

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Iva Jeknić

Pridobivanje kadrov z video intervjuji: študija primera podjetja X

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Iva Jeknić

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

Pridobivanje kadrov z video intervjuji: študija primera podjetja X

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Antonu Krambergerju, saj mi je s svojimi nasveti in odzivnostjo izjemno olajšal celoten proces pisanja magistrske naloge. Posebne zahvale gredo zaročencu, staršem in sestri, saj so ves čas verjeli vame in me bodrili takrat, ko sem to najbolj potrebovala. Zahvaljujem pa se seveda tudi podjetju X, ki mi je omogočilo, da je magistrska naloga sploh nastala. Hvala!

Pridobivanje kadrov z video intervjuji: študija primera podjetja X

Kadri vedno bolj pridobivajo na pomenu, saj predstavljajo enega izmed ključnih faktorjev pri doseganju poslovnih ciljev organizacije, v kateri so zaposleni. Ravno zaradi tega morajo organizacije upravljanju s človeškimi viri namenjati vedno več pozornosti. Kadre morajo skrbno načrtovati, pridobivati in tudi selekcionirati. Večina podjetij selekcijo opravi na podlagi prejetih življenjepisov in motivacijskih pisem, nekateri pa se postopka selekcije lotijo na drugačen, bolj inovativen način. Ker napredek tehnologije omogoča že marsikaj in ker živimo v digitalnem svetu, sem se odločila, da raziščem tehnike video zaposlovanja, predvsem enosmerne in dvosmerne video intervjuje. Pri enosmernih video intervjujih kandidati na vprašanja, ki jih podjetje zastavi v razpisu, odgovorijo v obliki videa, dvosmerni video intervjuji pa dinamično potekajo preko omrežij Google Hangouts, FaceTime ali Skype. Z obema vrstama video intervjujev so se že srečali v podjetju X, s katerim sem opravila tudi polstrukturirani poglobljen intervju. Raziskovalni del magistrske naloge tako temelji na kvalitativni analizi izbranega primera, zato se zavedam, da ugotovitev ne morem posploševati, saj veljajo samo za podjetje X. Rezultate pa lahko vseeno pojmuje kot tehtne indikacije za nadaljnje proučevanje izboljšanja (učinkovitosti in uspešnosti) kadrovskih procesov, v pogojih, ko se organizacije mednarodno čedalje bolj povezujejo v čezmejne verige vrednosti.

Ključne besede: človeški kapital, selekcija kandidatov in video intervjuji.

Recruitment through video interviews: a case study from the enterprise X

Human resources are increasingly gaining importance since they represent one of the key factors in achieving the business goals of the organization in which they are employed. For this reason, organizations need to pay more attention to the human resources management. The human resources must carefully be planned, recruited and selected. Most companies make selection based on the received CVs and motivational letters, whereas some of them implement the selection process in a different, more innovative way. Since we live in a digital world, I decided to explore the video recruitment techniques, in particular one-way and two-way video interviews. In one-way video interviews, candidates answer the questions asked by the company in the job advert in a video, whereas two-way video interviews are dynamically conducted through Google Hangouts, FaceTime or Skype. Both types of video interviews were already implemented in the enterprise X, where I also conducted a semi-structured in-depth interview. The research part of the master's thesis is based on a qualitative analysis of the selected case, therefore I am aware of the fact that the results cannot be generalized, since they apply only to the enterprise X. However, the results can nevertheless be considered as meaningful indications for further study of the improvement (efficiency and effectiveness) of human resources processes, in conditions where organizations are increasingly connected internationally to cross-border value chains.

Keywords: human resources, selection of candidates and video interviews.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	7
2 POMEN ČLOVEŠKEGA KAPITALA	8
2.1 KADROVANJE	9
2.2 ZAPOSLOVANJE.....	10
3 PLANIRANJE, PRIDOBIVANJE, SELEKCIJA in IZBOR KADROV	11
3.1 PLANIRANJE KADROV	11
3.2 PRIDOBIVANJE KADROV	13
3.2.1 Notranje kadrovanje	14
3.2.2 Zunanje kadrovanje	15
3.3 SELEKCIJA IN IZBOR KADROV	20
4 INTERVJU KOT METODA SELEKCIJE	22
4.1 VRSTE INTERVJUJEV	23
5 VIDEO ZAPOSLOVANJE KOT INOVACIJA	25
6 TEHNIKE VIDEO ZAPOSLOVANJA	27
6.1 VIDEO ŽIVLJENJEPISI	27
6.2 VIDEO INTERVJUJI	28
6.2.1 Enosmerni video intervjuji	28
6.2.2 Dvosmerni video intervjuji.....	29
6.3 TEHNIKE VIDEO ZAPOSLOVANJA V POVEZAVI Z GLOBALNIMI VERIGAMI VREDNOSTI.....	30
6.4 PRIPRAVA NA VIDEO INTERVJUJE	31
6.5 SLABOSTI TEHNIK VIDEO ZAPOSLOVANJA	32
6.6 PRIHODNOST TEHNIK VIDEO ZAPOSLOVANJA	33
7 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA X	34
7.1 ZASNOVA RAZISKOVANJA	34
7.1.1 Namen in cilji raziskave	34
7.1.2 Raziskovalna vprašanja	34
7.1.3 Metodologija raziskave	35
7.1.4 Predstavitev vzorca	36

7.1.5 Priprava in izvedba intervjuja	36
7.1.6 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti	37
7.2 ANALIZA PODATKOV	37
7.2.1 Predstavitev podjetja	37
7.2.2 Vpetost podjetja v mednarodno okolje	38
7.2.3 Upravljanje s človeškimi viri	39
7.2.4 Pridobivanje kadrov	40
7.2.5 Tehnike video zaposlovanja	41
7.2.6 Primerjava enosmernih in dvosmernih video intervjujev	44
7.3 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE	45
7.4 ANALIZA RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ	47
8 SKLEP	51
9 LITERATURA	52
10 PRILOGA A – VPRAŠANJA ZA INTERVJU	57

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Faze planiranja kadrov	12
Slika 3.2: Vrste kadrovanja	14
Slika 3.3: Tri ključne stvari, ki jih podjetja preverjajo v selekcijskem postopku	21
Slika 4.1: Vrste intervjujev glede na število sodelujočih oseb	23
Slika 4.2: Vrste intervjujev glede na vsebino	24
Slika 5.1: Elementi difuzije	25
Slika 6.3: Faze v produkcijski verigi	30
Slika 7.2: Vprašanja enosmerne video intervjuja	42
Slika 7.3: Razlogi za video intervjuje	46

1 UVOD

Trg delovne sile se nenehno spreminja (Brečko 2006, 75), organizacije pa morajo tem spremembam slediti, če želijo doseči zastavljene poslovne cilje (Novak 2008, 80). Z njihovo poslovno uspešnostjo ni povezan samo obstoj na trgu dela, ampak tudi način, ki jim omogoča prehiteti konkurenco. Pri tem so jim v veliko pomoč zaposleni, zato ni presenetljivo, da ljudje v delovnem procesu igrajo tako pomembno vlogo (Vukovič in Miglič 2006, 15). Zaposleni so namreč ključni za ustanovitev, delovanje in zagotavljanje konkurenčnosti vsake organizacije, saj ji s svojim znanjem, sposobnostmi, zagnanostjo in kreativnostjo pomagajo pri uresničevanju poslovnih ciljev (Ivanuša-Bezjak 2006, 63). Ker je uspešnost organizacije tesno povezana ravno s kakovostjo kadrov, mora vsaka organizacija upravljanju s človeškimi viri namenjati čedalje več časa in pozornosti. Če želi biti organizacija uspešna in prodorna, mora v procesu kadrovskega managementa ves čas ocenjevati delovno uspešnost že zaposlenih in načrtovati potrebe po novih sodelavcih (Vukovič in Miglič 2006, 15). Poleg načrtovanja pa se morajo kadroviki znotraj same organizacije ukvarjati tudi s procesi pridobivanja, selekcije, razvrščanja in ohranjanja kadrov. Ustrezno kadrovanje namreč omogoča, da delo v organizaciji poteka nemoteno, posledično pa vpliva tudi na samo rast in poslovno uspešnost organizacije (Novak 2008, 80).

V okviru teoretičnega dela magistrske naloge sem zato na začetku izpostavila pomen človeškega kapitala, saj so ravno kadri tisti, ki so v veliki večini glavni akterji uspešnosti organizacij. Nato sem se osredotočila na planiranje, pridobivanje in proces izbora ustreznih kadrov. Pri procesu izbora sem kot metodo selekcije analizirala intervju, saj predstavlja najpogostejši način selekcije prijavljenih kandidatov. Glede na to, da živimo v digitalni dobi, sem se še posebej osredotočila na video intervjuje, ki pa predstavljajo bolj inovativen način selekcije kandidatov. V raziskovalnem delu magistrske naloge sem v sklopu študije primera predstavila manjše podjetje X, ki se ukvarja z digitalnim marketingom. Selekcije kandidatov že nekajkrat niso opravili na podlagi prejetih življenjepisov in motivacijskih pisem, ampak na podlagi tako enosmernih kot tudi dvosmernih video intervjujev, za katere so izvedeli preko dobrih praks iz tujine. Z direktorjem izbranega podjetja in sodelavko, ki je zaposlena za splošne in kadrovske zadeve, sem opravila polstrukturirani poglobljen intervju, s pomočjo katerega sem pridobila uporabne informacije, ki pa jih sicer ne morem posplošiti na celotno populacijo. Na podlagi prejetih informacij sem pripravila tudi kvalitativno analizo, ki mi je bila skupaj s teoretičnim delom v pomoč pri odgovorih na zastavljena raziskovalna vprašanja, analizi ugotovitev, podajanju zaključnih misli in končnem sklepu magistrske naloge.

2 POMEN ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Ključno gonilo razvoja vsake družbe in gospodarstva so ljudje, njihove ideje in delo, ki ga opravljajo (Svetlik in Zupan 2009, 37). Vrednost organizacij na trgu delovne sile je tako v večini odvisna ravno od ljudi, njihovega dragocenega znanja, spretnosti in izkušenj (Svetlik in Zupan 2009, 33). V začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja so ekonomisti postavili temeljne teorije človeškega kapitala, čeprav se je sam pojem pojavil že veliko prej (Bevc 1991, 23). Schultz, Becker in Mincer so se že takrat zavedali, da je znanje ljudi izjemno pomembno za gospodarski razvoj v prihodnosti (Svetlik in Zupan 2009, 33). Vsem nadaljnjim definicijam človeškega kapitala je skupna ključna vloga zaposlenih pri zagotavljanju poslovne uspešnosti organizacij in njene konkurenčnosti na trgu dela (Svetlik in Zupan 2009, 27). Človeški kapital namreč na eni strani predstavlja zmožnosti in sposobnosti zaposlenih, na drugi strani pa tudi samo delovanje organizacij v vedno bolj konkurenčnem okolju (Mihalič 2006, 44). V vsaki organizaciji je človeški kapital ključni del intelektualnega kapitala, saj predstavlja posameznikovo znanje, izkušnje in zmožnosti, ki vplivajo na vrednost organizacije. Od človeškega kapitala je tako odvisen tudi sam dobiček organizacije (Mihalič 2006, 48). Zaposleni svoj človeški kapital posojajo podjetju, v katerem so zaposleni, in na tak način prispevajo k njegovi rasti in razvoju (Merkač Skok in drugi 2010, 17).

Organizacije za uspešno delovanje potrebujejo tako opremo in materiale kot tudi ustrezen kader. V preteklosti so se podjetja velikokrat bolj intenzivno posvečala načrtovanju opreme in materialov kot načrtovanju kadrov. Situacija se je do danes že zelo izboljšala, saj so se podjetja začela zavedati, da se poslovni uspeh skriva ravno v načrtovanju in pridobivanju ustreznih kadrov. Lastniki in direktorji podjetij pogosto pravijo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo, zato so vse dejavnosti, povezane s kadri, izjemno pomembne (Florjančič in drugi 2002, 7). Ker so zaposleni ključni pri zagotavljanju konkurenčnosti podjetja na trgu dela, morajo podjetja upravljanju s človeškimi viri posvečati čedalje več časa in pozornosti, saj bodo samo na tak način vedno korak pred svojimi tekmeci (Svetlik in Zupan 2009, 52). Poslovno okolje je namreč postalo izjemno zahtevno, saj od organizacij zahteva, da se ves čas razvijajo in izboljšujejo (Možina in Zupan 2009, 101). Prav tako se morajo organizacije zavedati, da so ključ do njihove poslovne rasti ravno pravi ljudje, na pravem mestu in ob pravem času (Kohont 2011, 16). Organizacije so se v vseh teh letih naučile, da so zaposleni naložba v prihodnost in da je potrebno neprestano vlagati v njihov razvoj (Merkač 1998, 3). Upravljanje s človeškimi

viri zajema vrsto dejavnosti, ki delujejo vzajemno, saj se med sabo prepletajo in dopolnjujejo. Vse kadrovske dejavnosti so direktno ali vsaj indirektno povezane s poslovnimi cilji organizacije (Vukovič in Miglič 2006, 15). Zastavljene cilje organizacije dosežejo z neprestanim razvijanjem znanja, sposobnosti in dodatne motivacije svojih zaposlenih (Svetlik in Zupan 2009, 27).

2.1 KADROVANJE

Vsako kadrovanje se začne z načrtovanjem zaposlenih, ki jih organizacija za poslovno uspešnost potrebuje, nadaljuje pa se z izvajanjem raznoraznih dejavnosti, s pomočjo katerih s organizacija želeno poslovno uspešnost tudi doseže (DeNisi in Griffin 2005, 155). Če je včasih veljajo, da kadrovski management skrbi zgolj za pisarniški del kadrovskih procesov, danes ni več tako. Kadrovski management kot pomemben del poslovnega načrta podjetja pripomore k razvijanju poslovnih zmožnosti zaposlenih, njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu in navsezadnje tudi uresničevanju zastavljenih poslovnih ciljev podjetja (Florjančič in Bernik 2004, 11). V vsaki organizaciji je potrebno kadrovske dejavnosti nenehno izvajati že od same ustanovitve, saj so za uresničitev poslovnih ciljev ključni ravno oni. Kljub hitremu razvoju znanosti in tehnologije, upravljanje s človeškimi viri tako ostaja ena pomembnejših poslovnih funkcij (Florjančič in drugi 1999, 12), ki pa se je od ustaljenega opravljanja pisarniških nalog oddaljila in se postavila v vlogo usmerjanja zaposlenih z namenom, da se identificirajo z organizacijo (Florjančič in Bernik 2004, 11). V organizacijah izvajajo kadrovske dejavnosti zato, da se zaposleni nenehno izpopolnjujejo in da lahko z njihovim znanjem in sposobnostmi stremijo k zastavljenim poslovnim ciljem in razvoju organizacije, kar prispeva tudi k sami konkurenčnosti in uspešnosti (Svetlik in Zupan 2009, 21).

Kadrovanje predstavlja proces sprejemanja, razvoja in usposabljanja kadrov, katerega glavni cilj je ustrezna zasedba položajev v organizaciji (Florjančič in Vukovič 1998, 40). Kadroviki morajo zaposlene neprestano usmerjati in motivirati, da svoje delo opravljajo kar se da najbolj učinkovito (Florjančič in Bernik 2004, 11). Kot sem že omenila, proces kadrovanja sestavlja cela vrsta aktivnosti, ki se med sabo prepletajo in dopolnjujejo (Novak 2008, 79). Ključne kadrovske aktivnosti so planiranje, pridobivanje, selekcija, uvajanje in razvoj kadrov, trajajo pa vse dokler delavec svojega delovnega mesta ne zapusti. Z omenjenimi aktivnostmi mora organizacija poskrbeti za kar se da najbolj efektiven sistem kadrovanja, ki temelji tako na kakovosti kot tudi količini. Poskrbeti mora za primerno število zaposlenih, ki pa morajo biti

ustrezno usposobljeni – imeti morajo znanje, veščine in sposobnosti, ki jih organizacija pričakuje in potrebuje. Vsi zaposleni skupaj poskrbijo, da delo v organizaciji poteka tekoče in da je tudi dobro opravljeno (Novak 2008, 80). Predstavljam še preostale kadrovske aktivnosti, ki sicer niso ključne, so pa prav tako izjemno pomembne za poslovni uspeh vsake organizacije. Ena izmed njih je neprestano opazovanje zaposlenih, ocenjevanje njihove uspešnosti in nagrajevanje v primeru dobro opravljenega dela. Zaposlenim veliko pomenijo že pohvale, dodatno motivacijo pa jim seveda predstavljajo finančne nagrade. Kadroviki morajo poskrbeti tudi za pozitivno klimo v podjetju, saj je le-ta ključna za dobre odnose med sodelavci (Ivanušič-Bezjak 2006, 23). Ravno sproščeno delovno vzdušje, medsebojna povezanost in dobra komunikacija med sodelavci pa so ključni dejavniki, ki izboljšujejo delovne dosežke in povečujejo samo zadovoljstvo zaposlenih (Svetlik 2009, 341).

2.2 ZAPOSLOVANJE

Zaposlovanje se uresničuje na trgu dela in predstavlja bistven dejavnik gospodarskega razvoja in družbenega položaja ljudi (Novak 2008, 42). Glavna akterja na trgu dela sta delodajalec in delavec – delodajalec kadre išče, delavec pa delo opravlja (Novak 2008, 22). 4. člen Zakona o delovnih razmerjih pravi, da sta delodajalec in delavec med sabo povezana v delovnem razmerju, ki ga skleneta s pogodbo o zaposlitvi. Tako delodajalec kot tudi delavec sta po podpisu pogodbe dolžna izpolnjevati dogovorjene pravice in obveznosti (Zakon o delovnih razmerjih 2013, 4. člen). Pogodba o zaposlitvi je sklenjena za določen ali nedoločen čas, zakonodaja pa ureja tudi nekaj drugih posebnosti pogodb o zaposlitvi. Na to področje uvrščamo dela pri drugem delodajalcu, javna dela, dela s skrajšanim delovnim časom, dela na domu in poslovodna dela (Franglej in drugi 2007, 15–17). Glavni cilj na trgu dela je pravzaprav zadovoljiti potrebe delodajalcev po opravljenem delu, za katerega posameznikom plačajo, da ga opravijo namesto njih (Zaletel in Prah 2012, 20).

