanje kandidatov za bančništvo in bi imeli na podlagi tega neko globoko podlago, ampak vsi iščejo vse (Intervjuvanec 4 2017).

»/.../ vsaka se ukvarja in s coachingom in malo svetovanja in malo zaposlovanje preko agencij. /.../ Kar po eni strani tudi razumem, Slovenija je majhen trg in verjetno vsak, da preživi, mora malo nekako se širit. Ampak se mi vseeno zdi, da toliko mešat jabolka in hruške, potem se usmeri vsaj v dve stvari in bodi specialist za tisto« (Intervjuvanec 10 2017).

Kot pomanjkljivost so intervjuvanci navajali tudi komunikacijo med kadrovske agencije in kandidatom in s tem povezano podajanje povratnih informacij:

»Tudi kot kandidatka, ko sem menjala službo, nikoli po sami selekciji, me ni nihče iz agencije poklical pa vprašal: »Kako ti gre? Ali je kakšen pomislek? Kakšen se ti je zdel sam selekcijski postopek?«. Recimo ta *feedback-look* manjka. Ker na primer, kot naročnik, me agencija pokliče oz. jaz agencijo konec koncev pokličem in se pogovorimo, kaj je šlo dobro in kaj ni šlo dobro, ampak tudi kot kandidatka bi zelo verjetno cenila tako povratno zanko« (Intervjuvanec 8 2017).

Meni se zdi, da na strani naročnika je dosti več dela kot to, kar kandidat občuti. Veliko je komunikacije med naročnikom in agencijo, na kandidata se pa kdaj kar pozabi. In

olajšat to prehodno obdobje. In jaz recimo nikoli nisem nobene iniciative s strani drugih agencij nisem videla (Intervjuvanec 8 2017).

¹² Glej 8, Sklep.

za kandidata z lahkoto mine par tednov, preden sploh kar koli sliši, v glavnem se ga kar malo pusti čakati, kar ni prav. Ker potem kandidat ne ve, kaj se dogaja, lahko si misli, da ni več interesa. Ta čas je predolg in vmesna komunikacija, se mi zdi, je zelo pomembna s strani agencije (Intervjuvanec 9 2017).

»Sem bila deležna tudi teh psiholoških testiranj, vse sem že dala, razne, skozi, ampak nikoli nisem, bom rekla kot kandidat, bila tretirana, kot nekdo, ki bi mu bilo potem fino /.../ razložiti, kako si opravil teste /.../, nisem dobila niti feedbacka ali sem izbrana ali ne, samo vse tiho je bilo« (Intervjuvanec 14 2017).

»Ja, tu bi pa mogoče lahko rekla, da bi bilo lahko kaj več narejenega na tem področju. Sicer se, ampak se ne naredi to na nek sistematičen način, da bi rekel po pol leta, po letu dni. To bi pa morda lahko. Ali pa tudi, da naredi pa, da jaz niti ne vem, ker lahko, da komunicira s tem kandidatom neposredno« (Intervjuvanec 15 2017).

7.3 Analiza trga slovenskih kadrovske agencij

Pri tretji tezi nas je zanimalo, kako so slovenske specializirane kadrovske agencije po svojih lastnostih specifične, kjer smo ugotavljali: 1. kakšna sta politika plačila honorarja kadrovske agencije in razpon letnih bruto plač iskanih položajev, 2. na področju katerih industrij delujejo posamezne specializirane kadrovske agencije, 3. za katere ravni položajev so specializirane posamezne specializirane kadrovske agencije in 4. na območju katerih regij delujejo specializirane kadrovske agencije.

Ko smo intervjuvance spraševali o razponu letnih bruto plač položajev, za katere so kandidirali kot kandidati oziroma ki so jih iskali kot naročniki, smo ugotovili, da je bil razpon več kot polovice delovnih mest med 50.000 in 100.000 € (7). Pet intervjuvancev je povedalo, da je bila višina letne bruto plače do 50.000 € (Intervjuvanec 4 2017; Intervjuvanec 5 2017; Intervjuvanec 7 2017; Intervjuvanec 14 2017; Intervjuvanec 15 2017), pri treh informacije o višini letne bruto plače nismo dobili (Intervjuvanec 10 2017; Intervjuvanec 11 2017; Intervjuvanec 12 2017). Plačilo honorarja kadrovskim agencijam je bilo po navadi razdeljeno

na tretjine (angl. retainer fee)¹³, pri nižjih položajih (srednji management ali specializirana delovna mesta) je bila včasih agencija plačana glede na uspeh (angl. success fee) (Intervjuvanec 3 2017; Intervjuvanec 8 2017), zgolj Intervjuvanec 9 (2017) pa je navedel primer, ko je bila agencija za direktorski položaj plačana glede na uspeh. Pri enem izmed intervjuvancev so bile zaradi dolgoročnega sodelovanja med naročnikom in specializirano kadrovske agencijo dogovorjene partnerske cene: »Agencija, s katero pa zdaj konstantno delam, pa imamo neke partnerske cene, ampak tam imamo neke razrede; če se išče specialista je takšen *fee*, če se išče vodjo, ki bo nato moral regijsko voditi zadeve, ne samo eno državo, je tak, pa direktorji so potem neki rangi. Ampak to je ekstra dogovorjena cena, izključno iz naslova rednega sodelovanja« (Intervjuvanec 10 2017).

Večina intervjuvancev (11) je povedala, da so s specializirano kadrovske agencijo sodelovali, kadar je šlo za položaje od srednjega do vrhnjega managementa, dva sta sodelovala pri iskanju in selekciji vrhnjega managementa (Intervjuvanec 1 2017; Intervjuvanec 6 2017), eden pri srednjem managementu (Intervjuvanec 5 2017) in eden pri srednjem managementu in delovnih mestih nižje od srednjega (Intervjuvanec 14 2017).

Vsi intervjuvanci, brez izjeme, so potrdili, da so bile specializirane kadrovske agencije, s katerimi so sodelovali, generalisti in da so delovale na področju različnih industrij ter iskale kadre srednjega in vrhnjega managementa. Prav tako so vse te agencije delovale na območju Slovenije in držav nekdanje Jugoslavije, nekatere tudi v drugih evropskih državah (Intervjuvanec 1 2017; Intervjuvanec 2 2017; Intervjuvanec 3 2017; Intervjuvanec 4 2017; Intervjuvanec 5 2017; Intervjuvanec 6 2017; Intervjuvanec 7 2017; Intervjuvanec 8 2017; Intervjuvanec 9 2017; Intervjuvanec 10 2017; Intervjuvanec 11 2017; Intervjuvanec 12 2017; Intervjuvanec 13 2017; Intervjuvanec 14 2017; Intervjuvanec 15 2017).

Ko smo intervjuvance spraševali, ali se tovrstne kadrovske agencije lahko ozko usmerijo v eno samo industrijo, so se v veliki meri strinjali, da je slovenski trg za kaj takega premajhen:

Tukaj je tako majhen trg, da je zelo težko imeti kakšne specializirane agencije, ki bi lahko zares živele samo na primer v bančnem sektorju. To je praktično nemogoče

¹³ "Tretjina ob podpisu pogodbe, potem, ko je nek ožji izbor narejen, in potem, ko je kandidat izbran« (Intervjuvanec 10 2017).

preživet, ker je premajhen trg in je premalo top in middle managementa, se zarola, da bi lahko ena agencija od tega živila. In potem sprejema tudi druge posle, ker je nekako treba prihodke dobivat, in potem pridemo do tega, da se spuščamo tudi v branže tudi, kjer mogoče nismo najbolj doma, in tako dalje. In dosti se vrti tudi okoli poznanstev /.../, da se na ta način notri prihaja. Težko je po mojem na tem slovenskem trgu bit tak specialist (Intervjuvanec 1 2017).

»Takšne agencije še nisem spoznal, ki bi se ukvarjala samo z eno industrijo« (Intervjuvanec 4 2017).

Ne, zdaj bi rekla, v zadnjem času, mislim, da ne. Enostavno, razlog je po mojem strašno pragmatičen in enostaven. Recesija je pripeljala do tega, da je v bistvu koriščenje uslug teh agencij upadlo, zaradi tega, ker smo na sploh zategnili vse pipe in minimalno rekrutirali¹⁴. Kar pomeni, da se nekdo v principu, po mojem mnenju, v Sloveniji, če bi zelo trdno vztrajal na eni industriji, vprašanje, če bi se preživel. Čeprav prodaja, prodaja je pa profil, ki vsa ta leta, besno /.../ in vsi iščejo dobre prodajalce. To bi morda šlo, ampak je samo na funkcijo, ne pa vezano na industrijo. Ne vem, po mojih informacijah, v tem trenutku take agencije ni, oziroma jaz zanjo ne vem (Intervjuvanec 12 2017).

O specializaciji glede na ravni položajev, katerih iskanja in selekcije se lotevajo tovrstne agencije, pa so menili takole:

»Načeloma se agencije ukvarjajo s kombinacijo top in middle managementa. /.../ Pri nas ni na nobenem segmentu takšne širine, povpraševanja po kadrih, da bi se lahko specializiral za neko področje. /.../ V tujini so agencije, ki se ukvarjajo v okviru IT-ja samo s tremi programskimi jeziki, pri nas pa ni niti ene agencije, ki bi se ukvarjala samo z IT-jem. Na tem trgu brez generalizacije ne moreš preživet, kaj šele, da bi bil uspešen« (Intervjuvanec 4 2017).

»Jaz mislim, da v Sloveniji si težko zelo ozko specializiran /.../ Je pa lahko specializacija v kontekstu storitev, ki jih ponujajo, se pravi ne vse, kar obstaja na kadrovskem področju

¹⁴ Zaposlovati s pomočjo iskanja in selekcije, zaposlovati (angl. recruiting, recruitment).

svetovanja, ampak ali samo searche ali samo assessmente ali samo posredovanje delavcev« (Intervjuvanec 7 2017).

»Večinoma več industrij, ker če se fokusiraš samo na eno, v Sloveniji res ne moreš preživet, ker nismo tako velika država« (Intervjuvanec 14 2017).

Intervjuvanec 8 (2017) je opozoril na trenutne boljše razmere na trgu (v primerjavi s preteklimi leti, ko so se še veliko bolj poznali vplivi recesije):

Gre za mojo subjektivno oceno, ampak zdaj, ko smo v času, ko trg dela blazno raste oziroma je zelo odprt in je kar precejšna fluktuacija, mislim, da se kakšne agencije lahko zelo preprosto ukvarjajo s samo selekcijo. Recimo nekaj let nazaj, verjamem, da je bilo težko dobiti posel na ta način, tako da so morale biti agencije precej iznajdljive in je fino, da širijo svoj portfelj v smislu ali drugih držav ali še nekih dodatnih storitev, pri čemer je pa potem zelo vprašljiva kvaliteta, ki jo dobiš. Seveda, če je agencija dovolj velika, da ima kader, ki se ukvarja samo z leadership developmentom, super in je fino in dobrodošlo, ne pa da ena oseba zraven dela še kaj takega, poleg rekrutiranja.