Zaposlovanje ni eno samo dejanje, ampak je proces, sestavljen iz različnih strokovnih faz, ki so med sabo smiselno povezane (Belčič 2002, 14–15). Različne aktivnosti, ki vodijo do podpisa pogodbe o zaposlitvi, se začnejo s planiranjem in pridobivanjem ustreznih kadrov (Belčič 2002, 16). Podjetje mora najprej ugotoviti, koliko ljudi potrebuje in katera delovna mesta bodo zasedli. Ko to ugotovijo, lahko pripravijo razpis za prosto delovno mesto in preidejo v fazo privabljanja, v kateri skušajo kandidate spodbuditi, da se na razpis tudi prijavijo. Običajno se prijavi veliko ljudi, vendar je potrebno izbrati tiste, ki so najbolj ustrezni. Podjetje to stori v fazi

selekcije. Z izbranimi kandidati, ki ustrezajo vsem zahtevam, sklene delovno razmerje s pogodbo o zaposlitvi. Ko izbrani kandidati zasedejo delovna mesta, podjetje preide v fazo uvajanja novih zaposlenih. Na tej točki mora podjetje kandidate, ki so takrat že zaposleni, seznaniti z njihovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostmi in pričakovanji. Potem se podjetje posveti fazi razvoja kadrov, njihovi uveljavitvi, napredovanju in gradnji poslovne kariere. Proces se zaključi, če podjetje delavca odpusti ali če ta delovno mesto zapusti sam. Pokaže se potreba po novem delovnem mestu, zato se proces zaposlovanja ponovi in se ves čas ponavlja (Lipičnik 1998, 92).

3 PLANIRANJE, PRIDOBIVANJE, SELEKCIJA in IZBOR KADROV

Če želi biti organizacija uspešna in prodorna, potrebuje za doseg zastavljenih poslovnih ciljev tudi ustrezne kadre, ki pa jih pridobi s skrbnim načrtovanjem. Planiranje kadrov tako navadno poteka skladno s pripravo strateških ciljev organizacije. Lahko ga razumemo tudi kot zagotavljanje ustrezno usposobljenih delavcev, ki so sposobni slediti zahtevam organizacije in ji s svojim delom pomagati pri uresničevanju zastavljenih poslovnih ciljev (Vukovič in Miglič 2006, 38). Za vsa podjetja, v katerih je zaposlenih več kot 10 ljudi, je po Zakonu o delovnih razmerjih obvezen akt o sistematizaciji delovnih mest. Kljub temu, da za manjše delodajalce ni obvezen, je koristen in priporočljiv. V aktu o sistematizaciji delovnih mest morajo biti jasno predstavljena in opisana delovna mesta, opisi pa morajo vsebovati vsaj delovne naloge in pogoje za sklenitev delovnega razmerja. Osnova za sestavo in pripravo akta o sistematizaciji je pravzaprav analiza delovnih mest, ki razkrije, kaj se od delavca na določenem delovnem mestu pričakuje in kateri so sploh tisti kadri, ki so ključni za uspešno poslovanje podjetja (Faganelj in Mlakar 2007, 37–38).

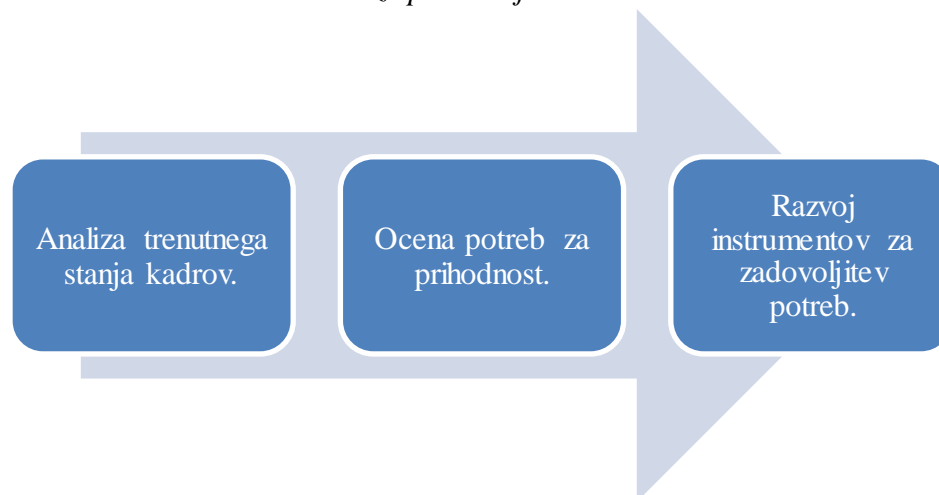
3.1 PLANIRANJE KADROV

Planiranje kadrov predstavlja prvi korak v zaposlovalnem procesu, ki navadno poteka skladno z oblikovanjem strateških ciljev podjetja (Lipičnik 1999, 93). Dobro je, da planiranje kadrov in strateško planiranje podjetja potekata istočasno, saj mora organizacija pri postavljanju poslovnih ciljev načrtovati tudi kadre, ki ji bodo zadane cilje omogočili doseči pravočasno (Novak 2008, 88). K fazi planiranja kadrov mora organizacija pristopiti zelo natančno, zato je predhodno priporočljivo analizirati trenutno kadrovsko strukturo in ugotoviti, katere kadre za svoje nemoteno poslovanje podjetje še potrebuje (Faganelj in Mlakar 2007, 46). Prav tako je

potrebno ugotoviti, koliko delavcev in v kakšnem časovnem obdobju jih bo podjetje potrebovalo (Novak 2008, 86). V procesu planiranja kadrov mora torej organizacija zagotoviti ljudi, ki so potrebni za uresničitev predhodno zastavljenih strateških ciljev (Novak in Florjančič 2004, 43).

Armstrong in Mescon planiranje kadrov razumeta malce drugače. Armstrong planiranje kadrov deli na pridobivanje, ohranjanje, motiviranje in razvoj kadrov, medtem ko Mescon planiranje kadrov razume nekoliko širše. Deli ga na pridobivanje, selekcijo, plačilo, orientacijo/socializacijo, usposabljanje/izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti in razvoj karier (Florjančič in drugi 1999, 13). Kot je iz Mesconove definicije kadrovanja razvidno, je planiranje kadrov celovit proces, ki je nujen za vsako organizacijo, saj omogoča pridobivanje novih sodelavcev, ki so navsezadnje potrebni za uresničitev zastavljenih ciljev organizacije (Florjančič in drugi 1999, 14). Planiranje kadrov je uspešno, če doseže vse zastavljene poslovne cilje, pri tem pa zadovolji tudi potrebe zaposlenih (Novak 2008, 88). Poteka v več različnih fazah, ki jih predstavljam v nadaljevanju (Florjančič in drugi 1999, 14).

Slika 3.1: Faze planiranja kadrov



Vir: Florjančič in drugi (1999, 15).

Začne se z analizo sedanjega stanja kadrov, ki vključuje ugotavljanje števila in same strukture kadrov. Bistveno je, da organizacije skozi analizo ugotovijo kakovost svojih zaposlenih in kaj lahko z njimi v prihodnje še dosežejo. Po analizi stanja sledi ocena potreb za prihodnost, ki velja za najzahtevnejšo fazo v procesu planiranja kadrov. Na prihodnost namreč lahko vplivajo nekateri faktorji, na katere posamezniki in organizacije nimajo nobenega vpliva. Prav tako lahko napačna ocena potreb za prihodnost privede do neprijetnih posledic, zato je nujno, da

organizacije potrebe opredelijo šele, ko so poslovni cilji že trdno zastavljeni. Tretja faza, ki nekako zaokrožuje proces planiranja kadrov, je faza, v kateri morajo organizacije razviti metode za zadovoljitev potreb (Florjančič in drugi 1999, 15).

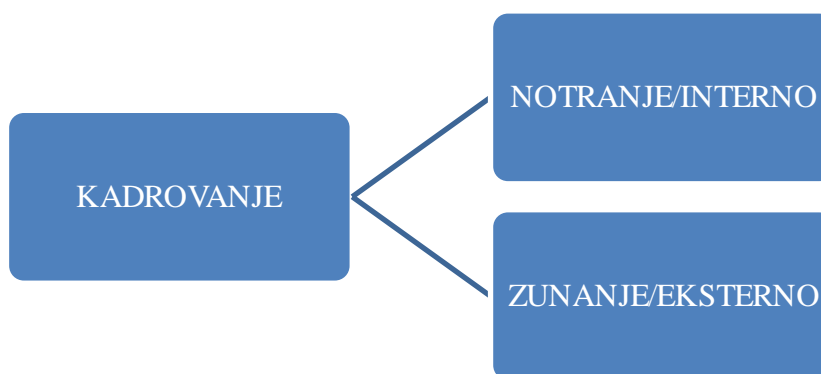
3.2 PRIDOBIVANJE KADROV

Temeljna dejavnost upravljanja s človeškimi viri je ravno pridobivanje kadrov, katerega glavni cilj je rešiti problem primanjkljaja delavcev in zagotoviti kadre, ki bodo vestno in kakovostno opravljali svoje delovne naloge (Novak in Florjančič 2004, 43). Za preživetje in sam razvoj organizacije je potrebno, da nenehno pridobiva pozornost ustrezno usposobljenih in izobraženih kandidatov, ki bi ji lahko s svojim znanjem in sposobnostmi pomagali pri uresničevanju poslovnih ciljev (Vukovič in Miglič 2006, 87). Kandidate, ki jih organizacije poiščejo med že zaposlenimi ali v zunanjem okolju, morajo prepričati, da se prijavijo na razpis za prosto delovno mesto (Vukovič in Miglič 2006, 87). Organizacije skušajo v procesu pridobivanja kadrov zagotoviti zadostno število ustreznih prijav, izmed katerih potem izberejo najustreznejše kandidate (Novak 2008, 96). Za uspešno pridobivanje kadrov morajo biti vsa delovna mesta in položaji v organizaciji jasno opredeljeni. Zaradi tega je še toliko bolj pomembno, da organizacija izvede natančno analizo dela, saj so iz le-te razvidne ključne delovne naloge in odgovornosti za vsako delovno mesto in položaj posebej (Vukovič in Miglič 2006, 87).

Kandidati iščejo službo, delodajalci pa bodoče sodelavce (Faganelj in Mlakar 2007, 47). Gre za dvosmeren proces, saj na eni strani organizacija potencialnim kandidatom z razpisanim delovnim mestom posreduje določene informacije, na drugi strani pa kandidati s prijavo organizaciji posredujejo informacije o sebi in pogojih, ki jih izpolnjujejo (Vukovič in Miglič 2006, 87). Dvosmeren proces je tudi zato, ker organizacija išče ustrezne kandidate za opravljanje dela, iskalci zaposlitve pa iščejo pravo priložnost za sklenitev delovnega razmerja (Novak 2008, 96). Lahko bi rekli, da je pridobivanje kadrov pravzaprav proces iskanja, s katerim želi podjetje kandidate pripraviti do tega, da se prijavijo na razpis za objavljeno prosto delovno mesto. Tekom pridobivanja kadrov si podjetje ustvarja bazo prijavljenih, iz katere potem izbere tiste najbolj primerne kandidate. Potencialne sodelavce lahko nagovorijo preko različnih kanalov zaposlovanja (Faganelj in Mlakar 2007, 47). Negotove razmere na trgu dela in vedno večja konkurenca so glavni razlog, da so podjetja začela iskati nove načine pridobivanja kadrov, ki jih potrebujejo. Tradicionalne oblike je veliko podjetij že opustilo in dalo prednost načinom zaposlovanja, ki so v primerjavi s tradicionalnimi ugodnejši, hitrejši in

bolj učinkoviti (Primožič in Žunec 2013). Ko se v organizaciji pokaže potreba po novem delovnem mestu, si vsak delodajalec za opravljanje tega dela želi najustreznejšega kandidata (Belčič 2002, 130). Do kandidatov, ki si jih želijo, lahko organizacije pridejo z notranjim ali zunanjim kadrovanjem (Novak 2008, 101).

Slika 3.2: Vrste kadrovanja



Vir: Novak (2008, 101).

Pri odločitvi o izbiri ustreznega kadrovanja se organizacije znajdejo med dvema ognjema, saj morajo dobro pretehtati, kaj se jim bolj splača - razvijati že zaposlene ali pa zaposliti novega sodelavca iz zunanjega okolja (Merkač Skok 2005, 131). Za katero vrsto kadrovanja se na koncu odločijo, je odvisno predvsem od zastavljenih poslovnih ciljev. Organizacije, ki stremijo h kakovosti, razvoju inovativnih idej, se bodo odločile drugače kot tiste, ki stremijo zgolj k ekonomiki in stroškom (Novak 2008, 106).

3.2.1 Notranje kadrovanje

Ko se pojavi potreba po novi delovni sili, je prvi način kadrovanja premeščanje znotraj organizacije (Vukovič in Miglič 2006, 93). Veliko organizacij tako v prvi vrsti izvede kadrovanje med že zaposlenimi. Gre za notranje kadrovanje, ki ga največkrat uporabijo, ko zaposlene nagradijo z napredovanji na višja delovna mesta. Tudi, ko se kateri izmed sodelavcev upokoji ali zamenja službo, skušajo njihovo nadomestilo najprej poiskati znotraj podjetja (Ekipa MojeDelo.com 2017). Napredovanje povečuje strokovni in osebni razvoj zaposlenih, jih še dodatno motivira in krepi njihovo pripadnost podjetju (Novak 2008, 103). Ključna prednost notranjega kadrovanja je zagotovo dobro poznavanje zaposlenih in njihovih sposobnosti. Posledično uvajanje za opravljanje novega dela in socializacija v delovno okolje trajata manj

časa, saj zaposleni že pozna organizacijo, njeno strukturo in način dela (Vukovič in Miglič 2006, 93). Ker so v podjetju že zaposleni, dobro poznajo tudi njegovo kulturo in vedo, kaj delodajalec od njih pričakuje (Novak 2008, 103). Prav tako imajo že zaposleni delavci v primerjavi z zunanjimi kandidati manjša pričakovanja glede višine plače in dodatnih bonitet (Jazbec 2009). Pomembni prednosti notranjega kadrovanja sta tudi krajši čas iskanja primerne kandidata in seveda nižji stroški (Vukovič in Miglič 2006, 93).

Kljub temu, da ima notranje kadrovanje veliko prednosti, pa se najdejo tudi pomanjkljivosti, ki se odražajo predvsem pri organizacijah, ki hitro rastejo in se razvijajo. Pri takšnih organizacijah lahko notranje kadrovanje pripelje do situacije, da posamezniki napredujejo na drugo delovno mesto, vendar na to sploh niso pripravljeni (Vukovič in Miglič 2006, 93–94). Tako zasedejo višji položaj še preden so zanj ustrezno usposobljeni (Vukovič in Miglič 2006, 95). V takšnih situacijah namreč napreduje delavec, ki je za napredovanje na vrsti in ne tisti, ki bi novemu delovnemu mestu po vseh določenih pogojih najbolj ustrezal (Svetlik 2009, 288). Posledično se lahko zgodi, da le-ti na novem delovnem mestu ne uspejo in postanejo nezadovoljni (Svetlik 2002, 104). Težave lahko imajo tudi z uveljavljanjem avtoritete, saj jih sodelavci dobro poznajo. Na njih še vedno gledajo kot na sodelavce in ne svoje nadrejene (Novak 2008, 104).

Zaposleni, ki si napredovanja želijo, med sabo tudi tekmujejo, kar škodi njihovem odnosu. Tisti, ki niso izbrani za napredovanje, so seveda razočarani, kar se lahko pozna pri njihovem delu. Obstaja možnost, da ga ne opravljajo več z isto mero inovativnosti in kreativnosti (Vukovič in Miglič 2006, 95). V praksi se je prav tako že večkrat pokazalo, da notranje kadrovanje ne prinese dovolj svežih idej in inovativnih poslovnih rešitev (Jazbec 2009). Organizacije skušajo primerne kandidata poiskati s »*pomočjo kadrovske evidence, objavami na tablah, v okrožnicah, internih glasilih, preko interneta in s priporočili sodelavcev*« (Novak 2008, 104). Objave niso nujne, pri iskanju in izbiranju delavcev za vodstvena mesta pa tudi niso najbolj priporočljive (Svetlik 2009, 289). Notranjega kadrovanja se organizacije poslužujejo predvsem pri sodelavcih nižjega in srednjega ranga, medtem ko takrat, ko so v igri višji položaji, pri iskanju ustreznega kadra običajno uporabijo zunanje kadrovanje (Ekipa MojeDelo.com 2017).

3.2.2 Zunanje kadrovanje

Trg delovne sile je sestavljen iz velikega števila ustrezno usposobljenih kadrov, zato je pomembno, da organizacije neprestano opazujejo okolje. Zaposlovanje iz okolja je sploh priporočljivo za tiste organizacije, ki hitro rastejo in se razvijajo (Florjančič in drugi 1999, 111). Ravno zunanje kadrovanje lahko v organizacijo prinese nove ideje in poglede na delo, ki pripomorejo k uspešnemu razvoju. Sploh pri višji položajih je vsak nov pogled še posebej dobrodošel, saj lahko ravno nekdo iz zunanega okolja, ki z organizacijo nima tesnih stikov, objektivno in brez dlake na jeziku izrazi svoje mnenje, ki lahko vpliva na samo vizijo organizacije in njen poslovni razvoj (Vukovič in Miglič 2006, 101). Običajno bolje pozna tudi konkurenco in ima bogate izkušnje (Merkač 1998, 51). Tako kot ima notranje kadrovanje pomanjkljivosti, jih ima tudi zunanje. V primerjavi z notranjim kadrovanjem pridobivanje novih zaposlenih iz zunanega trga delovne sile traja dlje časa in tudi strošek je običajno višji. Prav tako organizacija tvega z zaposlitvijo nekoga, ki se je sicer med procesom izbire zelo izkazal, vendar se lahko po sklenitvi delovnega razmerja pokaže, da le ni imel takšnega potenciala kot v procesu selekcije (Vukovič in Miglič 2006, 101). Zaradi manj zanesljivih in preverjenih informacij ima podjetje več možnosti, da ne izbere pravega kandidata. Ker zunanji kandidati organizacije in klime, ki vlada v njej, ne poznajo dovolj dobro, se lahko na novo delovno mesto prilagajajo dlje kot bi se recimo kandidati, ki so že del organizacije (Merkač 1998, 51). Tisti, ki so v organizaciji že zaposleni, si seveda v določenem času želijo napredovati, zato jih preveliko zunanje kadrovanje negativno vpliva na njihovo motivacijo, kar se lahko odraža tudi pri njihovem delu. Do zunanjih kandidatov organizacije pridejo z različnimi metodami, ki so predstavljene v nadaljevanju (Vukovič in Miglič 2006, 101). Na začetku morajo res dobro premisliti, katero metodo izbrati za kar se da najbolj ustrezne kadre, saj jim bodo ravno oni pomagali uresničevati poslovnih ciljev (Novak 2008, 113).

3.2.2.1 Zaposlitveni oglasi v medijih

Oglaševanje prostih delovnih mest preko javnih medijev je na področju kadrovskega managementa dobro poznano. Ker pa si vsi delodajalci ne želijo privabiti istih kandidatov, morajo pred vsako objavo dobro premisliti, v katerem mediju bodo potrebo po kadru objavili. Izbirajo lahko med dnevnimi časopisi, lokalnimi časopisi, strokovnimi revijami, nacionalno televizijo, komercialno televizijo in tudi radiem (Faganelj in Mlakar 2007, 48). Pri tem se seveda sami odločijo, v katerih medijih in kolikokrat bodo razpis za prosto delovno mesto objavili (Belčič 2002, 131). Kljub temu, da gre za razširjeno metodo iskanja zaposlitve, ki ima dolgo zgodovino, se je podjetja ne poslužujejo več v tolikšni meri, saj predstavlja eno dražjih

oblik zaposlitvenih oglasov. Oglasni prostor je namreč omejen in ima visoko ceno. Podjetje posledično v zaposlitvenem oglasu ne more natančno predstaviti vseh svojih potreb in delovnih nalog, ki jih bo kandidat opravljal, zato se na razpisana delovna mesta, objavljena v javnih medijih, velikokrat prijavljajo popolnoma neustrezni kandidati (Ekipa MojeDelo.com 2017). Ne glede na to, koliko prostora imajo, morajo oglas skrbno načrtovati in pripraviti. Kljub prostorski omejenosti mora oglas vsebovati vse pomembne podatke, besedilo oglasa pa mora biti jezikovno pravilno. Oglas mora biti opazen in sestavljen tako, da bralca navduši nad razpisanim delovnim mestom, na katerega se posledično tudi prijavi (Novak 2008, 108). Delodajalci lahko oglas naredijo opazen z nadstandardno velikostjo; z objavo na straneh, kjer bralci oglasov za delovna mesta ne pričakujejo; z vpadljivo in neobičajno, a hkrati privlačno grafiko (Novak 2008, 109). Slovenski mediji, kjer najdemo največ objav za prosta delovna mesta, so: Delo, Dnevnik, TOP JOB Finance in Večer (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2010). Nekatera podjetja se iskanja primernih kandidatov lotijo tudi preko strokovnih in lokalnih revij. Ta metoda je primerna, če želi podjetje zaposliti nekoga s specifičnimi sposobnostmi ali nekoga iz lokalnega okolja, kjer revija izhaja. Največja težava nekaterih strokovnih revij je, da ne izidejo vsak dan in teden, ampak enkrat mesečno, kar izjemno podaljša sam proces iskanja primernih kandidatov (Ekipa MojeDelo.com 2017).

3.2.2.2 Javne službe za zaposlovanje

Delodajalci se pri iskanju bodočih sodelavcev obračajo tudi na javne službe za zaposlovanje, ki brezposelnim osebam pomagajo pri iskanju zaposlitve. Gre za urade, ki na eni strani delodajalcem posredujejo informacije o aktivnih iskalcih zaposlitve, na drugi strani pa le-te o prostih delovnih mestih tudi obveščajo. V Sloveniji te dejavnosti potekajo pod okriljem Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, ki ima v večjih slovenskih krajih tudi svoje službene enote (Faganelj in Mlakar 2007, 49). Bazo iskalcev zaposlitve in njihove podatke tako zagotavlja za celotno državo (Novak 2008, 107). Na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje nekateri delodajalci prosto delovno mesto objavijo na svojo željo, drugi pa zato, ker je tako določeno z zakonom. Zavod za objavo prostega delovnega mesta poskrbi brezplačno (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2010). To pa je dvorezen meč, saj se velikokrat zgodi, da zaradi tega delodajalci ne pridejo do ustreznega kadra, saj so na Zavodu prijavljeni predvsem nižje izobraženi kadri (Faganelj in Mlakar 2007, 49).

3.2.2.3 Zaposlovanje preko kadrovskih portalov

Ko so začeli ljudje množično uporabljati internet, so se tja preselile tudi informacije o trgu delovne sile in prostih delovnih mestih (Ivanuša-Bezjak 2006, 136). Kadrovanje preko spleta je v zadnjih letih močno vplivalo na slovenski trg iskanja in ponudbe prostih delovnih mesta (Zaletel in Prah 2012, 94). Če si delodajalec želi, da razpisano delovno mesto doseže čim širši krog ljudi, to doseže tako, da javno razpiše prosto delovno mesto preko katerega izmed zaposlitvenih portalov (Ekipa MojeDelo.com 2017). Spletni kadrovski portali namreč organizacijam omogočajo nove možnosti pridobivanja kadrov, ki jih potrebujejo (Novak 2008, 110). Za razliko od Zavoda za zaposlovanje, se na zaposlitvene portale ne prijavljajo samo brezposelne osebe, ampak tudi ostali aktivni iskalci, ki želijo biti v stiku s ponudbo prostih delovnih mest, saj iščejo novo službo (Faganelj in Mlakar 2007, 47). Glede na to, da živimo v digitalni dobi, je spletno oglaševanje zagotovo eden najbolj primernih načinov za iskanje in doseganje ustrezno izobraženih in usposobljenih kadrov (Prevanje in Kragej 2009, 37–38). V primerjavi s tiskanimi mediji, oglaševanje na internetu predstavlja le od 10 % do 30 % stroškov oglasa v tiskanih medijih. Če so delodajalci pri oglasih v časopisih in revijah s prostorom zelo omejeni, na zaposlitvenih portalih ni tako. Tako lahko v zaposlitvenem oglasu natančno predstavijo svoje potrebe, zahteve in naloge, ki čakajo izbranega kandidata. Prav tako ni nujno, da je njihov oglas objavljen samo en dan, ampak se lahko dogovorijo za daljše oglaševanje, ki traja tudi do meseca dni. Objava prostega delovnega mesta na katerem izmed kadrovskih zaposlitvenih portalov zaradi svoje hitre stopnje odzivnosti prihrani tudi veliko časa pri samem procesu iskanja ustreznega kandidata (Ekipa MojeDelo.com 2017). Zaposlovanje na tak način poteka bolj učinkovito, v procesu iskanja ustreznega kandidata nastane manj stroškov, pa tudi izbira novega sodelavca je bistveno hitrejša (Faganelj in Mlakar 2007, 48). Zaposlitveni portali prav tako omogočajo objavljanje prostih delovnih mest za vse poklice in delo, ki se lahko opravlja na različne načine. Tako lahko delodajalci na zaposlitvenih portalih objavijo tako razpis za redno in začasno zaposlitev kot tudi za študentsko delo. Kljub številnim predstavljenim prednostim, pa ima objava prostega delovnega mesta na zaposlitvenih portalih tudi slabo stran. Običajno se na razpisano delovno mesto prijavi veliko število neustreznih kandidatov, kar je posledica širokega dosega objave (Novak 2008, 110). V Sloveniji sta največkrat obiskana portala MojeDelo.com in MojaZaposlitev.si. Med ostalimi zaposlitvenimi portali pa so tudi Zaposlitev.net, Xpress Job, inZaposlitev, Stepstone, CollegeGrad, Cerca lavoro.com, Prosta delovna mesta, Zaposlitev.info, najZaposlitev.si, Idejnik.si (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2010).

3.2.2.4 Kadrovske agencije za zaposlovanje

Iskalci zaposlitve in podjetja, ki delovno silo iščejo, lahko skupno pot najdejo tudi preko kadrovskih agencij za zaposlovanje (Faganelj in Mlakar 2007, 49). Nekatera podjetja proces iskanja primernih kandidatov zaupajo ravno omenjenim agencijam, saj z najemom kadrovske agencije občutno skrajšajo postopke pri selekciji kandidatov in izbiri novih sodelavcev (Primožič in Žunec 2013). Agencije imajo v svojem sistemu shranjene iskalce zaposlitve in njihove življenjepisne. Ko se podjetja obrnejo na njih s prošnjo o izvedbi zaposlitvenega procesa, glede na delodajalčeve kriterije pobrskajo po svojem sistemu in izberejo primerne kandidate (Ekipa MojeDelo.com 2017). V svoji bazi nimajo samo aktivnih iskancev zaposlitve, ampak tudi že zaposlene ljudi. Sodelovanje s kadrovskimi agencijami zmanjša tveganje za zaposlitev neustreznih kadrov (Novak 2008, 107), saj agencije za podjetja opravijo tudi celoten proces selekcije in pridobijo najprimernejše kandidate za delo, ki ga potrebujejo (Primožič in Žunec 2013).

Ko je kandidat izbran, lahko delovno razmerje sklene z agencijo ali pa s podjetjem. Če delovno razmerje sklene z agencijo, potem agencija delavca po dogovoru posoja podjetju, s katerim sodeluje. Podjetje posledično pogodbo o sodelovanju sklene s kadrovsko agencijo in do delavcev, ki zanj opravljajo delo, nima nobenih dolžnosti. Če pa si podjetja želijo najboljše delavce obdržati, to dosežejo tako, da jim sami ponudijo dolgoročno pogodbo o zaposlitvi (Novak 2008, 108). Če podjetja z izbranim kandidatom niso zadovoljna, ker se tekom opravljanja dela izkaže, da ni ustrezen za delovno mesto, ki so ga razpisali, ga lahko agencija za zaposlovanje hitro zamenja z ustrežnejšim (Primožič in Žunec 2013). Tudi kadrovskih agencij imamo v Sloveniji kar nekaj: Adecco, Agencija M servis, Atama, Manpower, Trenkwalder, Trummer, Competo, Hill International, Kadis, Profil (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2010). Podjetja se na agencije obrnejo predvsem takrat, ko iščejo kadre s specifičnim znanjem, pa tudi takrat, ko iščejo nižje izobražene kadre (Novak 2008, 107). Kadrovske agencije tako iščejo kadre za različne poklice – vse od proizvodnih, pa tudi do vodstvenih delavcev (Zaletel in Prah 2012, 101). Sodelovanje z njimi je še posebej razširjeno v manjših podjetjih, ki zaradi svoje majhnosti nimajo strokovno usposobljenih kadrovikov, kaj šele kadrovskega oddelka, ki bi se lahko uspešno kosal s pridobivanjem novih sodelavcev v podjetju (Faganelj in Mlakar 2007, 49).

3.2.2.5 Lovci na glave

Ni v vseh primerih tako, da ljudje iščejo zaposlitev. Zgodi se namreč lahko tudi to, da zaposlitev išče njih. Natančneje – iščejo jih »headhunterji« oz. lovci na glave, ki pa večinoma ne iščejo aktivnih iskalcev zaposlitve, ampak že zaposlene. Iščejo kandidate za delovna mesta, ki zahtevajo specifična znanja in sposobnosti, glede na željo naročnika pa jih iščejo na lokalni, državni in tudi mednarodni ravni (Ekipa MojeDelo.com 2017). Podjetja love na glave večinoma najamejo takrat, ko potrebujejo sodelavce, ki jih na trgu dela ni ravno na pretek (Zaletel in Prah 2012, 103). Za svoje naročnike morajo v večini iskati vrhunske strokovnjake in visoko usposobljene vodstvene kadre (Faganelj in Mlakar 2007, 49). Opis sodelavca, ki ga potrebujejo, podjetja natančno izoblikujejo sama, lovci na glave pa ga skušajo poiskati in predstaviti naročniku (Zaletel in Prah 2012, 103).

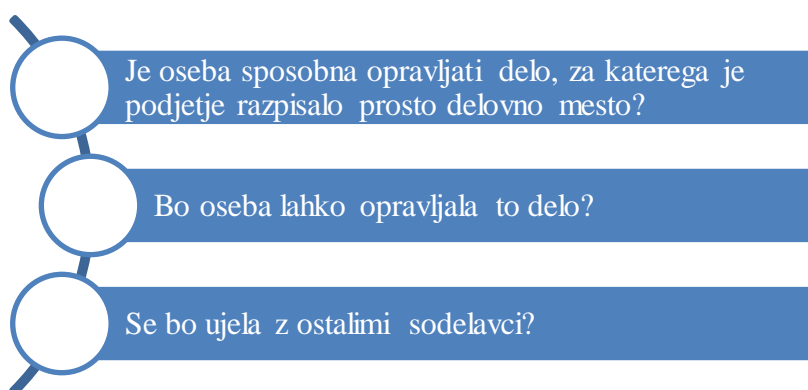
3.2.2.6 Ostale metode

Pri procesu zaposlovanja se lahko podjetja osredotočijo tudi na zaposlitvene sejme, raznorazne interesne skupine in profesionalna združenja. Čeprav gre za metode iskanja kandidatov, ki se jih delodajalci ne poslužujejo v veliki meri, lahko prinesejo dobre rezultate (Ekipa MojeDelo.com 2017). Prav tako se lahko dobro obnese metoda pridobivanja kadrov preko srednjih šol in fakultet, čeprav je težavna in traja dolgo časa (Faganelj in Mlakar 2007, 50). Sploh pomembne so fakultete s kariernimi centri, ki že tekom študija povezujejo študente in podjetja. Tekom šolanja lahko organizacije štipendirajo mlade in si na tak način zagotovijo ustrezno usposobljen kader, ki ga potrebujejo. Mladim, ki bodo nekoč njihovi zaposleni, nudijo denarno podporo, jim omogočajo prakso in jih na tak način postopoma uvajajo v delo, ki jih po koncu šolanja čaka (Novak 2008, 111). Tudi delo preko študentskega servisa lahko preraste v redno zaposlitev, saj delodajalci radi zaposlujejo ljudi, ki so se že izkazali in jih dobro poznajo. Delodajalci posledično ne izgubljajo časa s kadrovanjem, dijaki ali študentje, ki jih zaposlijo, pa že poznajo delovno okolje in naloge, ki jih čakajo (Faganelj in Mlakar 2007, 50). Priporočila že zaposlenih uvrščamo med neformalne metode kadrovanja, ki so med delodajalci še vedno razširjene, saj do kadra, ki ga potrebujejo, pridejo hitro, učinkovito in z minimalnimi stroški (Vukovič in Miglič 2006, 105).

3.3 SELEKCIJA IN IZBOR KADROV

Izbira novih sodelavcev velja za enega najzahtevnejših procesov (Ivanuša-Bezjak 2006, 85). Zaradi močne konkurence in doseganja zastavljenih strateških ciljev, si organizacije ne smejo privoščiti površne izbire novih sodelavcev. Njihova poslovna uspešnost in delovna učinkovitost sta namreč v veliki meri odvisni ravno od kakovosti opravljenega dela (Vukovič in Miglič 2006, 114). Vsak delodajalec si pri izbiri kandidatov za delo v podjetju želi izbrati tiste, ki jim bo stoodstotno zaupal. Želi si seveda tudi, da bodo svoje delo opravljali vestno in da bodo pri tem kar se da najbolj učinkoviti. Pogosto morajo med večjim številom prijavljenih kandidatov izbrati samo tiste, ki najbolj ustrezajo vsem zahtevam objavljenega delovnega mesta (Lipičnik 1999, 97). To storijo v fazi selekcije kadrov, v kateri skušajo ugotoviti, če so prijavljeni kandidati primerni za opravljanje razpisanega delovnega mesta (Čuček 2007, 53). Nato med prijavljenimi kandidati izberejo tiste, za katere menijo, da so sodeč po znanju, kompetencah in izkušnjah primerni za nadaljnje spoznavanje. Kandidat se mora ujeti tudi s sodelavci, zato poleg znanja, kompetenc in izkušenj odločajo še njegove osebnostne lastnosti (Novak 2008, 114). Za ugotavljanje kandidatove ustreznosti delodajalci na začetku uporabijo predvsem življenjepis, motivacijska pisma in priporočila, ki so jih prejeli poleg prijav (Florjančič in drugi 1998, 121). V selekcijskem postopku se morajo osredotočiti na tri ključna vprašanja, ki so jim lahko v veliko pomoč pri izbiri ustreznega kandidata (Čuček 2007, 53).

Slika 3.3: Tri ključne stvari, ki jih podjetja preverjajo v selekcijskem postopku



Vir: Čuček (2007, 53).

V podjetju morajo najprej ugotoviti, če je oseba sploh zmožna opravljati delo, za katerega so razpisali prosto delovno mesto. Osredotočiti se morajo na kandidatova znanja, sposobnosti in izkušnje, ki so nujno potrebne, če želi opravljati delo v podjetju. Ko delodajalci ugotovijo, kateri kandidati so zmožni opravljati delo, se lotijo drugega vprašanja, ki je vezano na motivacijo. Čeprav lahko ima kakšen kandidat vsa znanja, sposobnosti in izkušnje, ki jih delodajalec išče, mogoče ni sposoben opravljati dela, ker si tega v resnici ne želi. To se že skozi prijavo odraža

v nizki motivaciji, saj kandidat v samo prijavo ne vložil dovolj časa in truda, s čemer tudi pokaže, da si dela ne želi tako zelo močno. Tretje, ključno vprašanje, pa so osebne lastnosti, saj so dobri odnosi znotraj ekipe izjemno pomembni. Če se sodelavci ujamejo med sabo in imajo boljšo komunikacijo, so tudi rezultati dela boljši (Čuček 2007, 53). Ko si delodajalci odgovorijo na vsa tri ključna vprašanja, kandidate razvrstijo v tri kategorije, in sicer: neprimerni, pogojno primerni in primerni. Neprimerni so tisti, ki že po pregledu življenjepisov, motivacijskih pisem in priporočil ne ustrezajo kriterijem, zato se jim delodajalci že na začetku zahvalijo za sodelovanje. Pogojno primerne in primerne kandidate povabijo na zaposlitvene razgovore v živo, skozi katere jih želijo bolje spoznati (Florjančič in drugi 1998, 121–122). Delodajalci se pri izbiranju ustreznega kadra poslužujejo številnih metod, sama pa se bom v svoji magistrski nalogi osredotočila zgolj na tisto najbolj pomembno – intervju, ki je kot metoda selekcije nepogrešljiv (Novak 2008, 126).