7.4 Diskusija

Namen raziskave je bil ugotoviti, katere metode iskanja in selekcije slovenske specializirane kadrovske agencije največkrat uporabljajo in s katerimi orodji si pri tem pomagajo. Pri tem smo upoštevali tudi prednosti in pomanjkljivosti tovrstnih agencij, poskušali skozi uporabniško izkušnjo (kandidati in naročniki) ugotoviti, kakšna je storitev, ki jo ponujajo, in ali je obravnava kandidatov celostna. Hkrati nas je zanimalo, kako se slovenski trg razlikuje in v čem so vidne njegove specifične na področju specializiranih kadrovske agencij.

Izkazalo se je, da slovenske specializirane kadrovske agencije kot svoje osnovno orodje pri selekciji kadrov uporabljajo selekcijski intervju, kar so potrdili odgovori vseh intervjuvancev. Ti so pri opisovanju postopka iskanja in selekcije prek specializiranih kadrovske agencij govorili o pogovorih, razgovorih oziroma intervjujih (ki so sledili prejetju ustreznega življenjepisa), na podlagi katerih so svetovalci presojali kandidatovo primernost za zasedbo iskanega položaja. Pri tem je bilo iz odgovorov razvidno tudi, da so bila v veliki večini primerov (86,7 %) kot podpora selekcijska metoda uporabljena različna psihološka in

psihometrična testiranja, pri čemer se je izkazalo, da so intervjuvanci takšnim metodam naklonjeni in da se oboji, kandidati in naročniki, zavedajo, da intervju kot edina selekcijska metoda po navadi ni dovolj¹⁵.

Trije intervjuvanci so kot eno od podpornih metod omenili preverjanje referenc. O dodani vrednosti takšne metode pri presojanju ustreznosti kandidata so bila mnenja različna, saj je eden izmed intervjuvancev takšno metodo zelo pohvalil¹⁶, drugi pa je bil o njeni vrednosti skeptičen¹⁷. Da je preverjanje referenc relativno slab kazalec kandidatove uspešnosti na delovnem mestu, je potrdil tudi Bock (2015).

Ugotovili smo, da so nekateri intervjuvanci bili, ko so kandidirali za neko delovno mesto, naprošeni, naj pripravijo konkretno nalogo in jo predstavijo naročniku. S pomočjo takšne naloge, ki je bila izvedena kot podporna selekcijska metoda, je naročnik lahko dobil boljši vpogled v kandidatovo primernost. Učinkovitost uporabe različnih selekcijskih metod so potrdile tudi različne raziskave (Bock 2015).

V ocenjevalne centre so bili vključeni trije intervjuvanci (kot kandidati ali kot naročniki) in pri teh je bilo zaznati odobravanje takšne delavnice kot tiste, ki z različnimi metodami dodobra omogoča presojanje kompetenc, pri čemer se je izkazalo, da so bile tovrstne storitve uporabljene predvsem za vodilne kadre v podjetjih.

Prvo tezo na podlagi zgornjih ugotovitev deloma potrjujemo, saj se je izkazalo, da je selekcijski intervju osnovna metoda, z namenom boljše presoje ustreznosti kandidata pa tej podporna psihološka in psihometrična testiranja. O uporabi ocenjevalnih centrov kot metode za presojanje kompetenc ne moremo z gotovostjo govoriti, saj je bil delež intervjuvancev, ki so sodelovali v raziskavi in se v preteklosti srečali s takšno obliko presoje kompetenc, premajhen (zgoj petina intervjuvanih), da bi lahko na podlagi njihovih izkušenj izluščili zanesljive ugotovitve.

¹⁵ »Sploh večja podjetja, se mi zdi, da imajo dosti dobro strukturirano, kaj vse bi radi, predno nekoga zaposlijo, sploh za neke vodilne pozicije« (Intervjuvanec 3 2017).

¹⁶ »Mislim, da je zelo relevantno to, da ti daš neke tri reference in da se jih pokliče. Mislim, da se skozi to ogromno izve. /.../ Da vidiš, do kam kdo seže, kakšen je domet, kako ga drugi ocenjujejo, ker ne glede na to, tudi če te nekdo samo hvali, te lahko tako pohvali, da nekdo takoj izve, kar rabi izvedet« (Intervjuvanec 11 2017).

¹⁷ »Tudi pri preverbi referenc je tako, lahko je podatek relevanten, lahko pa si tudi misliš, če dobiš neko negativno, se mogoče tam ni ujel« (Intervjuvanec 10 2017).