4 INTERVJU KOT METODA SELEKCIJE

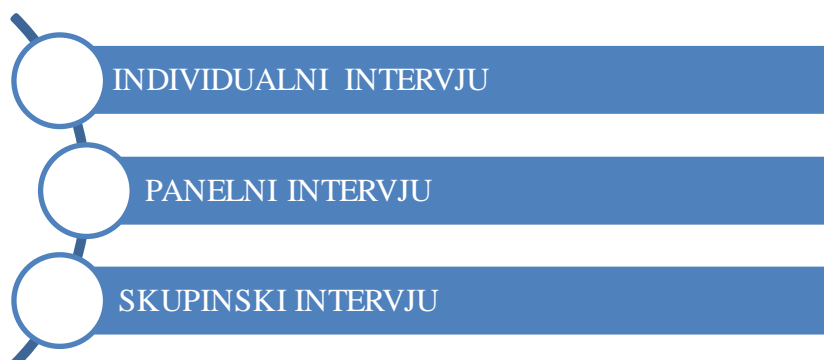
Težko bi našli organizacijo, ki bi se za novega zaposlenega odločila zgolj na podlagi prispelih prijave in življenjepisa, brez srečanja v živo. Delodajalce namreč zanimajo določene lastnosti kandidatov, ki pa se pokažejo šele ob osebnem stiku. Pri končni selekciji si zato največkrat pomagajo z zaposlitvenimi intervjuji s kandidati, ki jih povabijo na razgovor (Novak 2008, 126). Gre za pogovor med dvema ali več osebami, s katerim delodajalci pridejo do številnih informacij o kandidatu, ki lahko na koncu pomembno pomagajo pri pravilni odločitvi. Razgovori v živo so zelo pomembni, saj predstavljajo prvi osebni stik s kandidatom, nanj pa se morajo dobro pripraviti tako kandidati kot tudi delodajalci (Lipičnik 1998, 101). Delodajalci namreč intervjuja nikoli ne smejo začeti s praznim listom papirja, ampak z natančno pripravljenimi vprašanji in opornimi točkami (Prevanje in Kragelj 2009, 143). Zaposlitveni intervjuji so lahko enkratni ali zaporedni – pri enkratnih se delodajalci takoj odločijo za najbolj ustreznega kandidata, pri zaporednih pa je pred končno odločitvijo več pogovorov. Zaporedne zaposlitvene intervjuje delodajalci izvajajo predvsem takrat, ko iščejo novega sodelavca, ki bo v podjetju zasedel zahteven položaj (Novak 2008, 126). Vprašanja morajo biti jasno definirana, z njimi pa morajo delodajalci preverjati kandidatove sposobnosti, ki so ključne za opravljanje razpisanega delovnega mesta (Čuček 2007, 58). Ker gre za načrtovan pogovor, morajo biti poleg vprašanj seveda jasno postavljeni in definirani tudi cilji samega pogovora (Novak 2008, 123). Intervjuji morajo biti ustrezno dolgi – trajali bi naj med pol ure in eno uro, pri izboru

kadrov za zahtevnejša delovna mesta pa tudi več (Čuček 2007, 58). Če delodajalci želijo, da se tekom intervjuja jasno pokažejo vse kandidatove značilnosti, morajo kandidati govoriti 85 % časa trajanja samega intervjuja. Delodajalec, ki je v vlogi spraševalca, mora večino časa poslušati in kandidata zgolj usmerjati s pripravljenimi vprašanji, morebitnimi podvprašanji in ostalimi komentarji (Prevanje in Kragelj 2009, 143).

4.1 VRSTE INTERVJUJEV

Delodajalci se lahko za podrobnejše spoznavanje kandidatov poslužujejo različnih intervjujev (Lipičnik 1998, 101). Za dosego svojih ciljev lahko uporabijo intervjuje, ki so odvisni od števila sodelujočih oseb, ali pa intervjuje, ki so odvisni od same vsebine pogovorov (Čuček 2007, 58). Glede na število sodelujočih oseb ločimo intervju z enim kandidatom in enim spraševalcem, intervju z enim kandidatom in več spraševalci ter intervju z več kandidati (Čuček 2007, 58).

Slika 4.1: Vrste intervjujev glede na število sodelujočih oseb



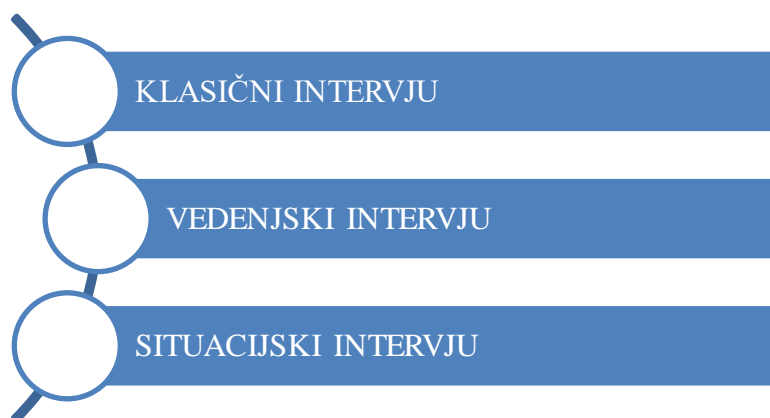
Vir: Čuček (2007, 58).

Pri individualnem intervjuju lahko delodajalec oz. spraševalec ustvari bolj zaupno ozračje. Posledično kandidat ni toliko pod stresom in lahko na vprašanja odgovarja bolj sproščeno. Težava pa je v tem, da se mora pri individualnih intervjujih celotna organizacija zanesti zgolj na mnenje spraševalca, saj je ravno spraševalec edini predstavnik organizacije, ki je prisoten na intervjuju (Novak 2008, 125). Pri panelnem intervjuju sodeluje več spraševalcev – nekje od 3 do 5, izjemoma lahko tudi več, vsak od njih pa je iz različnih poslovnih delov podjetja (Prevanje in Kragelj 2009, 86). Prednost panelnega intervjuja je, da lahko vsak spraševalec izvede določen del vprašanj, prav tako pa je lahko kateri izmed njih pozoren zgolj na neverbalno komunikacijo kandidata, ki je lahko odločilna tudi pri končni izbiri (Čuček 2007, 58). Skupinske intervjuje

podjetja izvajajo takrat, ko želijo večji skupini kandidatov istočasno podati določene informativne informacije o podjetju in delovnem mestu, za katerega kandidirajo (Novak 2008, 125). Uporabljajo pa ga lahko tudi pri spoznavanju kandidatov, ki za dobro opravljanje razpisanega dela potrebujejo vodstvene sposobnosti. Pri intervjuju z več kandidati lahko delodajalci vidijo, kako se obnašajo v skupini in kakšen odnos imajo do ostalih (Čuček 2007, 58).

Poleg delitve intervjujev glede na število sodelujočih oseb, poznamo tudi vrste intervjujev glede na vsebino (Čuček 2007, 58).

Slika 5.2: Vrste intervjujev glede na vsebino



Vir: Čuček (2007, 58).

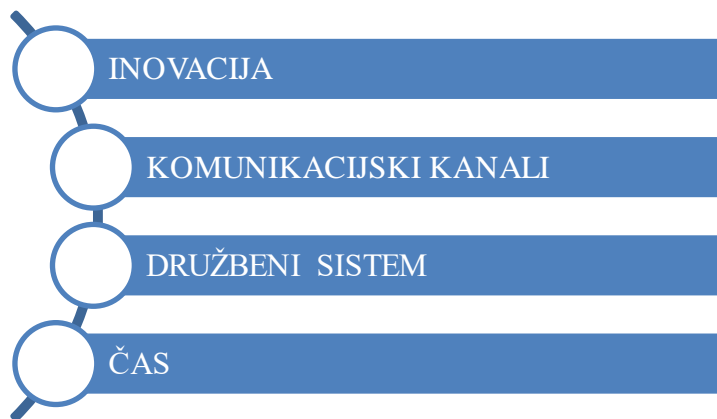
Klasični intervjuji večinoma niso usmerjeni k preverjanju kandidatovih sposobnosti. Pri klasičnih intervjujih se kandidat z morebitnim bodočim delodajalcem pogovarja o »obdobju šolanja, preteklih zaposlitvah, delovnih izkušnjah, osebnih vrednotah, ambicijah in kariernih ciljih« (Prevanje in Kragelj 2009, 85). Pri vedenjskem intervjuju se kandidatove sposobnosti preverjajo na podlagi preteklih izkušenj. Vprašanja, ki jih spraševalcev postavlja, so tako usmerjena na preteklo vedenje kandidata (Čuček 2007, 58). Nanašajo se na konkretne situacije, saj delodajalce zanima, kako so kandidati v podjetjih, kjer so bili zaposleni prej, reševali probleme, nesoglasja, izvajali delovne naloge in podobno (Prevanje in Kragelj 2009, 85). Situacijski intervjuji pa se med sabo razlikujejo glede na delovno mesto, za katerega se kandidati prijavijo. Gre namreč za vrsto intervjuja, ki skozi vprašanja preverja kandidatove reakcije v možnih situacijah. Posledično delodajalec na tak način preverja tudi kandidatove sposobnosti, ki so ključne za razpisano delovno mesto (Čuček 2007, 59).

V času digitalizacije pa so vedno bolj v ospredju tehnike video zaposlovanja, ki podpirajo nove metode zaposlitvenih intervjujev (Blacksmith in Poepelman 2014, 84). Gre za zaposlitvene intervjuje, ki temeljijo na videu. Le-ti postajajo vedno bolj razširjeni in popularni po vsem svetu. Delodajalce navdušujejo predvsem zaradi svoje praktičnosti in možnosti globalnega spoznavanja primernih kandidatov za razpisano delovno mesto (Briggs 2013).

5 VIDEO ZAPOSLOVANJE KOT INOVACIJA

Video zaposlovanje lahko razumemo kot inovacijo. Rogers namreč inovacije definira kot »nove ideje, prakse in predmete, ki pripadnikom določenega družbenega sistema predstavljajo nekaj novega« (Rogers 2003, 12). Novosti razlaga skozi teorijo difuzije inovacij. Gre za proces, ki informacije o inovacijah širi preko različnih komunikacijskih kanalov. Informacije o inovacijah se širijo v določenem časovnem obdobju in družbenem sistemu. Pravzaprav difuzija predstavlja posebno obliko komunikacije, ki spodbuja širjenje inovacij (Rogers 2003, 5–6).

Slika 5.1: Elementi difuzije



Vir: Rogers (1983, 5).

Inovacije pripadnikom določenega družbenega sistema predstavljajo novost vse dokler je popolnoma ne sprejmejo (Rogers 2003, 12). Na poti sprejemanja gredo posamezniki oz. organizacije skozi 5 faz, ki jih predstavljam v nadaljevanju (Rogers 2003, 168).

- Znanje: Potencialni uporabniki se z inovacijo seznanijo in jo spoznajo.
- Prepričanje: Pokaže se, kateri izmed potencialnih uporabnikov je inovaciji naklonjen in kateri ne.
- Odločitev: Izvajanje dejavnosti, ki potencialne uporabnike vodijo do sprejema ali zavrnitve inovacije.

- Implementacija: Potencialni uporabniki inovacijo prevzamejo in jo začnejo uporabljati.
- Potrditev: Potencialni uporabniki nenehno iščejo dodatne informacije o inovaciji, ki bi potrdile njihovo odločitev o sprejetju in prevzemu inovacije (Rogers 2003, 168–169).

Sprejemanje inovacij poteka z različno hitrostjo, zato glede na stopnjo sprejetosti inovacije v družbi, uporabnike delimo v 5 različnih skupin: inovatorji (2,5 %), zgodnji uporabniki (13,5 %), zgodnja večina (34 %), pozna večina (34 %) in zamudniki (16 %) (Mulej in Ženko 2011, 1262).

- Inovatorji so skoraj obsedeni z inovacijami, zato neprestano iščejo neke nove ideje. So visoko izobraženi, imajo višji mesečni prihodek, so razgledani in bolj socialno mobilni. Soočajo se lahko z višjo stopnjo negotovosti, zato so pri sprejemanju inovacij velikokrat pripravljene tvegati.
- Zgodnji uporabniki pri širjenju inovacij odigrajo najpomembnejšo vlogo, saj so v družbi zelo spoštovani. Tako kot inovatorji so visoko izobraženi, imajo višji prihodek, so bolj socialno mobilni in se lahko soočajo z višjo stopnjo negotovosti. Potencialni uporabniki zgodnje uporabnike sprašujejo za njihovo mnenje, informacije in nasvete, povezane s samo inovacijo. Inovatorji in zgodnji uporabniki so tisti, ki inovacijo predstavijo družbi, zato so v procesu sprejetja tako pomembni.
- Zgodnja večina, kot že samo ime pove, sprejme nove ideje pred povprečnimi uporabniki. Sicer ima zgodnja večina široko mrežo poznanstev, vendar jih za mnenje ne sprašuje nihče, saj ne zasedajo vodilnih položajev. Gre za največjo družbeno skupino, ki je inovacije načeloma pripravljena sprejeti, ampak za to potrebuje čas, gotovost in zaupanje.
- Pozna večina je skeptična in kaotična. Inovacije običajno sprejmejo zaradi pritiska vrstnikov in konkurence. V procesu sprejemana inovacije so zelo previdni, saj se želijo stoodstotno prepričati, da jim ne bo škodovala. Nove ideje jih strašijo, zato raje počakajo, da inovacijo sprejmejo ostali.
- Zamudniki inovacije sprejmejo zadnji. Cenijo tradicionalne vrednote, navezani so na lokalno okolje in želijo biti izolirani od ostalih. Na nove ideje gledajo z distanco, ne zaupajo nikomur. Sprejetje inovacije pri njih posledično traja kar nekaj časa, sprejmejo pa jo tudi samo takrat, ko so trdno prepričani, da jim bo zares omogočila uspeh (Mulej in Ženko 2011, 1262).

Ko se je video zaposlovanje pojavilo, je predstavljalo inovacijo. Ponekod po svetu so ta sistem že implementirali in potrdili, ponekod so ga zavrnili, ponekod pa so že vedno v fazi sprejemanja. Sama se bom osredotočila na Slovenijo, kjer še nisem zasledila veliko zaposlitvenih oglasov, v katerih bi se delodajalci posluževali tehnik video zaposlovanja. Ocenjujem, da smo trenutno v fazi odločitve. Tehnike video zaposlovanja so se namreč že pojavile, vendar jih vsi pripadniki družbenega sistema še niso implementirali in potrdili. Tako spadamo v skupino pozne večine, saj smo v samem procesu sprejemanja izjemno previdni. Opažam namreč, da se delodajalci selekcije kandidatov raje lotevajo na način, ki so ga navajeni, torej z življenjepisi in motivacijskimi pismi, namesto da bi poskusili kaj novega. Glede na to, da smo v Sloveniji pri sprejemanju inovacij izjemno previdni, bomo v skupini pozne večine ostali dokler ne bo tehnik video zaposlovanja sprejela in implementirala večina organizacij.

6 TEHNIKE VIDEO ZAPOSLOVANJA

Med tehnike video zaposlovanja, ki predstavljajo pot do hitrejšega kadrovanja, uvrščamo video življenjepise, enosmerne video intervjuje in dvosmerne video intervjuje (Sellers 2014).

6.1 VIDEO ŽIVLJENJEPISI

Glede na to, da se na razpisana delovna mesta običajno prijavi veliko ljudi, je na osnovi pisnih življenjepisov težko najti najprimernejšega kandidata. Nekateri kandidati se zato na delovna mesta prijavijo z video življenjepisi, saj želijo potencialnim delodajalcem sebe predstaviti na kreativen način. Z dobro pripravljenim video življenjepisom lahko takoj vzbudijo delodajalčevo pozornost in izstopajo od ostalih. V videu lahko tudi bolj nazorno predstavijo svoje znanje, sposobnosti in kompetence, ki so potrebne za razpisano delovno mesto (Blacksmith in Poeppelman 2014, 85). Slika in govorica telesa povesta o kandidatu veliko več kot samo list papirja. Video življenjepis je tako edinstvena priložnost za vse kandidate, ki si želijo v skupini prijavljenih kandidatov izstopati (Oprešnik in Opara 2012, 9).

V klasičnem pisnem življenjepisju kandidati običajno predstavijo svoje osebne podatke, šolanje, izobrazbo in izkušnje, v video življenjepisju pa informacijski podatki niso toliko pomembni. Bolje je, če se kandidati usmerijo v svoje prednosti in pozitivne lastnosti, s katerimi skušajo potencialnega delodajalca prepričati, da ga povabi na razgovor (Oprešnik in Opara 2012, 12). Pomembno je, da v videu na različne načine predstavijo, zakaj so dobri v tem, kar počnejo in kaj bodo doprinesli k delu v podjetju, če bodo izbrani (Oprešnik in Opara 2012, 10). V videu kandidat ne sme biti osredotočen samo na informacije, ki ji želi podati, ampak tudi na

neverbalno komunikacijo, mimiko obraza, držo telesa in ton glasu. Priporočljivo je, da video življenjepis ni daljši od dveh minut, saj delodajalci nimajo časa gledati predlogih videov. Optimalna dolžina je tako med eno in dvema minutama (Oprešnik in Opara 2012, 10). Prav tako video življenjepis ne sme biti splošen, ampak je priporočljivo, da je prilagojen delovnemu mestu, na katerega se kandidat prijavlja. Video življenjepis seveda ni primeren za vsa razpisana delovna mesta, ampak je odvisen od sektorja in pozicije, za katero se kandidat poteguje. Najbolj pride v poštev pri delovnih mestih, kjer sta kreativnost in inovativnost zelo zaželeni (Stockdale 2014).

6.2 VIDEO INTERVJUJI

Še nekaj časa nazaj so bili video intervjuji na področju kadrovskega managementa neznan, danes pa se jih poslužuje že veliko delodajalcev po vsem svetu. Razvoj računalnikov, mobilnih telefonov in ostalih telekomunikacijskih storitev so organizacije začele izkoriščati tudi pri zaposlovanju (Blacksmith in Poepelman 2014, 84–85). Čeprav so se v preteklosti nekateri že posluževali zaposlitvenih intervjujev preko omrežij Google Hangouts, FaceTime in Skype, jih je bilo malo seznanjenih z enosmernimi video intervjuji. Pri enosmernih video intervjujih namreč delodajalec v razpisu za prosto delovno mesto zastavi vprašanja, kandidati pa odgovore na vprašanja posnamejo v obliki videa, ki si ga delodajalec ogleda kasneje (Sellers 2014). Video intervjuje lahko v podjetjih izvedejo v lastni režiji, lahko pa to zaupajo podjetjem, ki se ukvarjajo s storitvami video intervjujev. Takšnih podjetij na svetu je veliko, naj pa jih naštejemo zgolj nekaj: Interview 4, Cammio, Spark Hire, VideoRecruit, Sonru in Rec Right. Danes izraz video intervjuvanje zaradi številnih prednosti predstavlja vročo temo med številnimi novostmi na področju upravljanja s človeškimi viri (Sellers 2014). Delodajalci pridobijo dragocen čas, imajo pri zaposlovanju nižje stroške in niso geografsko omejeni. Na račun video intervjujev lahko sam proces zaposlovanja pohitrijo in več časa posvetijo tistim najboljšim kandidatom (Beagrie 2016). Sama priprava na enosmerni ali dvosmerni video intervju poteka tako kot priprava na razgovor, ki se izvaja na sedežu podjetja. Če kandidati želijo, da jih delodajalec povabi na intervju v živo, morajo v videu pustiti dober prvi vtis (Petelin 2017).

6.2.1 Enosmerni video intervjuji

Enosmerni video intervjuji kandidatom omogočajo, da se na vprašanja, ki jih je delodajalec v razpisu zastavil, ustrezno pripravijo. Gre za priročno obliko zaposlitvenih intervjujev, saj se lahko kandidati izognejo številnim motečim dejavnikom (Blacksmith in Poepelman 2014, 85).

Kandidati lahko intervjuje posnamejo kadarkoli jim odgovarja – večinoma to storijo ob večerih v domačem okolju ali čez vikende. Intervju, ki so ga posneli, oddajo do določenega datuma, ki je znan tudi kot rok prijave. Delodajalci nato video intervju pogledajo kadarkoli in kjerkoli želijo. Prav tako si ga lahko ogledajo večkrat in ga morebiti delijo z ostalimi sodelavci, ki sodelujejo v procesu zaposlovanja. Takšne vrste video intervjujev zagotovo pripomorejo k izbiri najustrežnejših kandidatov, ki jih potem delodajalci povabijo tudi na razgovor v živo. Video intervjuji seveda ne morejo nadomestiti klasičnih intervjujev, ki potekajo v živo, lahko pa pripomorejo pri selekciji kandidatov, da se razgovori v živo res opravijo samo s tistimi, ki so najprimernejši za opravljanje razpisanega delovnega mesta (Sellers 2014). Z enosmernimi video intervjuji delodajalci proces zaposlovanja izjemno pohitijo (Blacksmith in Poepelman 2014, 85).

Odzivi kandidatov, ki morajo za prijavo na delovno mesto posneti intervju, so dobri. Še pred časom so imeli pri takšni nalogi nekateri težave, saj recimo niso imeli prenosne kamere, s katero bi se posneli. Dandanes je situacija olajšana, saj imajo že vsi prenosni računalniki kamero vgrajeno, čeprav narašča tudi trend snemanja videov s pomočjo pametnih mobilnih telefonov in tablic (Sellers 2014). Prav tako se nekatera podjetja, ki sem jih omenila predhodno, ukvarjajo izključno s storitvami video intervjujev. Tudi v Sloveniji portal Mojedelo.com delodajalcem že omogoča izvedbo enosmernih video intervjujev. Delodajalci sestavijo vprašalnik in predvidijo čas odgovorov za posamezno vprašanje. Primerno je postaviti nekje od 5 do 7 vprašanj, ki pa se seveda med sabo razlikujejo glede na razpisano delovno mesto in njegovo zahtevnost. Kljub temu so vprašanja običajno bolj informativne narave, kar pomeni, da delodajalci kandidatom postavljajo vprašanja o njihovih pozitivnih lastnostih, slabostih, hobijih v prostem času itd. Kandidati so z vprašanji seznanjeni prej, zato da imajo čas za pripravo na intervju še pred snemanjem (Dakić 2017).

6.2.2 Dvosmerni video intervjuji

Po teoriji bi morali dvosmerni video intervjuji potekati dinamično; tako kot potekajo intervjuji v živo. V praksi se je že velikokrat pokazalo, da temu ni vedno tako. Ker se veliko kandidatov pred kamero ne počuti dobro, je nujno, da delodajalec intervjuja ne začne kot neke vrste zaslisanja, ampak bolj kot sproščen pogovor (Frost 2001). Ena največjih prednosti dvosmernega video intervjuja, ki poteka preko omrežij Google Hangouts, FaceTime ali Skype, je, da omogoča interakcijo med delodajalcem in kandidatom, ki je pri enosmernih video intervjujih odsotna (Blacksmith in Poepelman 2014, 85). Delodajalci lahko kandidate dobro opazujejo,

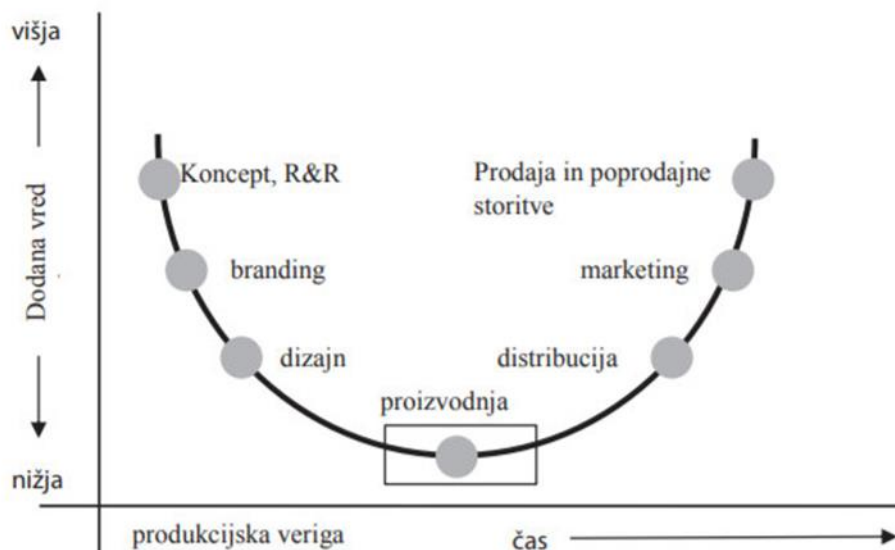
so pozorni na govorico njihovega telesa in na način, kako odgovarjajo na zastavljena vprašanja (Frost 2001). Kandidati dodatno pozornost delodajalca dobijo ravno z neverbalnimi tehnikami komunikacije - z očesnim stikom, kretnjami z rokami in simpatičnim nasmehom (Blacksmith in Poeppelman 2014, 85).

Kljub nekaterim prednostim, pa tovrstni video intervjuji lahko predstavljajo tudi izzive. Delodajalec mora razgovore časovno načrtovati, kandidatom pa iskanje primerne časa in okolja za izvedbo intervjuja predstavlja veliko težav; sploh tistim, ki že imajo službo in si jo želijo zamenjati. Tako običajno prihaja do številnih zamud, zato se zastavljeni časovni okviri video intervjujev velikokrat popolnoma porušijo. Dvostranski video intervju namreč zahteva več časa kot enostranski, težko pa ga je skrajšati, četudi je že po nekaj minutah jasno, da je kandidat popolnoma neprimeren (Sellers 2014).

6.3 TEHNIKE VIDEO ZAPOSLOVANJA V POVEZAVI Z GLOBALNIMI VERIGAMI VREDNOSTI

Globalne verige vrednosti, v katere se postopoma vključujejo tudi slovenska podjetja, vse bolj zaznamujejo delovanje svetovnega gospodarstva (Burger in Rojec 2015, 21). Do širitve globalnih verig vrednosti je prišlo zaradi več dejavnikov, med katere uvrščamo tudi napredek informacijske tehnologije in inovacije v poslovnih procesih, kamor uvrščamo video intervjujev v kadrovskem managementu (Stare 2016, 17). Napredek tehnologije je omogočil razvoj računalnikov, mobilnih telefonov in tablic, ki predstavljajo osnovni pogoj za izvedbo video intervjujev. Prav tako tehnike video zaposlovanja predstavljajo inovacije v procesu kadrovskega managementa, zato se podjetja, katerih glavna dejavnost je izvajanje video intervjujev za svoje naročnike, v globalne verige vrednosti vključujejo tako na strani uvoza kot tudi izvoza. Na strani uvoza namreč kupujejo storitve, ki pripomorejo pri prepoznavnosti podjetja, na strani izvoza pa svoje storitve prodajajo končnim kupcem (Stare 2016, 47). Globalne verige vrednosti v zadnjih 17 letih predstavljajo verigo aktivnosti, ki se izvajajo na različnih lokacijah po vsem svetu, potekajo pa pod vodstvom vodilnega podjetja, ki te aktivnosti usklajuje. Obsegajo vse od koncepta blaga oz. storitve do končne prodaje kupcem (Stare 2016, 17). Te aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo pri produkciji in distribuciji izdelkov, skupaj tvorijo verigo dodane vrednosti (Stare 2016, 18), ki jo lahko ponazorimo s krivuljo »smiley« (Stare 2016, 19).

Slika 6.3: Faze v produkcijski verigi



Vir: Stare (2016, 20).

Kot je razvidno iz zgornje slike, se v fazah koncepta, brandinga, dizajna, distribucije, marketinga in prodaje ustvarja visoka dodana vrednost, medtem ko je proizvodnja na produkcijski verigi pozicionirana najnižje (Stare 2016, 20). Svetovna podjetja, kot so Interview 4, Cammio, Spark Hire, VideoRecruit, Sonru in Rec Right, ki za svoje naročnike opravljajo storitve video zaposlovanja, na strani uvoza kupujejo storitve brandinga, dizajna in marketinga, medtem ko na strani uvoza prodajajo svoje storitve ključnim kupcem oz. podjetjem. Storitvenim dejavnostim ne pripisujemo pomembne vloge samo zato, ker ustvarjajo najvišjo dodano vrednost, ampak tudi zato, ker so pomembne z vidika zaposlovanja. V zadnjem času je namreč opazen očitni premik zaposlovanja v storitvenih dejavnostih, predvsem v oglaševanju in marketingu (Stare 2016, 40). Podjetja, ki delujejo na področju oglaševanja in marketinga, torej oglaševalske agencije (odvisno od velikosti in vizije samega podjetja) lahko imajo lastne globalne verige vrednosti ali pa se vključujejo v globalne verige vrednosti drugih podjetij (Stare 2016, 79–80). Na področju oglaševanja deluje tudi manjše slovensko podjetje X, ki ga boste v raziskovalnem delu podrobneje spoznali.

6.4 PRIPRAVA NA VIDEO INTERVJUJE

Čeprav se v prvi fazi kandidat z delodajalcem ne sreča osebno, ne sme pozabiti na garderobo (Frost 2001). Tudi za video intervju se je potrebno obleči primerno; torej tako kot bi se oblekli, če bi zaposlitveni intervju potekal na sedežu podjetja (Swain 2017). Star slovenski pregovor

»Obleka naredi človeka« drži tudi v poslovnem svetu, zato se morajo kandidati za video intervju urediti profesionalno. Na delodajalcu bodo tako pustili dober prvi vtis in pokazali, da so pravi za razpisano delovno mesto (Petelin 2017). Zelo pomembno je, da intervju posnamejo v mirnem in tihem prostoru. Dobro je, če za snemanje izberejo prostor, v katerem bodo sami in poskrbijo tudi za primerno svetlobo (Lesley 2017). Televizija in radio morata biti v času snemanja izklopljena, prav tako jih ne sme motiti zvok prometa in pogovorov z ulic. Priporočljivo je, da kandidati s kamero preverijo, če je prostor dovolj svetel in ga v primeru, da ni, tudi dodatno osvetlijo (Petelin 2017). Med snemanjem morajo gledati direktno v kamero in ne slike, kjer vidijo sami sebe (Sumser 2012). Delodajalec mora imeti občutek, da se pogovarjajo z njim, zato je dobro, če se po svojih najboljših močeh potrudijo vzpostaviti očesni stik (Petelin 2017). Kljub temu, da prvi stik z delodajalcem ne poteka v živo, se morajo kandidati o podjetju dobro pozanimati (Swain 2017). Priporočljivo je, da pogledajo njihovo spletno stran in, če je le mogoče, kakšno informacijo omenijo tudi v intervjuju. Omenijo lahko, da bi jim bilo delo v podjetju res v veliko veselje in zadovoljstvo. Na tak način bodo dali delodajalcu občutek, da si resnično želijo zasesti delovno mesto, ki so ga razpisali (Petelin 2017).

Čeprav je razgovor za zaposlitev resna zadeva, ni dobro, če so kandidati med video intervjujem preveč resni. Res je, da delodajalec za opravljanje dela išče odgovorno in vestno osebo, vendar se kljub temu kandidatov nasmešek zelo zaželen. Delodajalci ne poslušajo samo odgovorov na vprašanja, ampak so pozorni tudi na govorico telesa, zato je pomembno, da so kandidati pri svojih odgovorih iskreni (Swain 2017). Delodajalci lahko na podlagi njihovega obnašanja hitro ugotovijo, kdaj lažejo in kdaj govorijo nepreverjena dejstva. Med samim snemanjem tako ne smejo pozabiti na govorico telesa – predvsem se morajo izogibati pretiranemu kriljenju z rokami (Frost 2001). Na vprašanja ne smejo odgovarjati prehitro, govoriti morajo jasno, razločno in se izogibati mašilom (Swain 2017). Kandidati v video intervjuju ne smejo igrati, ampak se morajo pokazati v takšni luči kot jih poznajo njihovi najbližji. Če bodo kreativni, bodo delodajalcem hitreje padli v oči. Njihovo zanimanje bodo hitreje vzbudili ravno, če bodo odstopali od ostalih kandidatov. Priporočljivo je, da si upajo biti drugačni in pokažejo svojo kreativno žilico že v video intervjuju (Petelin 2017).

6.5 SLABOSTI TEHNIK VIDEO ZAPOSLOVANJA

Kljub temu, da imajo video življenjepisi, enosmerni in dvosmerni video intervjuji veliko prednosti, strokovnjaki opozarjajo tudi na slabosti, zaradi katerih se video zaposlovanje ne

razmahne še bolj (Hendrick 2011). Pred nastankom kandidatovega video življenjepisa, lahko le-ti dolgo vadijo. Posledično delodajalci ne dobijo vedno pravega občutka o kandidatu, ki išče zaposlitev. Prav tako je struktura video življenjepisov pomanjkljiva, saj lahko kandidati več časa posvetijo svojim hobijem kot dejanskemu znanju, sposobnostim in kompetencam. Ker so si video življenjepisi kandidatov med sabo popolnoma različni, jih je težko primerjati in se pravilno odločiti (Hendrick 2011).

Zaradi razmaha dvosmernih video intervjujev so mnogi prikrajšani zaposlitvenega razgovora v živo. Strokovnjaki pravijo, da je za kandidate bolje, če intervju opravijo v živo na sedežu podjetja, saj lahko tako izraziteje pokažejo svoj talent in spretnosti. Kadrovske strokovnjaki, ki nasprotujejo dvosmernim video intervjujem, izpostavljajo tudi odsotnost dejanskega srečanja iz oči v oči. Delodajalci morajo tako kandidate oceniti glede na to, kako se vedejo v videu, njihova osebnost pa običajno ostane skrita (Hendrick 2011). Enosmerne video intervjuje lahko kandidati posnamejo večkrat, saj si jih delodajalci ogledajo kasneje. Ker so tudi vprašanja jasno definirana, si lahko kandidat odgovore natančno pripravi, potem pa poskusi video posneti večkrat. Odda ga šele takrat, ko je z njim popolnoma zadovoljen, medtem ko intervjuja v živo ni mogoče ponavljati, prav tako vprašanj, ki jih čakajo, kandidati ne poznajo, zato si tudi ne morejo pripraviti ustreznih odgovorov. Ker kandidati vprašanja za enosmerni video intervju poznajo, si lahko odgovore pomagajo pripraviti s pomočjo Googla. Tudi pri dvosmernih video intervjujih je to možno, saj lahko tisti, ki so dovolj računalniško spretni, vzporedno poiščejo odgovore na zastavljena vprašanja, če jih še ne poznajo. Kljub temu bi moral delodajalec na drugi strani ekrana opaziti, če je kandidata med intervjujem zamotilo kaj drugega (Hendrick 2011).

6.6 PRIHODNOST TEHNIK VIDEO ZAPOSLOVANJA

Zastarele in tradicionalne metode selekcije kandidatov vedno bolj izpodrivajo inovativne tehnike. Mednje spadajo tudi video intervjuji, ki so v zadnjih letih postali popularna tehnika selekcije kandidatov po vsem svetu (Cotterneau 2014, 35). Kljub temu, da niso ekvivalentni intervjujem v živo, bi lahko rekli, da predstavljajo prihodnost zaposlovanja – sploh v primerih, ko svetovna podjetja zaposlujejo ljudi iz drugih držav. Kandidati se za zaposlitveni intervju ne rabijo nikamor peljati, ampak ga lahko opravijo kar v udobju domačega kavča. Tako podjetja pri opravljanju razgovorov niso geografsko omejena, ampak lahko intervju opravijo tudi s kom, ki je doma na drugem koncu sveta (Hill 2017). Video intervjuji pa predstavljajo prihodnost zaposlovanja tudi za podjetja, ki ne zaposlujejo ljudi iz drugih držav, saj ravno na račun video

intervjujev zaposlovanje postane izjemno hitrejše. Z video intervjuji namreč delodajalci naredijo že prvo selekcijo kandidatov in izberejo tiste najboljše, ki jih povabijo tudi na razgovor v živo. Tako na razgovoru, ki poteka na sedežu podjetja, ne trajajo časa s kandidati, ki niso primerni za razpisano delovno mesto (Robb 2016, 65). Glede na to, da je videz, obnašanje in telesno govorico mogoče razbrati in oceniti tudi preko videa, enosmerni in dvosmerni video intervjuji zagotovo predstavljajo prihodnost v zaposlovanju. Prav tako video intervjuvanje znižuje nepotrebne stroške, ki jih imata v zaposlovalnem procesu tako podjetje kot tudi kandidat (Gupta 2014).

7 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA X

7.1 ZASNOVA RAZISKOVANJA

V prvih nekaj poglavjih magistrske naloge sem s pomočjo domačih in tujih virov in literature predstavila teoretična izhodišča obravnavane teme, sledi pa empirični del, ki temelji na poglobljeni študiji izbranega primera. Gre za kvalitativno analizo manjšega podjetja X, ki je pri pridobivanju novih kadrov že uporabilo enosmerne in dvosmerne video intervjuje. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila namen in cilje raziskave, zastavljena raziskovalna vprašanja in metodologijo, ki sem jo pri svojem raziskovanju uporabila.

7.1.1 Namen in cilji raziskave

Glavni namen kvalitativne raziskave, ki temelji na študiji primera podjetja X, je pridobiti informacije, ki mi bodo v pomoč pri odgovorih na raziskovalna vprašanja. Cilji raziskave so pravzaprav povezani s samimi odgovori na posamezna raziskovalna vprašanja. Najprej bom skušala ugotoviti, če se izbrano podjetje zaveda pomena človeškega kapitala. Zanimalo me bo, na kakšen način se lotevajo procesa planiranja kadrov, kako so kadre pridobivali v preteklosti in kako jih danes. Ker gre za podjetje, ki je že preizkusilo video tehnike zaposlovanja, bom skušala ugotoviti, zakaj so se za tovrstno selekcijo kandidatov odločili in kako se je obnesla. Skušala bom tudi ugotoviti, če so video intervjuji primerni za vse vrste poklicev in zakaj se na slovenskih tleh kot metoda selekcije še bolj ne razširijo. Končni cilj raziskave pa je priti do ugotovitev, na podlagi katerih bom lahko zaključila svojo magistrsko nalogo.

7.1.2 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi teoretičnega dela in kvalitativne analize podjetja X, bom lahko odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

- Je kakovosten kader zagotovilo za poslovno uspešnost organizacije?
- Katerih metod za pridobivanje novih kadrov se organizacije poslužujejo v času digitalne dobe?
- Katerih pristopov v procesu selekcije se organizacije še poslužujejo poleg klasičnega načina, ki poteka na podlagi življenjepisov in motivacijskih pisem?
- Katere so prednosti pridobivanja kadrov z video tehnikami zaposlovanja?
- Ali obe vrsti video intervjujev (enosmerni in dvosmerni) pohitrita sam proces zaposlovanja?
- Odločitev o izbiri ustreznega kandidata temelji zgolj na video intervjuju ali le-temu sledi tudi intervju v živo?
- So enosmerni in dvosmerni video intervjuji kot metoda selekcije primerni za vse vrste poklicev?
- Kateri so morebitni zadržki, da se preučevana metoda selekcije kandidatov na slovenskih tleh ne razširi še bolj?