Drugo tezo, o repertoarju dodatnih storitev, ki jih specializirane kadrovske agencije v Sloveniji ponujajo za celostno obravnavo kandidatov in dodaten zaslužek, potrjujemo. Izkazalo se je, da naročniki vidijo dodano vrednost kadrovskih agencij v njihovi dodatni ponudbi¹⁸ (in da je ta potrebna), ki jim omogoča celostno presojo ustreznosti kandidatov iz več zornih kotov in s pomočjo metod oziroma orodij, do katerih sami nimajo dostopa oziroma za njihovo izvajanje niso usposobljeni. To je bilo mogoče zaznati skozi odgovore intervjuvancev, ki so omenili, da se naročnik pri presoji prehitro lahko zanaša na svoj notranji občutek in ostaja preveč subjektiven, medtem ko dobrega svetovalca na strani agencije odlikujeta, med drugim, njegova objektivnost in strokovnost. Teža celostne obravnave in profesionalno izvedene storitve pa je bila vidna tudi pri odgovorih nekaterih intervjuvancev skozi trditve, da se naročniku zdi pomemben dolgoročen partnerski odnos s kadrovske agencijo.

Pri tem lahko omenimo tudi, da naročniki načeloma pristopajo k znanemu in priznanemu svetovalcu, čigar socialno omrežje je široko. Prav tako na drugi strani izkušeni kandidati (angl. Senior Executives) pri iskanju in selekciji bolj zaupajo in so o svojih ambicijah pripravljene govoriti z izkušenim svetovalcem, ki izraža senioriteto in je kandidatu bližje (po izkušnjah in poznavanju industrije) v primerjavi z mladim, ne toliko izkušenim svetovalcem (Gerrison Jenn 2005, 18). To se je potrdilo tudi v naši raziskavi, saj so v veliki večini intervjuvanci poudarili, da si za sogovornika na strani specializirane kadrovske agencije želijo nekoga izkušenega, svetovalca s poslovno širino, saj naj bi tak svetovalec veliko bolje in kompetentneje znal presoditi in oceniti ustreznost kandidata v primerjavi z mlajšim oziroma bolj neizkušenim svetovalcem.

Ugotovili smo tudi, da so intervjuvanci kot največje prednosti tovrstnih agencij poleg celostne storitve pripisali tudi podatkovni bazi in dostopu do boljših kandidatov in prihranku naročnikovega časa. Na drugi strani so kot pomanjkljivost oziroma slabost navedli ceno takšnih storitev in osredotočenost na široko paleto industrij in ravni položajev. Zanimivo je, da so nekateri intervjuvanci kot pomanjkljivost slovenskih specializiranih kadrovskih agencij prepoznali v podajanju povratne informacije in vzdrževanju zadostne komunikacije predvsem na strani agencij v odnosu do kandidatov.

¹⁸ Glede na odgovore intervjuvancev k dodatni ponudbi spadajo psihološka, psihometrična testiranja, preverjanje referenc, coaching, karierno svetovanje, ocenjevalni centri, merjenje klime, svetovanje upravam, pomoč pri iskanju nadomestne/nove zaposlitve, proces organizacijskega uglaševanja ipd.

Tretjo tezo, v kateri trdimo, da se slovenske kadrovske agencije zaradi majhnosti trga osredotočajo na več ravni položajev in na širok nabor industrij, v katerih delujejo, ter v tem kontekstu postajajo generalisti, potrjujemo.

Ugotovili smo, da nobena od specializiranih kadrovskih agencij, s katerimi so sodelovali intervjuvanci, ni bila osredotočena na eno samo industrijo, ampak so te delovale v več industrijah. V dobrih 73 odstotkih se je izkazalo, da so intervjuvanci s specializiranimi kadrovskimi agencijami sodelovali kot naročniki ali kandidati, ko so iskali kandidate za mesta srednjega in vrhnjega managementa. Ta ugotovitev se sicer ne sklada z ugotovitvami, ki so nastale na podlagi raziskav v tujini, da se naročniki na tovrstne kadrovske agencije obračajo, ko iščejo novega zaposlenega na ravni direktorjev ali uprave in nadzornih svetov (Hamori 2010, 48), vendar pa lahko na podlagi ugotovitev, ki smo jih pridobili s pomočjo raziskave, sklepamo, da je razlog razlikovanja v majhnosti slovenskega trga, ki je kadrovske agencije zaradi preživetja prisilila, da postajajo generalisti.

O specifičnosti majhnega slovenskega trga, v kateri tiči tudi razlog za prilagodljivost specializiranih kadrovskih agencij, lahko govorimo tudi skozi finančni zorni kot. Ugotovili smo, da se slovenske specializirane kadrovske agencije načeloma ne vključujejo aktivno v finančna pogajanja med naročnikom in kandidatom, se pa včasih vključijo v ta proces v vlogi svetovalca. Nasprotno ugotavlja Hamori (2010, 48), ki pravi, da so tovrstne agencije velikokrat v vlogi pogajalca za boljši finančni paket in da so velikokrat pri tem uspešnejše kot kandidati sami.

Hkrati svetovna literatura opredeljuje tovrstne kadrovske agencije kot tiste, ki ne sprejmejo projekta, kjer je letna bruto plača iskanega položaja nižja od 100.000 £ (Jenn v Faulconbridge 2009, 802). V raziskavi smo ugotovili, da je razpon letnih bruto plač v večini primerov (znatno) nižjim manj kot 100.000 €. Pri tem se je izkazalo, da nekatere agencije prevzamejo tudi projekte, kjer je letna bruto plača nižja od 50.000 €, pri čemer gre po navadi za specialistična delovna mesta ali za delovna mesta srednjega managementa.