7.1.3 Metodologija raziskave

Ker jasen in kompleksen pregled literature zagotavlja relevantnost, sem se teoretičnega dela magistrske naloge lotila natančno (Lamut in Macur 2012, 31). Najprej sem preučila primerna teoretska in empirična gradiva, ki so dostopna na spletu in v knjižnici. Prebrala in analizirala sem izbrano literaturo, iz katere sem izluščila najustreznejše podatke, ki sem jih predstavila v teoretičnem delu magistrskega naloge (Bučar in drugi 2000, 25). Pregled literature mi je pravzaprav zelo pomagal pri tem, da sem se bolje pripravila na raziskovalni del, ki temelji na intervjuju s podjetjem X (Bučar in drugi 2000, 33). Za kvalitativni pristop raziskave sem se odločila, ker ne zagovarja proučevanja večjega števila primerov, na podlagi katerih bi prišla do nekih posplošenih ugotovitev, ampak sem se raje odločila, da raziščem posamezen primer (Mesec 1998, 43). To sem storila v obliki študije zanimivega primera, ki predstavlja poglobljen opis samostojnega primera in njegovo analizo (Flere 2000, 95). Uporabila sem intenzivni raziskovalni pristop, ki se osredotoča zgolj na izbran primer, v sklopu katerega sem zbrala in analizirala čim več uporabnih podatkov (Bučar in drugi 2000, 31). Odpovedala sem se ideji reprezentativnega vzorčenja in statističnega posploševanja in se osredotočila na analitično

indukcijo (Starman 2013, 73). Pri raziskavi sem uporabila tudi polstrukturirani poglobljen intervju, to pa zato, ker so poglobljeni intervjuji nekje med delno strukturiranimi in nestrukturiranimi intervjuji, zato tudi dopuščajo odstopanje od v naprej pripravljenih vprašanj (Mesec 1998, 80). Prav tako intervju kot sredstvo analize omogoča direkten dostop do empiričnih podatkov (Bučar in drugi 2000, 33). Zavedam pa se, da na podlagi spoznanj, do katerih sem prišla na osnovi raziskovanega primera, zaključkov ne morem posploševati (Bučar in drugi 2000, 31), saj posploševanje na podlagi posameznega primera ni mogoče (Starman 2013, 77).

7.1.4 Predstavitev vzorca

Čeprav raziskovalni del moje magistrske naloge temelji na kvalitativnem raziskovanju, katerega cilj ni priti do ugotovitev, ki bi jih lahko posplošila na celotno populacijo, to še ne pomeni, da izbor raziskovalne enote ni pomemben. Vzorec mora namreč biti relevanten za raziskavo, zato sem sama izbrala podjetje X, saj sem bila prepričana, da bom z njihovo pomočjo prišla do informacij, s katerimi bom lahko odgovorila na raziskovalna vprašanja (Vogrinc 2008, 54–55). Tako sem v svoji raziskavi uporabila namensko vzorčenje, saj podjetje X ni bilo izbrano naključno, ampak s točno določenim namenom. Izbrala sem ga po lastni presoji (Tratnik 2002, 70), saj je tesno povezano s proučevano temo (Vogrinc 2008, 55).

7.1.5 Priprava in izvedba intervjuja

V sklopu raziskovalnega dela magistrske naloge sem izvedla intervju, za katerega sem se odločila, ker predstavlja bogat vir informacij in omogoča poglobljeno preučevanje raziskovane teme (Tratnik 2002, 52). Odločila sem se za polstrukturirani poglobljen intervju, ki sem ga opravila z dvema predstavnikoma podjetja X. Ker sem po izobrazbi novinarka, s pripravo na intervju in njegovo izpeljavo nisem imela težav. Na vprašanja sta odgovarjala direktor in sodelavka za splošne in kadrovske zadeve. Pripravila sem seznam okvirnih tem in 25 odprtih vprašanj, ki sem jih zastavljala smiselno glede na potek našega pogovora. Prav tako sem tekom samega intervjuja postavljala podvprašanja. Z vprašanji in podvprašanji sem dobila odgovore o pomenu človeškega kapitala v izbranem podjetju. Dotaknili smo se tudi planiranja in pridobivanja kadrov, večji del časa pa namenili ravno video tehnikam zaposlovanja, saj se je podjetje z njimi že srečalo. Intervju, ki je trajal dobro uro, sem izvedla 29. junija 2017 v Žalcu na sedežu podjetja. Celoten intervju sem posnela z diktafonom, tekom pogovora pa sem pozorno poslušala in si med vprašanji beležila oporne točke, ki so mi bile kasneje v veliko

pomoč pri pripravi transkripta. Vse informacije, ki sem jih pridobila z intervjujem, so mi bile skupaj s teoretično podlago v veliko pomoč pri odgovorih na raziskovalna vprašanja.

7.1.6 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Raziskava v sklopu magistrske naloge je veljavna, saj sem z njo pridobila podatke, ki sem jih želela, le-ti pa so mi bili v pomoč pri uresničitvi raziskovalnih ciljev (Lamut in Macur 2012, 107). Veljavnost raziskave je razvidna tudi iz analize, ki sestoji iz pristnih izjav in pripovedi, veljavnost katerih sem preverila pri obeh intervjuvancih. Prosila sem ju namreč za pregled in komentar interpretiranih ugotovitev, glede katerih nista imela nobenih pripomb (Mesec 1998, 144). Kakršno koli merjenje (družboslovno ali fizikalno) je težko vedno popolnoma zanesljivo. Sploh pri kvalitativnih raziskavah lahko velikokrat prihaja do manjših ali večjih napak in odstopanj. Temu je tako, ker na zanesljivost vpliva ogromno dejavnikov, ki pa jih je težko neprestano kontrolirati (Lamut in Macur 2012, 109). Sicer velja, da če pri ponovitvah raziskave dobimo podobne rezultate, je sama raziskava bolj zanesljiva (Mesec 1998, 147). Študije primera recimo za zagotavljanje zanesljivosti sploh ni smiselno ponavljati, ker je pri ponovitvi primer že drugačen (Mesec 1998, 147). V svoji raziskavi sem tako za visoko stopnjo zanesljivosti poskrbela s polstrukturiranim poglobljenim intervjujem. Vprašanja niso bila zastavljena dvoumno, ampak sta jih intervjuvanca v celoti razumela. Prav tako tekom izvajanja intervjuja nista kazala nihanja v razpoloženju, zato njuno trenutno počutje ni vplivalo na odgovore. Pri sami izvedbi intervjuja na nobenega izmed intervjuvancev nisem vplivala, saj nisem predstavljala svojih občutkov, znanja, želja in potreb, ampak sem bila popolnoma objektivna, usmerjena v vprašanja in podvprašanja, vezana na temo, s katerimi sem pridobila natančne in bogate odgovore (Lamut in Macur 2012, 109). Po izvedbi intervjuja sem pripravila tudi natančen transkript našega pogovora, kar povečuje samo zanesljivost raziskave (Silverman 2006, 288). V raziskavi sem tako lahko izčrpno opisala postopke zbiranja podatkov in vanjo vključila vse informacije, ki sem jih tekom raziskovanja dobila (Mesec 1998, 148).

7.2 ANALIZA PODATKOV

7.2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje X je manjše podjetje s sedežem v Žalcu. Pravzaprav gre za agencijo za digitalni marketing, ki za svoje naročnike opravlja oglaševalske storitve na spletu. Sodelujejo tako z domačimi kot tujimi podjetji, saj je eden glavnih ciljev podjetja X postati najboljša digitalna

agencija tako lokalno kot tudi globalno. Za svoje naročnike primarno izvajajo Google AdWords in Facebook oglaševalske kampanje, ukvarjajo pa se tudi z oglaševanjem na LinkedIn-u in medijskimi zakupi. Svoje storitve izvajajo na visokem nivoju, kar se kaže pri rezultatih, ki jih dosegajo. Za uspešno opravljenim delom stoji kakovosten kader, ki podjetju pomaga pri uresničevanju poslovnih ciljev. Ekipo sestavljajo direktor, sodelavka za administrativne in kadrovske zadeve, vodja ekipe digitalnega oddelka in štirje sodelavci za vodenje in upravljanje oglaševalskih kampanj. V podjetju je tako zaposlenih 7 ljudi, od tega 5 specialistov za digitalni marketing, ki so za vodenje spletnih oglaševalskih kampanj pridobili ustrezne certifikate. Izkušnje nekaterih posameznikov iz ekipe segajo v leto 2003, torej ima podjetje več kot 10-letne izkušnje na področju digitalnega oglaševanja. Danes ima podjetje X tudi široko mrežo zunanjih sodelavcev, saj letno pri nekaterih projektih sodeluje še okoli 15 zunanjih sodelavcev (grafični oblikovalci, programerji, tekstopisci itd.). Projekte izvajajo pod svojim okriljem, kot podizvajalci pa se priključujejo tudi projektom, ki jih izvajajo slovenske partnerske agencije. V preteklosti so oglaševalske dejavnosti izvajali za večja podjetja in spletne trgovine, v zadnjem letu pa se je vizija podjetja rahlo spremenila. Če so v preteklosti naročnikom pomagali predvsem pri doseganju večje spletne prodaje, se zdaj ukvarjajo predvsem s pridobivanjem povpraševanj in strank za storitvena in proizvodna podjetja. Za svoje naročnike nenehno iščejo inovativne rešitve, testirajo nove trende in na tak način izboljšujejo celotno podobo njihovega digitalnega oglaševanja.

7.2.2 Vpetost podjetja v mednarodno okolje

Naročniki podjetja X so večinoma slovenska podjetja (95 %). Ostalih 5 % predstavljajo tri tuja podjetja – dva z območja bivše Jugoslavije, eden izmed naročnikov pa je uspešno malezijsko podjetje. S tujimi trgi se srečujejo tudi pri slovenskih naročnikih, saj za nekatere izmed njih izvajajo oglaševalske akcije izven meja Slovenije. V tujini nimajo svojih pogodbenih zastopnikov, so pa tuje naročnike pridobili s pomočjo dobrih referenc pri slovenskih podjetjih. Poslov iz tujine si želijo še več, saj jim slovenski trg postaja premajhen. Za svoje naročnike se ukvarjajo s spletno prodajo, zato so v tem primeru njihove storitve namenjene končnim kupcem. Ukvarjajo pa se tudi s pridobivanjem povpraševanj in strank, ki niso namenjene končnim kupcem, ampak naročnikom (podjetjem), ki jim skušajo svoje storitve oz. izdelke prodati sami. V takšni primerih storitve podjetja X predstavljajo zgolj vmesno fazo. Podjetje X se sicer ne vključuje v globalne verige vrednosti, vendar pa kupujejo nekatere storitve tudi od drugih podjetij, v največji meri sta to grafično oblikovanje in programiranje. Kupujejo jih tako na

domačem trgu kot tudi v tujini – odvisno od želja naročnika. V tem primeru gre za vključevanje v del verige vrednosti, kljub temu, da za večino opravljene storitve poskrbijo že sami znotraj podjetja. Lahko bi rekli, da se v podjetju X posredno vključujejo v globalne verige vrednosti nekaterih slovenskih izvoznikov in podjetij v tujini (Stare 2016, 47).

7.2.3 Upravljanje s človeškimi viri

V podjetju X na zaposlene gledajo kot na največji kapital časa, v katerem živimo. Čeprav spadajo med manjša podjetja in nimajo zaposlenega pravega kadrovskega strokovnjaka, se sodelavka za splošne in kadrovske zadeve neprestano izobražuje v smeri upravljanja s človeškimi viri. *»Zavedamo se, da so zaposleni naše največje bogastvo, saj brez kakovostnih in zadovoljnih ljudi ni dobrih rezultatov,«* so pojasnili (Podjetje X 2017). Težko natančno ovrednotijo čas, ki ga posvetijo upravljanju s človeškimi viri, vendar ugotavljajo, da ga porabijo precej. *»Že samo uvajanje novega sodelavca traja minimalno 3 mesece, lahko pa se podaljša tudi do enega leta. V vsem tem času se znotraj podjetja trudimo na novega sodelavca prenesti čim več znanja,«* so dejali (Podjetje X 2017). Ker gre za zelo specifično delo, na začetku v kader vlagajo predvsem svoje znanje in izkušnje. Sprva veliko časa posvetijo samemu izobraževanju, ki pa ga ne zapostavljajo tudi v nadalje. Zaposleni se namreč ves čas udeležujejo seminarjev in delavnic, zato svoje znanje neprestano nadgrajujejo. V podjetju so pojasnili, da sta poleg izobraževalnega aspekta pri upravljanju s človeškimi viri prisotna tudi motivacijski in organizacijski aspekt. Ves čas si prizadevajo, da se zaposleni na delovnem mestu dobro počutijo. *»Upravljanje s človeškimi viri in njihovo zadovoljstvo označujemo kot enega najpomembnejših elementov pri svojem poslu,«* so še enkrat poudarili (Podjetje X 2017). Redno izvajajo letne razgovore, kjer se z vsakim zaposlenim posamezno sistematično pogovorijo o vseh pomembnih segmentih, kamor seveda spadata tudi počutje in klima v podjetju. Klima v podjetju je izjemno pozitivna, saj kot ekipa delujejo v sinergiji. To jim dobro uspeva zato, ker si znajo delovne naloge med sabo razdeliti na pravi način. Funkcionirajo po principu družine in njene povezanosti. *»V praksi to pomeni, da so problemi enega sodelavca, problemi celotne ekipe, zato si med sabo pomagamo v najboljši možni meri,«* so pojasnili (Podjetje X 2017).

V podjetju verjamejo, da se zadovoljstvo zaposlenih odraža pri delu, ki ga opravljajo. Menijo namreč, da lahko samo zadovoljen kader opravi delo na tako visokem nivoju kot si sami želijo. *»Da so zaposleni pri svojem delu uspešni in da posledično prispevajo h konkurenčnosti našega podjetja na trgu dela, jih pri njihovem delu neprestano usmerjamo in motiviramo,«* so dejali (Podjetje X 2017). V prvi vrsti jih motivirajo s pohvalami in predlogi, kako delo opraviti še

hitreje, lažje in učinkoviteje. Poleg pohval tako dajejo tudi konstruktivne kritike, saj je pomembno, da se zaposleni izpopolnjujejo in izboljšujejo. Zaposleni tako vedno dobijo povratno informacijo o tem, če je bilo njihovo delo dobro opravljeno ali ne. V drugi vrsti pa v podjetju svoje zaposlene nagrajujejo in motivirajo seveda tudi s finančnimi nagradami. *»Če zaposleni doseže ključne pokazatelje uspešnosti oglaševalskih kampanj, ki smo jih določili skupaj z naročnikom, si zasluži tudi finančno nagrado,«* so poudarili (Podjetje X 2017).

Zaposlene ves čas spremljajo, zato vedo, na katerem področju izstopajo od ostalih sodelavcev. Vsakega posameznika kot gradnika podjetja se trudijo vključiti v spekter dela, v katerem so najboljši. Pozorni so na njihove veščine in sposobnosti, da lahko izkoristijo vse njegove potenciale. Če ima sodelavec dodatna znanja, so ta znanja zelo dobrodošla, saj lahko podjetje strankam ponudi širši obseg storitev. Na letnih razgovorih zato pri zaposlenih preverjajo tudi na katerem delovnem področju še niso izkoristili svojih potencialov in si jih želijo. *»Ena izmed sodelavk, ki je v preteklosti organizirala dogodke, je izrazila željo, da bi se ponovno preizkusila na področju event managementa, zato smo ji to omogočili z organizacijo team-buildinga. Prav tako je bila ena izmed sodelavk prej zaposlena kot predstavnica za odnose z javnosti, zato bo v prihodnjih mesecih pri enem izmed projektov sodelovala ravno kot PR-ovka,«* so dejali (Podjetje X 2017).

7.2.4 Pridobivanje kadrov

Skladno s postavljanjem strateških ciljev podjetja, predvidijo tudi potrebe po kadrih, ki jih bodo potrebovali. Pri pridobivanju novih kadrov se poslužujejo tako notranjega kot tudi zunanje ga kadrovanja. *»Notranje kadrovanje izvedemo pri sodelavcih, ki napredujejo na višja mesta. Vodje ekipe tako ne bi nikoli poiskali iz zunanje ga okolja, saj stojimo za tem, da morajo biti na vodilnih položajih v podjetju tisti, ki samo podjetje in delo, ki ga opravljajo, že dobro poznajo,«* so dejali (Podjetje X 2017). Tudi pri povečanem obsegu dela skušajo dodatno delovno silo najprej izkoristiti znotraj obstoječe ekipe. To storijo s prerazporeditvijo dela med sodelavci. Če se pokaže, da povečani količini dela še vedno niso kos, poiščejo novega sodelavca iz zunanje ga okolja. Večinoma se potreba po novih sodelavcih pokaže ob povečani količini operativnega dela. Tako vsak sodelavec, ki se pridruži ekipi, postane asistent enega izmed sodelavcev in mu pomaga pri vseh dnevni h službenih obveznostih.

Včasih so nove kadre vedno iskali po potrebi, torej takrat, ko je bil obseg dela prevelik, zdaj pa so vrata podjetja za kakovosten kader vedno odprta. Sodelavce so iskali že preko Zavoda

Republike Slovenije za zaposlovanje, tiskanih medijev in kadrovskih portalov. V zadnjem času opažajo poplavo oglaševanja prostih delovnih mest na kadrovskih portalih, zato jih ravno pri oglaševanju preko spleta vedno bolj odbija dejstvo, da se na razpisano delovno mesto prijavi ogromno kandidatov, ki ne izpolnjujejo niti osnovnih pogojev za opravljanje razpisanega dela. *»Opazili smo, da je okoli 95 % prijav popolnoma neprimernih, kar je res ogromno,«* so dejali (Podjetje X 2017). Ravno zaradi tega se v zadnjem letu pri iskanju novih sodelavcev poslužujejo tudi lovcev na glave. *»Ugotovili smo, da dobrega kadra ni ravno na pretek, zato je potrebno tiste, ki imajo ustrezna znanja in izkušnje, čim prej zgrabiti. Specifika dela, s katerim se ukvarjamo, je tako nevsakdanja, da govorimo o izjemno majhnem bazenu primernih kandidatov,«* so pojasnili (Podjetje X 2017). Dobrodošlo je, da s tistimi, ki že delajo v svetu digitalnega marketinga, stopijo v stik in jim pripravijo informativno ponudbo za sodelovanje. Na tak način si namreč širijo bazen ljudi, ki so primerni za delo v njihovem podjetju.

7.2.5 Tehnike video zaposlovanja

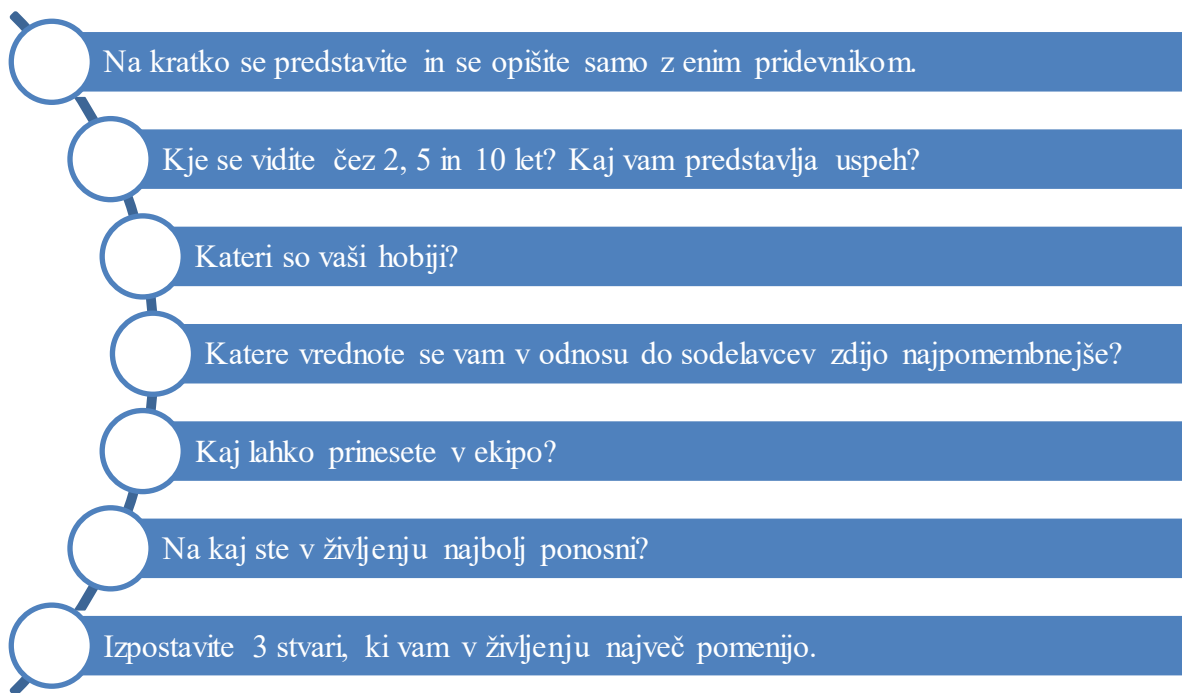
Podjetje X je eno izmed slovenskih podjetij, ki je pri selekciji in izboru kadrov že uporabilo tehnike video zaposlovanja. Ker se na dnevni bazi ukvarjajo z digitalno tehnologijo, jim je metoda video intervjujev bližje. Izkusili so že tako enosmerne kot tudi dvosmerne video intervjuje, medtem ko jim video življenjepisa ni poslal še noben izmed kandidatov. *»Za video tehnike zaposlovanja se na začetku nismo odločili na podlagi njihovih prednosti, ampak zaradi tega, ker smo se želeli otresti prijav neprimernih kandidatov. Zanimalo nas je, koliko ljudi se bo dejansko potrudilo in posnelo video, ki smo ga v samem razpisu zahtevali. Velika podjetja v tujini pri zaposlovanju že nekaj časa uporabljajo video intervjuje, zato smo se odločili, da bomo poskusili tudi sami,«* so dejali (Podjetje X 2017). Hitro so ugotovili, da z enosmernimi in dvosmernimi video intervjuji v procesu zaposlovanja res prihraniš ogromno časa. *»Če kandidata povabiš na razgovor v živo, vsak razgovor traja nekje med pol ure in eno uro, video intervjuji pa so omejeni s časom,«* so pojasnili (Podjetje X 2017). Poleg prihranka časa pa so izpostavili še eno prednost, ki se jim zdi ključna pri doseganju zastavljenih poslovnih ciljev. Ugotovili so, da so na račun video intervjujev zaposlili bolj kakovosten kader kot takrat, ko so selekcijo opravili na podlagi življenjepisov in motivacijskih pisem. To je tudi eden izmed ključnih razlogov, da so video intervjuje kot metodo selekcije izvajali tudi v nadalje.

- Enosmerni video intervjuji

V podjetju X so se z enosmernimi video intervjuji prvič srečali v začetku leta 2016, že prej pa so o tehnikah video zaposlovanja veliko prebirali preko spleta. V preteklosti jim je prebiranje

življenjepisov in motivacijskih pisem jemalo veliko časa, zato so se odločili za malce drugačen, bolj inovativen način selekcije kandidatov. Ker so poznali kar nekaj dobrih praks iz tujine, so se odločili, da enosmerne video intervjuje preizkusijo tudi sami. Kljub temu, da lahko v tujini tovrstne intervjuje opravljajo za to specializirana podjetja, so enosmerne intervjuje izvedli v lastni režiji. V tujini trajanje enosmernih video intervjujev omejujejo na 2 minuti, v podjetju pa so jih omejili na 5 minut. »Želeli smo, da se kandidati v miru predstavijo, zato smo jim dali na voljo več časa,« so dejali (Podjetje X 2017). Pri sestavi vprašanj so se osredotočili predvsem na osebnostne lastnosti kandidatov in njihove ambicije v prihodnosti. Z enosmernimi video intervjuji namreč niso iskali sodelavca s predznanjem, ampak primerno osebo, ki se bo željna učiti in se bo hitro vklopila v kolektiv. Spodaj predstavljam vprašanja, ki so jih v razpisu na Mojazaposlitev.net zastavili, kandidate pa pozvali, da na njih odgovorijo v obliki videa.

Slika 7.2: Vprašanja enosmernega video intervjuja



Vir: Podjetje X (2017).

Prvo selekcijo so opravili že na osnovi tega, kateri kandidati so za prijavo na delovno mesto dejansko posneli in poslali video, druga selekcija pa je potekala na podlagi prejetih videov, ki jih je bilo veliko manj kot bi bilo življenjepisov in motivacijskih pisem. Vsi kandidati so odgovarjali na ista vprašanja, zato so lahko odgovore primerjali med sabo. »Na podlagi prejetih

videov smo opravili čisto selekcijo, saj smo takoj dobili občutek o osebah, ki so kandidirale za razpisano delovno mesto. Videi, ki so jih kandidati posneli in poslali, so res povedali veliko o njih, čeprav se tega sami mogoče niti niso zavedali,» so pojasnili (Podjetje X 2017).

Prejete videe so si ogledali vsi zaposleni skupaj, zato je pri izbiri novega sodelavca sodelovala celotna ekipa. Začetna odsotnost osebnega stika jih ni niti malo zmotila. *»Na začetku smo osebni stik prepustili enosmerni komunikaciji in kandidatovi osebni predstavitvi, na osnovi katere smo ocenili, če je kandidat primeren za opravljanje razpisanega delovnega mesta ali ne,«* so dejali (Podjetje X 2017). Pred ogledom prispelih videov so se dogovorili, kateri izmed sodelavcev bo v videu na kaj bolj pozoren, pozorni pa so bili tako na same odgovore kot tudi govorico telesa in glasu. *»Ni vse v besedah in odgovorih na vprašanja, ampak tudi v neverbalni komunikaciji in energiji, ki jo kandidat oddaja,«* so pojasnili (Podjetje X 2017).

Pri odločitvi, koga bodo povabili na intervju v živo, so odločale malenkosti, saj so bili pozorni tudi na to, kje so se kandidati posneli, kaj so oblekli in kdaj so video oddali. Na tiste, ki so video oddali minuto pred končnim rokom, so imeli že od samega začetka distanco, vendar so jim kljub temu dali priložnost. Razgovorov na sedežu podjetja je bilo tako veliko manj kot če bi selekcijo opravili na podlagi življenjepisov in motivacijskih pisem. S kandidati, ki so jih v videu očarali, so sicer opravili še poglobljen intervju v živo, a kljub temu ugotavljajo, da so s pomočjo enosmernih video intervjujev ustreznega kandidata našli občutno hitreje. Prihranek časa so pojasnili tako: *»Če si ogledaš 20 videov, ki so dolgi 5 minut, za to porabiš slabo uro. Če želiš razgovor v živo opraviti z 20 kandidati, lahko to skupaj traja tudi teden dni, saj naše podjetje zaradi svoje majhnosti nima kadrovskega oddelka, zato razgovore prilagajamo delovnemu procesu«* (Podjetje X 2017). Poudarili so tudi, da v kratkem 5-minutnem videu res dobiš ogromno koristnih informacij o kandidatu in lahko hitro oceniš, če je primeren za razpisano delovno mesto.

- Dvosmerni video intervjuji

Dvosmerne video intervjuje so v podjetju prvič izvedli v začetku leta 2017. Za njihovo izvedbo so se odločili, ker so želeli prihraniti čas, kasneje pa so po pregledu življenjepisov ugotovili, da bi na razgovor v živo radi povabili kar nekaj kandidatov, ki so bili od Žalca, kjer je sedež podjetja, oddaljeni tudi 100 kilometrov ali več. Tako so naredili uslugo sebi in njim, da se jim na razgovor ni bilo potrebno pripeljati, ampak so ga lahko opravili v domačem okolju. Opazili so, da kandidatom udobje doma veliko pomeni, saj so imeli v domačem okolju manj treme, zato so tudi razgovori potekali veliko bolj sproščeno kot potekajo tisti v živo. Čeprav so jim

intervjuji preko Skype-a vzeli več časa kot enosmerni video intervjuji, so ugotovili, da so še vedno bistveno hitrejši od intervjujev v živo. *»Za enega kandidata smo porabili od 15 minut do pol ure, v tem času pa smo se z njimi fokusirano pogovorili vse, kar nas je zanimalo,«* so dejali (Podjetje X 2017). Prav tako so na podlagi lastnih izkušenj poudarili, da lahko pri dvosmernem video intervjuju za ista vprašanja porabiš manj časa kot pri intervjuju v živo, saj pogovor preko Skype-a poteka bolj usmerjeno in osredotočeno.

Pri enosmernih video intervjujih je bil glavni namen oceniti kandidata, pri dvosmernih video intervjujih pa so že preverjali njihove kompetence, znanje in veščine. Iskali so namreč nekoga s predznanjem, zato so tekom intervjuja zastavljali bolj specifična vprašanja, s katerimi so preverjali dejansko znanje kandidatov. *»Osredotočili smo se na poznavanje Google AdWords, Facebook in LinkedIn oglaševanja, priprave in implementacije oglaševalskih kampanj, pa tudi predlogov za njihovo optimizacijo,«* so pojasnili (Podjetje X 2017). Če so že takoj na začetku intervjuja ugotovili, da kandidati AdWords, Facebook in LinkedIn oglaševanja ne poznajo v tolikšni meri kot si želijo, intervjuja niso nadaljevali, ampak so se jim zahvalili za pogovor. Pri kandidatih, ki so se na omenjene oglaševalske mreže dobro spoznali, pa so jih zanimale tudi njihove pretekle izkušnje – kaj vse so v podjetjih, kjer so bili zaposleni prej, počeli. Povprašali so jih o natančnih opisih delovnih nalog, ki so jih opravljali. Med intervjuji preko Skype-a so bili pozorni tudi na neverbalno komunikacijo in še enkrat ugotovili, da je ravno govorica telesa tista, ki na koncu o kandidatih pove največ. *»Tudi dvosmerni video intervjuji so razkrili pomembne osebnostne lastnosti kandidatov. Zanimivo, koliko malenkosti razkrije en sam video pogovor, le-te malenkosti pa na koncu odločajo o pravem kandidatu,«* so dejali (Podjetje X 2017).

7.2.6 Primerjava enosmernih in dvosmernih video intervjujev

Podjetje X je pri selekciji kandidatov v procesu zaposlovanja uporabilo že obe vrsti video intervjujev, a s popolnoma različnim namenom. Glavni namen enosmernih video intervjujev je bila zgolj predstavitev kandidatov, intervjuji preko Skype-a pa so že predstavljali zaposlitveni razgovor, le da niso potekali v živo kot je to običajno. Vprašanja, ki so jih formirali za enosmerni video intervju so se popolnoma razlikovala do tistih, ki so jih uporabili pri dvosmernih video intervjujih. *»Pri enosmernem video intervjuju so nas zanimale osebnostne lastnosti posameznika, pri Skype intervjujih pa smo iskali in zahtevali ustrezno znanje,«* so pojasnili (Podjetje X 2017). Kljub različnemu namenu pa imata obe vrsti video intervjujev skupni točki – višji nivo kadriranja in občuten prihranek časa. Posledično so lahko v nadaljnjem

procesu selekcije več časa namenili tistim najboljšim kandidatom, ki so jih kasneje bolje spoznali še v živo. Pri obeh vrstah video intervjujev je pomembna tudi pravilna mešanica bontona in spoštljivosti. Kandidati se morajo predstaviti točno takšni kot so v resnici, saj si delodajalci potencialnega sodelavca želijo spoznati v pravi luči. Kljub številnim prednostim video intervjujev pa pravijo, da niso primerni za iskanje vseh profilov kadrov. *»V oglaševalski agenciji moraš znati komunicirati z ljudmi, zato so pri izbiri ustreznega kandidata video intervjuji ustrezni, medtem ko so pri delavcih v proizvodnji bolj pomembne ročne spretnosti, zato izvajanje video intervjujev verjetno ni smiselno,«* so dejali (Podjetje X 2017). Z obema vrstama video intervjujev imajo dobre izkušnje, sploh tehniko enosmernih video intervjujev ocenjujejo kot zelo uspešno, saj so s pomočjo le-te do danes zaposlili že 3 nove sodelavce, ki so še vedno del ekipe. V prihodnje bodo enosmerne in dvosmerne video intervjuje zagotovo še izvajali, saj so se tudi kandidati pozitivno odzvali na tak način selekcije.

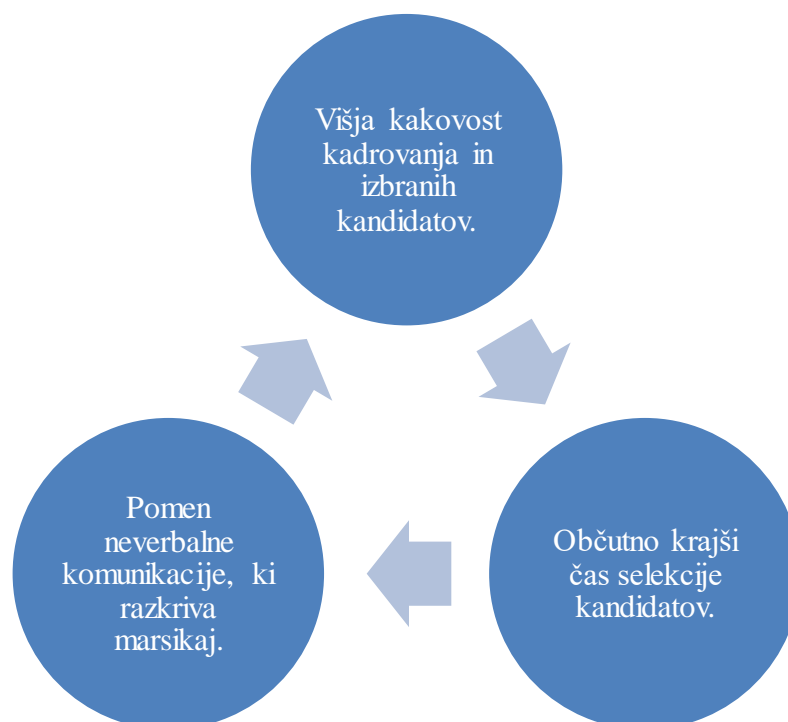
7.3 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

Raziskovalni del magistrske naloge predstavlja poglobljena študija primera manjšega podjetja X. Intervju, ki sem ga opravila z direktorjem in sodelavko za splošne in kadrovske zadeve, mi je omogočil, da v nadaljevanju podam zaključne ugotovitve, odgovorim na raziskovalna vprašanja in odgovore tudi analiziram. Zavedam se, da zaključnih ugotovitev, ki jih bom podala v nadaljevanju, ne morem posploševati, saj temeljijo zgolj na izbranem podjetju. V podjetju X se zavedajo, da so njihovi zaposleni ključni člen doseganja zastavljenih poslovnih ciljev, zato upravljanju s človeškimi viri posvetijo precej časa. Njihov glavni cilj je, da se zaposleni v podjetju počutijo dobro, saj verjamejo, da se zadovoljstvo zaposlenih odraža tudi pri delu, ki ga opravljajo. Ravno zaradi tega svoje zaposlene nenehno motivirajo, saj si želijo, da bi bili na delovnem mestu zadovoljni. Ker se zavedajo, da je človeški kapital temeljni vir uspeha, kadre skrbno načrtujejo in pridobivajo, zato skladno s strateškimi cilji podjetja predvidijo tudi potrebe po novih sodelavcih. Ob povečanju količine dela, skušajo najprej prerazporediti delo med sodelavci, če pa pokaže, da kljub prerazporeditvi sistem ne funkcionira tako kot je prej, poiščejo novega sodelavca iz zunanega okolja. Prosta delovna mesta so pred časom objavljali predvsem v medijih, zdaj pa jih vedno objavijo na Zavodu republike Slovenije za zaposlovanje in na katerem izmed kadrovskih (zaposlitvenih) portalov, čeprav opažajo, da preko teh kadrovskih portalov prejmejo okoli 95 % neustreznih prijav.

Da bi zmanjšali število neustreznih prijav, so v začetku lanskega leta pri selekciji kandidatov prvič uporabili tudi enosmerne video intervjuje. V razpisu, ki so ga sicer objavili na portalu

Mojazaposlitev.net, so zastavili 8 vprašanj in kandidate pozvali, da na vprašanja odgovorijo v obliki videa. Presenečeni so bili nad dejstvom, koliko razkriva človekova neverbalna komunikacija, saj so ravno malenkosti odločale o izbranem kandidatu. Poleg enosmernih video intervjujev so na začetku letošnjega leta prvič izvedli tudi dvosmerne video intervjuje. S kandidati, ki so se prijavi na prosto delovno mesto, so prvi intervju opravili kar preko omrežja Skype. Enosmerni in dvosmerni video intervjuji so pravzaprav predstavljali prvo stopnjo selekcijskega procesa, zato odločitev o izbiri ustreznega kandidata ni temeljila zgolj na videih, ampak tudi intervjujih v živo, saj so tiste, ki so se v videih najbolj izkazali, povabili tudi na razgovor na sedež podjetja. Tako enosmerne kot tudi dvosmerne video intervjuje v podjetju X ocenjujejo kot uspešne, zato jih bodo izvajali tudi v prihodnje. Na spodnji sliki po mnenju obeh intervjuvancev in po pomembnosti predstavljam tri ključne razloge za uvedbo tehnik video zaposlovanja v podjetjih.

Slika 7.3: Razlogi za video intervjuje



Vir: Podjetje X (2017).