Ugotavljamo, da se specifičnost slovenskih specializiranih kadrovskih agencij kaže predvsem v majhnosti trga, v katerem tiči razlog, da se tovrstne agencije osredotočajo na več različnih industrij in ravni položajev, ki jih obdelujejo, kar se lahko kaže v slabši kakovosti in slabšem, manj osredotočenem poznavanju posameznih industrij. Na drugi strani pa v svojem naboru specializirane kadrovske agencije zajemajo širok repertoar storitev, ki jih lahko svojim naročnikom in kandidatom ponudijo z namenom celostne obravnave, kar je v očeh naročnikov in kandidatov zaznano kot dodana vrednost.

7.4.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Rezultatov, ki smo jih pridobili s pomočjo izvedene kvalitativne raziskave, ne moremo posplošiti na celoten trg specializiranih kadrovskega agencij, ki delujejo v Sloveniji, saj je uporabljeni vzorec majhen, hkrati pa tudi nereprezentativen, ker smo k sodelovanju povabili posameznike (naročnike in kandidate), ki smo jih vsaj bežno poznali in za katere smo sklepali, da so v preteklosti sodelovali z več specializiranimi kadrovskega agencijami na slovenskih tleh. Priporočamo, naj v prihodnosti raziskovalci izberejo večji vzorec, ki bo bolj reprezentativen in ga bo mogoče obdelovati tudi kvantitativno.

Kot omejitev lahko omenimo tudi pomanjkljivost uporabljenega vprašalnika, ki je bil zasnovan na odprtih vprašanjih, z možnostjo podvprašanj, pri čemer smo težko zagotovili objektivnost in nepristranskost. Za naprej priporočamo, da je vsaj del vprašanj zastavljen kot vprašanja zaprtega tipa, s čimer se bodo lažje zagotavljale objektivnost, zanesljivost in statistična obravnava pridobljenih podatkov.

Na področju specializiranih kadrovskega agencij na slovenskih tleh, ki je zelo kompleksno, smo se zaradi lažje obravnave pridobljenih podatkov in obsežnosti raziskave osredotočili zgolj na nekatera področja, ki smo jih skušali zajeti skozi vidik uporabniške izkušnje tako naročnikov kot kandidatov. Izkazalo se je, da so pri tem vzknila nekatera dodatna vprašanja, vezana na neposreden odnos med kadrovskega agencijo in kandidatom¹⁹, ki bi jim v prihodnjih raziskavah lahko namenili več pozornosti.

¹⁹ Med raziskavo se je izkazalo, da imajo slovenske specializirane kadrovske agencije v komunikaciji, v odnosu do kandidatov nekakšen manko. Velikokrat se zgodi, da na kandidata agencija »pozabi« in mu ne poda povratne informacije pravočasno (na to smo opozorili v 7.2, Analiza storitev specializiranih kadrovskega agencij). Hkrati je bilo zaznati tudi, da si tovrstne kadrovske agencije ustvarjajo svojo bazo kandidatov, ki pa je ne izkoriščajo v polni meri. To smo razbrali iz izkušnje Intervjuvanca 14 (2017), ki pravi:

Na splošno, kot kandidat, ne moreš se zanašati na agencijo, da bodo kaj naredile s tabo, zato, ker ni tako kot recimo, da agencija, ki te pozna, da te bo priporočila /.../ In kljub temu, da smo majhno tržišče, to ne funkcionira. V tujini to funkcionira pa je lahko ogromno tržišče. Ker te sistemsko ne podprejo tukaj kadrovske agencije. Tukaj je velik primanjkljaj sistemske podpore kadrovanju, na splošno v agencijah. /.../ Ja, ker ne zastopa interesa kandidatov, ker drugače bi oni zahtevali, da kandidat plača, da išče agencija za tebe službo. Recimo v tujini to obstaja, tukaj to ni varianta. Ker reče vsaka agencija »Kandidat ne bi nič plačal, da mu najdem službo.« /.../ Ja, jaz to vem, zato, ker imam primerjavo, ker sem 15 let živel v Ameriki in kako so tam to delali in kako so se v bistvu res fokusirali, programsko

opremo so imeli, da so lahko mene dobesedno /.../ so me ves čas lovili. Hoteli so vedet, kje sem in kaj delam pa koliko sem zadovoljna, in je zanimivo. In zelo velik potencial. Ampak v Sloveniji ti bodo ljudje to povedali šele, ko imajo zaupanje, tam je to veliko večja populacija pa veš, da lahko človeka tožiš, če bo te informacije izkoristil, tu je pa majhen svet. /.../ Definitivno tudi šepajo situacije, kjer nekdo je že bil na razgovoru in potem nimajo urejeno sistemsko, kako si one označijo to osebo, da vedo, če pride nov naročnik in reče: »Jaz pa rabim headhuntat in rabim takega in takega.« Oni nimajo baze, kjer lahko iz tega potegnejo ven podatke, kdo je na voljo, kje je, nimajo metod, da bi lahko mene trackali glede mojega trenutnega ... (zadovoljstva). /.../ In potem je čisto odvisno, koliko časa ti nameniš trenutni bazi in kako spremljaš, kakšno je trenutno zadovoljstvo ljudi. /.../ Ker tisti ljudje, ki so na trgu in se javijo na tvoj oglas, na Moje delo, v 90 % niso kvalitetni kadri. Kvaliteten kader, govorim o visokih pozicijah, je večinoma kader, ki je zaposlen in ki dela nekje. In je treba iti veliko globlje v človeka in ga poznati in vzpostaviti network, in to z vsemi drugimi metodami, kot pa samo to, da daš ven oglas /.../.

Ta vprašanja so lahko tovrstnim kadrovskim agencijam v pomoč, saj lahko razmislijo o ustrezni izrabi sistemske podpore, hkrati pa morda o načinu reorganizacije internega sistema, ki bo v prihodnje omogočal lažjo in predvsem boljšo dvosmerno komunikacijo z njihovimi ključnimi kandidati.

8 SKLEP

Specializirane kadrovske agencije so tiste, ki iščejo najboljše kadre in s svojim znanjem o trgu, predlogi ter alternativnimi pogledi na posameznike, ki bodo ob primernih pogojih dosegli rezultate, do katerih morajo priti, prinašajo dodano vrednost v očeh naročnika (Smith v Garrison Jenn 2005, 1). Zato je z vidika tovrstnih kadrovskih agencij pomembno, da svoje storitve s pomočjo ustreznih metod opravljajo profesionalno in na visoki, kakovostni ravni.

Namen magistrskega dela je bil na podlagi uporabniških izkušenj naročnikov in kandidatov ugotoviti, katere so prednosti in pomanjkljivosti specializiranih kadrovskih agencij, ki delujejo na slovenskem trgu. Pri tem smo se osredotočali na metode, ki jih tovrstne kadrovske agencije uporabljajo pri iskanju in selekciji kadrov, na nabor storitev, ki jih ponujajo svojim kandidatom in naročnikom, in na značilnosti slovenskega trga, ki vplivajo na svojevrstne karakteristike specializiranih kadrovskih agencij in njihovega delovanja.

Raziskava je pokazala, da je osnovna selekcijska metoda specializiranih kadrovskih agencij selekcijski intervju, v okviru katerega je uporabljenih več različnih tehnik, ki pa ga z namenom celostne obravnave in zanesljivejše ocene primernosti kandidatov v veliki večini primerov agencije podpirajo s psihološkimi in psihometričnimi testiranjmi ter nekaterimi drugimi dodatnimi storitvami. Izkazalo se je, da je slovenski trg premajhen, da bi se posamezne kadrovske agencije lahko osredotočile zgolj na eno raven položajev (na primer vrhnji management) in specializirale v točno določeni industriji, zato so, da bi preživele, prisiljene svoj repertoar storitev širiti, prav tako pa se osredotočati na več ravni položajev (po navadi srednji in vrhnji management) in več industrij.

Čeprav majhnost trga močno vpliva na obseg storitev, ki jih ponujajo specializirane kadrovske agencije, je pomembno predvsem, da se med kadrovsko agencijo in naročniki ali kandidati razvijajo dolgoročni, zaupanja vredni odnosi, ki s skupnimi močmi pripeljejo do želenih rezultatov.

Zdi se mi, da tudi, ko delaš z različnimi agencijami, se skozi to, kakšne profile v bistvu iščemo oziroma nam jih agencije dostavljajo, se z določenimi ljudmi spoznaš. Z vsakim novim kandidatom tudi agencija več ve o podjetju, o potrebah podjetja, o situaciji v podjetju in tako naprej. Tako da jaz sem, sploh v zadnjem podjetju, če se pogovarjava za zadnjih pet let, odprla sicer nekaj vrat z nekaj agencijami, ampak roko

na srce, pa mislim, da imam eni dve hišni agenciji, s katerima res z veseljem delam, tako da se mi zdi, da ljudi iz teh agencij doživljam kot mojo podaljšano roko, kot dejansko partnerja podjetja in meni osebno se to zdi krasno. /.../ In predvsem je takrat tam zate, ko ga ti rabiš, in takrat se odzove zato, ker razume, da imaš ti neko potrebo. /.../ Jaz vidim v odnosu z agencijo partnerja in ta partnerski odnos je meni ključen (Intervjuvanec 12 2017).

9 LITERATURA

1. Abdullah, Dayang Nailul Munna Abang, Ong Kim Yoke in Ridhawati Zakaria. 2013. Investigating Effective Ways to Maximize the Role of Recruitment Agencies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 107: 13–21.
2. Barrick, Murray R. in Michael K. Mount. 1991. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 44: 1–26.
3. Bartram, Dave. 2000. Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to Find Princes. *International Journal of Selection and Assessment* 8 (4): 261–274.
4. Bhattacharya, Saumya in Tejaswi Rathore. 2008. Building Careers: In Times of Surplus Career Opportunities, Here's How to Make the Most of It. *Business Today* 17 (6): 170–172.
5. Blyth, Alex. 2006. Getting recruitment right. *Printweek* 29–30.
6. Bock, Laszlo. 2015. *Work Rules!* Great Britain: John Murray (publishers).
7. Bolarič, Nataša. 2008. S headhunterji vse pogosteje do vrhunskih domačih in tujih kadrov. *Finance*. Dostopno prek: <http://finance.si/224379> (20. avgust 2017).
8. Borman, Walter C., Mary Ann Hanson in Jerry W. Hedge. 1997. Personnel Selection. *Annual Reviews Psychology* 48: 299–337.
9. Cappelli, Peter. 2001. Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review* 79 (3): 139–146.
10. Cappelli Peter in Monika Hamori. 2013. *Who Says Yes When Headhunter Calls? Understanding Executive Job Search*. Cambridge, Massachusetts (ZDA): Cambridge Mass.
11. Edenborough, Robert. 2005. *Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance: A manager's guide to psychometric testing, interviews and assessment centres*. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited.
12. *Executive Search Vs Contingent Recruiters*. 2015. Dostopno prek: <https://www.aesc.org/excellence/executive-search-vs-contingent-recruiters> (23. avgust 2016).
13. Faulconbridge, James R., Jonathan V. Baverstock, Sarah Hall in Andrew Hewitson. 2009. The “war for talent”: The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum* 40 (2009): 800–808.
14. Ferguson, Brenda. 2009. Informational Interview Can Advance Hire Purposes. *California Job Journal*, 27 (1184): 3 (10. maj).

15. Florea, Nicoleta Valentina. 2014. Using Recruitment Agencies to Obtain the Best Candidates. *Management and Economics* 1 (73): 80–89.
16. Garrison Jenn, Nancy. 2005. *Headhunters and how to use them: A Guide for Organizations and Individuals*. London: Bloomberg Press.
17. Gresty, Martin. 2014. Market intelligence gathering in executive search firms. *Business Information Review* 31 (4): 206–211.
18. Hale, Charles D. 2010. *The Assessment Center Handbook for Police and Fire Personnel*. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Publisher.
19. Hamori, Monika. 2004. *Executive Search and Selection with Mediation: The Role of Executive Search Firms in Executive Succession*. Pennsylvania: Faculties of the University of Pennsylvania.
20. Hamori, Monika. 2010. Who Gets Headhunted – and Who Gets Ahead? The Impact of Search Firms on Executive Careers. *Academy of Management Perspectives* 24 (4): 46–59.
21. Hembree, Hannah L. 2015. An Employer’s Relationship With Its Recruiting Firm – Something More Than An Arm’s-Length Transaction. *St. Mary’s Law Journal* 46 (2): 245–284.
22. Hoffmann, Elizabeth A. 2008. The Emotionally Challenging, Open-Ended Interview. *Business Communication Quarterly* 71 (3): 387–390.
23. Holgersson, Charlotte, Janne Tienari, Susan Meriläinen in Regine Bendl. 2016. Executive search as ethnosociality: A cross-cultural comparison. *International Journal of Cross Cultural Management* 16 (2): 153–169.
24. Imran, Rana Muhammad, Mirza Faris Ijaz, Muhammad Sajid in Dolly Malla. 2014. A Study on The Effectiveness of Recruitment and Selection Procedure of 1122. *International Journal of Research in Social Sciences* 4 (1): 339–349.
25. Intervjuvanec 1. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 29. avgust 2017.
26. Intervjuvanec 2. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 30. avgust 2017.
27. Intervjuvanec 3. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 30. avgust 2017.
28. Intervjuvanec 4. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 30. avgust 2017.
29. Intervjuvanec 5. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 30. avgust 2017.
30. Intervjuvanec 6. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 31. avgust 2017.
31. Intervjuvanec 7. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 31. avgust 2017.
32. Intervjuvanec 8. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 1. september 2017.
33. Intervjuvanec 9. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. september 2017.

34. Intervjuvanec 10. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 5. september 2017.
35. Intervjuvanec 11. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 6. september 2017.
36. Intervjuvanec 12. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 6. september 2017.
37. Intervjuvanec 13. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 7. september 2017.
38. Intervjuvanec 14. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 7. september 2017.
39. Intervjuvanec 15. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. september 2017.
40. Kohont, Andrej. 2003. Zaposlovanje pri zasebnih agencijah. *Teorija in praksa* 40 (3): 442–454.
41. Kragelj, Radovan. 1998. *Selekcijski intervju: priročnik: kako izbrati najprimernejšega sodelavca*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
42. Madera, Juan M. 2012. Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management* 31: 1276–1282.
43. Mileham, Patrick. 2000. The “science” of headhunting. *DDT* 5 (4): 161–163.
44. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. 2017. *Predlog Zakona o napotitvi delavcev na delo*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/word/zakonodaja/predpisi_v_pripravi/ZNDDjavnaobravnavna.docx (24. avgust 2017).
45. Moser, Klaus. 2005. Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations. *International Journal of Selection and Assessment* 13 (3): 188–197.
46. Mservis. Dostopno prek: <http://www.mservis.si/> (7. maj 2017).
47. Nazmi, Beverly. 2005. How to get the best from a headhunter: Responding to an approach, seeking out opportunities. *Business Information Review* 22 (4): 227–233.
48. Pastor, Ioan. 2012. Increasing an organization’s attractiveness by promoting its reputation during the recruitment interview process. *Procedia Economics and Finance* 3 (2012): 415–419.
49. Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
50. Piotrowski, Chris in Terry Armstrong. 2006. Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms. *North American Journal of Psychology* 8 (3): 489–496.
51. Ramsey, Robert D. 2013. Using »Headhunters« to Find the Best Hires. *Supervision*: 74 (6): 3–5.

52. Robertson, Ivan T. in Mike Smith. 2001. Personnel Selection. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 74: 411–472.
53. Sangeetha, K. Effective Recruitment: A Framework. *The IUP Journal of Business Strategy* 7 (1): 93–107.
54. Schmidt, Frank L. in John E. Hunter. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Journal of Applied Psychology* 124 (2): 262–274.
55. Silvester, Joanne, Neil Anderson, Emma Haddelton, Nicole Cunningham-Snell in Andy Gibb. A Cross-Modal Comparison of Telephone and Face-to-Face Selection Interviews in Graduate Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment* 8 (1): 16–21.
56. Sinha, Vinita in Priya Thaly. 2013. A Review on Changing Trend Recruitment Practice to Enhance the Quality of Hiring in Global Organizations. *Management* 18 (2): 141–156.
57. Skokic, Vlatka in Marko Coh. 2017. How executive search firms increase interest in career opportunities? The role of past interactions. *European Management Journal* xxx (2017): 1–9.
58. Svetlik, Ivan. 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131 – 173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. *Študentski servis Maribor*. Dostopno prek: <http://stud-serv-mb.si/> (7. maj 2017).
60. Tienari, Janne, Susan Meriläinen, Charlotte Holgersson in Regine Bendl. 2013. And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal* 28 (1): 43–62.
61. Ünal, Burcu in Sidika Gizir. 2014. An Investigation on the Dominant Career Anchors of Faculty Members: The Case of Mersin University. *Educational Sciences: Theory & Practice* 14 (5): 1759–1765.
62. Van Hoye, Greet in Filip Lievens. 2009. Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology* 94 (2): 341–352.
63. Wood, Robert in Tim Payne. 1998. *Competency Based Recruitment and Selection*. Velika Britanija: John Wiley & Sons, Ltd.
64. *Zavod RS za zaposlovanje*. Dostopno prek: <https://www.ess.gov.si/> (7. maj 2017).
65. Zupan, Nada in Ivan Svetlik, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga: Vprašalnik

Spoštovani,

moje ime je Maja Čuden in zaključujem magistrski študij na Fakulteti za družbene vede na Univerzi v Ljubljani, kjer v svojem magistrskem delu raziskujem, kako so slovenske specializirane kadrovske agencije (angl. Executive Search) organizirane (kaj vse ponujajo v svojem naboru storitev), v čem so njihove prednosti in pomanjkljivosti in kako je slovenski trg na področju specializiranih kadrovskih agencij specifičen.

Sodelovanje v raziskavi je anonimno, intervju se snema, izključno z namenom lažje analize in interpretacije pridobljenih podatkov v zaključnem delu magistrske naloge. Kot avtorica imam dolžnost, da posnetke shranim in jih na zahtevo študijske komisije ali fakultete predložim z namenom dokazljivosti.

Na vprašanja, prosim, odgovarjajte iskreno, pri čemer imejte v mislih, da ni pravih in napačnih odgovorov.

Iskreno se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Uvodna vprašanja

1. V kakšnem odnosu ste bili s specializirano kadrovske agencije (naročnik, kandidat ali oboje)?
2. S koliko različnimi specializiranimi kadrovskimi agencijami ste v preteklosti sodelovali?

Metode specializiranih kadrovskih agencij

3. Opišite postopek storitev, ki ste jih bili deležni pri specializirani kadrovske agencije.
4. Katere metode iskanja in selekcije je uporabila specializirana kadrovske agencija, s katero ste sodelovali?

- a. Pomoč pri naštevanju: selekcijski intervju, ocenjevalni center, psihološka testiranja ipd.
5. Kako pri končnem finančnem paketu kandidata posreduje agencija (oziroma svetovalec) kot mediator? Se agencija pogaja za boljše finančne pogoje kandidata pri potencialnem novem delodajaku?
 6. Kako bi opredelili prednosti in pomanjkljivosti metod, uporabljenih pri specializirani kadrovske agenciji?

Storitve specializiranih kadrovskih agencij

7. Katere so bile storitve, ki jih je specializirana kadrovska agencija ponudila poleg osnovne storitve in ali ste katere od dodatnih storitev naročili (kot naročnik) oz. bili deležni (kot kandidat)?
 - a. Pomoč pri naštevanju: ocenjevalni center, psihološka testiranja, preverjanje referenc, karierno svetovanje, coaching, svetovanje upravam, zaposlovanje kandidatov prek agencije ipd.
8. Kdo so bili izvrševalci storitev specializiranih kadrovskih agencij (mlad/starejši svetovalec, analitik (researcher)) in kakšni so bili vaši občutki glede teh ljudi – kakšni bi po vašem mnenju morali biti ljudje na strani specializirane kadrovske agencije?
9. Kako bi opredelili prednosti in pomanjkljivosti storitev, ki jih ponuja specializirana kadrovska agencija (kot celostna storitev)?

Industrije, ravni položajev, v katerih delujejo specializirane kadrovske agencije

10. Za kašen položaj je šlo (naziv položaja in raven položaja), ko ste sodelovali s specializirano kadrovske agencije, in kakšna je bila letna bruto plača položaja?
 - a. Podvprašanje za naročnika: Kakšen je bil način plačila honorarja (plačilo po uspešno opravljeni storitvi, tretjinsko plačilo) in znesek honorarja specializirane kadrovske agencije za omenjeni položaj?
11. Ali ste z isto specializirano kadrovske agencije sodelovali večkrat in za katera delovna mesta je pri tem šlo (ste skupaj sodelovali pri položaju CxO ali direktorskem položaju ali je šlo morda tudi za nižje položaje)?
12. Za katere industrije, področja je bila specializirana kadrovske agencije, s katero ste sodelovali; je bila ozko usmerjena v zgolj eno področje oz. industrijo in v katero(-e)?

13. Za katere ravni pozicij je bila specializirana kadrovska agencija, s katero ste sodelovali; je bila osredotočena zgolj na določeno raven položajev (srednji management ali vrhni management oz. direktorski položaji in uprave/nadzorni sveti)? Kakšen je bil razpon položajev?
14. Na območju katerih regij je delovala specializirana kadrovska agencija, s katero ste sodelovali?