Kot sem že tekom analize zapisala, je najpomembnejši razlog za izvajanje video intervjujev višja kakovost kadriranja. V podjetju X so namreč na račun video intervjujev zaposlili nove sodelavce, ki so še vedno del ekipe. Tisti sodelavci, ki so jih pridobili še pred uvedbo video intervjujev, ko so selekcijo opravili na podlagi življenjepisov in motivacijskih pisem, pa se niso

obdržali. Z video intervjuji so tako pridobili bolj kakovosten kader, kar je povezano tudi z drugim razlogom – prihrankom dragocenega časa. Na razgovor v živo so namreč povabili manj kandidatov in posledično več časa namenili tistim res najboljšim. Tako so sam proces zaposlovanja pohitrili za kar do 50 %. Tretji pomemben razlog, ki ga izpostavljajo v podjetju X pa je pomen neverbalne komunikacije, ki jo lahko delodajalci razberejo tudi iz videov. Še enkrat pa poudarjam, da zaključnih ugotovitev, ki sem jih podala, ne morem posploševati na celotno populacijo, ampak veljajo zgolj za izbrano podjetje X.

7.4 ANALIZA RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ

Pred pričetkom raziskovalnega dela sem na podlagi analizirane literature in poznavanja preučevane teme oblikovala 8 raziskovalnih vprašanj (Lamut in Macur 2012, 62). S pomočjo teoretičnega dela in polstrukturiranega poglobljenega intervjuja, ki sem ga izvedla v podjetju X, bom v nadaljevanju podala odgovore na vsa predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja, odgovore pa bom tudi natančno analizirala.

Raziskovalno vprašanje 1: Je kakovosten kader zagotovilo za poslovno uspešnost organizacije?

Veliko avtorjev poudarja človeški kapital kot temeljni vir uspeha, česar se zavedajo tudi v izbranem podjetju. Menijo, da je kakovosten in zadovoljen kader zagotovilo za njihovo poslovno uspešnost in konkurenčnost na trgu dela. Posledično veliko časa posvetijo upravljanju nju s človeškimi viri, saj si želijo, da bi bili njihovi zaposleni zadovoljni in uspešni pri delu, ki ga opravljajo. Med delom jih neprestano usmerjajo in motivirajo tako s pohvalami in konstruktivnimi kritikami kot tudi z denarnimi nagradami. Prav tako poskrbijo, da se njihovi zaposleni nenehno izobražujejo in nadgrajujejo svoje znanje, zato jim omogočajo udeležbo na izobraževanjih tako v Sloveniji kot tudi drugod po Evropi. Zaposleni jim posledično polni znanja in novih idej pomagajo pri doseganju zastavljenih poslovnih ciljev.

Raziskovalno vprašanje 2: Katerih metod za pridobivanje novih kadrov se organizacije poslužujejo v času digitalne dobe?

V času digitalne dobe organizacije pridobivajo kadre tako z notranjim kot tudi zunanjim kadrovanjem. Izbrano podjetje izvede notranje kadrovanje pri napredovanju zaposlenih na višja mesta, saj pravijo, da mora biti na vodilnih položajih v podjetju oseba, ki delo in ostale zaposlene že dobro pozna. Kandidata iz zunanjega okolja pa poiščejo, ko je količina dela v

podjetju tako obsežna, da ga obstoječa ekipa ne zmore opraviti več na najvišjem nivoju. Vsak na novo zaposleni je najprej asistent drugemu sodelavcu, napreduje lahko šele čez čas. Če so v preteklosti v sklopu zunanega kadrovanja organizacije iskale kadre večinoma preko medijev, se je to v času digitalne dobe popolnoma spremenilo. Zdaj organizacije prosta delovna mesta najpogosteje objavljajo na internetu, natančneje na zaposlitvenih portalih. Oglaševanje prostih delovnih mest v medijih je drago, na zaposlitvenih portalih pa doseže večje število ljudi in je cenovno bolj ugodno. A kljub temu ima objava prostih delovnih mest na kadrovskih portalih veliko pomanjkljivost, na kar so me tekom intervjuja opozorili tudi v podjetju X. V izbranem podjetju namreč tako kot v večini podjetij prosta delovna mesta objavljajo ravno na kadrovskih portalih, vendar so opazili, da je kar 95 % prijavljenih kandidatov popolnoma neustreznih. Na to pomanjkljivost opozarjajo tudi avtorji, saj objava prostega delovnega mesta na kadrovskih portalih doseže veliko število ljudi. Kljub temu je to način pridobivanja kadrov, ki je v času digitalne dobe najbolj razširjen.

Raziskovalno vprašanje 3: Katerih pristopov v procesu selekcije se organizacije še poslužujejo poleg klasičnega načina, ki poteka na podlagi življenjepisov in motivacijskih pisem?

Večina organizacij prvo selekcijo kandidatov opravi na podlagi prejetih življenjepisov, motivacijskih pisem in morebitnih priporočil, nekatere pa se selekcije lotijo z bolj inovativnim pristopom. Podjetje X za prijavo na delovno mesto ni zahtevalo klasičnega življenjepisa, ampak posnet video z odgovori na vprašanja, ki so jih zastavili v razpisu. V izbranem podjetju so tako prvo selekcijo opravili na podlagi tega, kdo je video sploh poslal, drugo pa na podlagi prejetih videov, ki so jim omogočili, da so hitro začutili energijo kandidatov in določili tiste, ki so si priborili tudi vstopnico za intervju v živo. Energijo kandidatov so hitro začutili tudi pri intervjujih preko Skype-a, s katerimi so se v procesu selekcije prav tako že srečali. Razgovor na sedežu podjetja je predstavljal še zadnjo stopnjo selekcijskega postopka, ki je, kot pravijo avtorji in intervjuvanca v podjetju X, eden najzahtevnejših postopkov, saj je od njega odvisno, kakšno osebo bo delodajalec zaposlil.

Raziskovalno vprašanje 4: Katere so prednosti pridobivanja kadrov z video tehnikami zaposlovanja?

Prednosti video intervjujev, ki so jih navedli avtorji, so izpostavili tudi v podjetju X. Izjema je bil samo en razlog, ki ga iz literature nisem razbrala. V izbranem podjetju so namreč ugotovili, da so na račun video intervjujev dvignili nivo kadriranja in pridobili bolj kakovosten kader. Z

video intervjuji so prihranili tudi dragocen čas, posledično pa so lahko več časa posvetili tistim najboljšim kandidatom. Pri video intervjujih niso bili pozorni samo na vsebino, ampak tudi na energijo in neverbalno komunikacijo prijavljenih kandidatov. Ravno govorica telesa je na koncu odločala o tem, koga so povabili še na razgovor v živo. Tako so tudi prihranek časa izpostavili kot eno ključnih prednosti video intervjujev, saj so na lastni koži občutili, da pohitrijo sam zaposlovalni proces. Avtorji kot eno pomembnejših prednosti izpostavljajo tudi dejstvo, da delodajalci pri selekciji niso geografsko omejeni, kar so izkusili tudi v podjetju. Na enega izmed razpisov se je namreč prijavilo kar nekaj kandidatov, ki so bili od Žalca, kjer je sedež podjetja, oddaljeni 100 kilometrov ali celo več. V podjetju X so se zato odločili, da bodo prvo selekcijo opravili kar z dvosmernimi video intervjuji preko Skype-a. Prav tako v procesu selekcije kandidatov z video intervjuji nastanejo nižji stroški kot če bi vsi intervjuji potekali v živo na sedežu podjetja.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali obe vrsti video intervjujev (enosmerni in dvosmerni) pohitrita sam proces zaposlovanja?

Tako enosmerni kot dvosmerni video intervjuji pohitijo proces zaposlovanja. Pri enosmernih video intervjujih so kandidati pri odgovorih na zastavljena vprašanja omejeni s časom – v podjetju X so jih omejili na 5 minut, v tujini pa jih omejujejo tudi samo na 2 minuti. Dvosmerni video intervjuji preko Skype-a so jim sicer vzeli več časa kot enosmerni video intervjuji, so pa ugotovili, da so kljub temu veliko hitrejši od intervjujev v živo. S kandidati so se namreč med 15 minutami in pol ure osredotočeno pogovorili o vsem, kar jih je zanimalo. Na razgovor v živo so posledično povabili le tiste kandidate, ki so se v video intervjujih najbolje izkazali. V podjetju so ugotovili, da lahko proces zaposlovanja, če pri selekciji uporabijo video intervjuje, pohitrijo tudi do 50 %. Prebiranje gore življenjepisov in motivacijskih pisem jim je jemalo veliko več časa kot ogledi enosmernih video intervjujev oz. izvedba dvosmernih.

Raziskovalno vprašanje 6: Odločitev o izbiri ustreznega kandidata temelji zgolj na video intervjuju ali le-temu sledi tudi intervju v živo?

Kot je razvidno že iz odgovorov na raziskovalna vprašanja št. 4, 5 in 6, izbira ustreznega kandidata ne temelji zgolj na video intervjuju, ampak video intervjuju sledi tudi intervju v živo. Enosmerni in dvosmerni video intervjuji predstavljajo zgolj prvo selekcijo vseh prijavljenih kandidatov, na podlagi katere lahko podjetja hitro ugotovijo, kateri izmed kandidatov so primerni in si zaslužijo tudi vabilo na razgovor v živo. Kandidati v video intervjujih odgovarjajo na delodajalčeva vprašanja, hkrati pa z neverbalno komunikacijo razkrivajo veliko o svoji

osebnosti. Ravno govorica telesa je v podjetju X odločala o tem, katere kandidate so povabili še na razgovor v živo. Video intervjuji tako pravzaprav predstavljajo zgolj prvo stopničko v procesu selekcije.

Raziskovalno vprašanje 7: So enosmerni in dvosmerni video intervjuji kot metoda selekcije primerni za vse vrste poklicev?

V podjetju menijo, da video intervjuji kot metoda selekcije niso primerni za vse vrste poklicev. Pri selekciji kandidatov za delovna mesta, kjer so pomembne ročne spretnosti, obstajajo primernejše tehnike preverjanja njihovih sposobnosti. Pri poklicih, kjer je način komunikacije izjemno pomemben, pa so video intervjuji kot metoda selekcije bolj primerni. Področje marketinga in odnosov z javnostmi je za izvajanje video intervjujev izjemno primerno.

Raziskovalno vprašanje 8: Kateri so morebitni zadržki, da se preučevana metoda selekcije kandidatov na slovenskih tleh ne razširi še bolj?

Delodajalci se še vedno raje poslužujejo preverjenih in utečenih tehnik selekcije z življenjepisi in motivacijskimi pismi. Gre za sistem, s katerim imajo dobre izkušnje, zato ne čutijo potrebe po drugačnih, bolj inovativnih pristopih. Avtorji kot enega izmed morebitnih zadržkov izpostavljajo začetno odsotnost srečanja iz oči v oči. Prav tako imajo pomisleke zaradi tega, ker delodajalci kandidate ocenjujejo na osnovi videa, v katerem odgovarjajo na vprašanja, na katera so se lahko predhodno dobro pripravili. Podjetju X omenjeni zadržki ne predstavljajo ovir, saj se z izbranimi kandidati kljub video intervjujem srečajo tudi na razgovoru v živo. Veseli so, da so začeli uporabljati video intervjuje kot metodo selekcije in jih bodo uporabljali tudi v prihodnje. Poudarili so, da živimo v digitalnem svetu in da morajo podjetja, če želijo ostati konkurenčna na trgu dela, slediti novim smernicam selekcije kandidatov, kamor v prvi vrsti spadajo ravno video intervjuji.

8 SKLEP

Upravljanje s človeškimi viri postaja vedno pomembnejše področje kadrovskega managementa. V 21. stoletju se organizacije kadrom posvečajo veliko bolj kot so se posvečale v preteklosti. Konkurenčnost podjetij na trgu dela je namreč v veliki meri odvisna ravno od zaposlenih. Lahko bi rekli, da kadri predstavljajo enega ključnih virov poslovnega uspeha. Na začetku teoretičnega dela sem se zato lotila ravno pomena človeškega kapitala. Ker upravljanje s človeškimi viri zajema celo vrsto dejavnosti, sem najpomembnejše tudi raziskala. V okviru teoretičnega dela sem tako zajela planiranje, pridobivanje in selekcijo kadrov. Poleg tradicionalne metode selekcije na podlagi prejetih življenjepisov, motivacijskih pisem in morebitnih poročil, vročo temo na področju kadrovanja predstavljajo tudi video tehnike zaposlovanja, predvsem enosmerni in dvosmerni video intervjuji, ki nekako zaključujejo teoretični del magistrske naloge.

Raziskovalni del temelji na poglobljeni študiji izbranega primera podjetja X, k se ukvarja z oglaševanjem na spletu. Z direktorjem podjetja in sodelavko za splošne in kadrovske zadeve sem opravila polstrukturirani poglobljen intervju. Ker delujejo v okviru digitalnih medijev, so se že spoznali z video tehnikami zaposlovanja. Pri selekciji so že uporabili tako enosmerne kot tudi dvosmerne video intervjuje. Ugotavljajo, da so se z video intervjuji otresli prijav neprimernih kandidatov, zaposlili bolj kakovosten kader in proces zaposlovanja pohitрили za kar do 50 %. V podjetju poudarjajo, da ni vse v vsebini odgovorov na zastavljena vprašanja, zato je o izbiri kandidatov, ki so jih povabili na razgovor v živo, na koncu odločala neverbalna komunikacija. Ker so na račun video intervjujev v procesu zaposlovanja prihranili ogromno časa in pridobili kakovosten kader, ki jim pomaga pri uresničevanju poslovnih ciljev, jih bodo kot metodo selekcije zagotovo izvajali tudi v prihodnje.

Glavni cilj raziskovalnega dela magistrske naloge sem izpolnila, saj sem z intervjujem pridobila informacije, ki so mi bile skupaj s teoretičnim delom v pomoč pri odgovorih na raziskovalna vprašanja. Kljub temu odgovorov na raziskovalna vprašanja in ključnih ugotovitev kvalitativne analize ne morem posploševati na celotno populacijo, saj temeljijo na študiji primera izbranega podjetja X. So pa zbrani rezultati dobra indikacija, kako in v kateri smeri nadalje proučevati

pomembne procese izboljšanja kakovosti (uvodnega) kadriranja v tistih organizacijah, ki so neposredno ali posredno vezane na ali pa aktivno sodelujejo v dinamičnih mednarodnih verigah vrednosti, skozi katere vse bolj deluje globalno gospodarstvo v sodobnem času.

9 LITERATURA

1. Beargie, Scott. 2015. *Video interviewing: The future of recruitment?* Dostopno prek: <http://www.hrماغazine.co.uk/article-details/video-interviewing-the-future-of-recruitment> (3. junij 2017).
2. Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta; Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
4. Blacksmith, Nikki in Tiffany Poepelman. 2014. Video-Based Technology: The Next Generation of Recruitment and Hiring. *The Industrial-Organizational Psychologist* 52 (2): 84–88.
5. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
6. Briggs, Hannah. 2013. *Skype interviews: Is it more tricky to be grilled by video?* Dostopno prek: <http://www.bbc.com/news/magazine-21334710> (10. maj 2017).
7. Bučar, Bojko, Zlatko Šabič in Milan Brglez. 2000. *Navodila za pisanje: seminarske naloge in diplomska dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Burger, Anže in Matija Rojec. 2016. Vključevanje slovenskih podjetij v globalne verige vrednosti in uspešnost poslovanja. *IB Revija* (1/2016): 5–27.
9. Cottureau, Thomas. 2014. The future of live video interviews for recruitment. *Workforce solutions review*: 33–35. Dostopno prek: <https://hcexchange.conference-board.org/attachment/WSR---March14---Thomas-Cottureau.pdf> (5. junij 2017).
10. Čuček, Valerija. 2007. Selekcija kadrov. V *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, ur. Tamara Avsec, 53–72. Ljubljana: Lisac & Lisac.
11. Dakić, Lana. 2017. *Z video intervjuji do hitrejše prve izbire kandidatov*. Dostopno prek: <https://topjob.finance.si/8853785> (3. maj 2017).
12. DeNisi, Angelo in Ricky W. Griffin. 2005. *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
13. Ekipa MojeDelo.com. 2017. *Kanali iskanja novih sodelavcev, ki se jih poslužujejo podjetja*. Dostopno prek: <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/kanali-iskanjanovih-sodelavcev-ki-se-jih-posluzujejo-podjetja-3425> (12. maj 2017).

14. Faganelj, Mojca in Saša Mlakar. 2007. Načrtovanje in pridobivanje kadrov. V *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, ur. Tamara Avsec, 36–52. Ljubljana: Lisac & Lisac.
15. Faganelj, Mojca, Saša Mlakar in Anita Molka. 2007. Vrste dela in zaposlitev. V *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, ur. Tamara Avsec, 13–36. Ljubljana: Lisac & Lisac.
16. Fallon, Nicole. 2016. *Hiring in the digital age: What's next for recruiting?* Dostopno prek: <http://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html> (12. maj 2017).
17. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Florjančič, Jože, Goran Vukovič in Marko Ferjan. 2002. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
21. Frost, Mike. 2001. Video interviewing: Not yet ready for prime time. *HR Magazine*: 93–98.
22. Gupta, Reena. 2014. *Video interviewing – the future of recruitment industry*. Dostopno prek: <http://www.targetrecruit.net/blog/recruiting-trends/video-interviewing-the-future-of-recruitment-industry/> (12. junij 2017).
23. Hendrick, Edward. 2011. What are the pros and cons of using video for recruitment? *Strategic HR Review* 10 (6). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/shr.2011.37210faa.006?journalCode=shr> (3. junij 2017).
24. Hill, Rachel. 2017. *Why video interviewing is the future of recruitment*. Dostopno prek: <https://hirehive.com/blog/video-interviews-future-recruitment/> (5. junij 2017).
25. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
26. Jazbec, Marijana. 2009. *Zakaj se podjetju splača notranje kadrovati*. Dostopno prek: <https://www.finance.si/258057> (8. junij 2017).
27. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

28. Lamut, Urša in Mirna Macur. 2012. *Metodologija družboslovnega raziskovanja: od zasnove do izvedbe*. Ljubljana: Vega.
29. Lesley, J. 2017. *9 Killer Tips for Video Interviews*. Dostopno prek: <http://theundercoverrecruiter.com/killer-tips-video-interviews/> (9. junij 2017).
30. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
32. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
33. Merkač Skok, Marjana, Mirjana Ivanuša–Bezjak in Greta Malec. 2010. *Razvoj kariere*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
34. Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
35. Mihalič, Renata. 2008. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
36. Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 97–141. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
38. Novak, Vesna in Jože Florjančič. 2004. Vloga managementa v procesu zaposlovanja kadrov. V *Kadri in management*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 41–56. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
39. Oprešnik, Mateja in Mojca Opara, ur. 2012. *Pot do prve zaposlitve z video CV-jem: jaz sem najboljši kandidat*. Ljubljana: MOBIN, Zavod za mobilnost in informiranje mladih.
40. Petelin, Klemen. 2017. *Kako se dobro pripraviti na zaposlitveni video intervju?* Dostopno prek: <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/kako-se-dobro-pripraviti-na-zaposlitveni-video-intervju-3637> (12. junij 2017).
41. Podjetje, X. 2017. Intervju z avtorico. *Žalec*, 29. junij.
42. Prevanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
43. Primožič, Klemen in Leon Žunec. 2013. *Zakaj zaposlovati preko kadrovske agencije?* Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/zakaj-zaposlovati-preko-kadrovske-agencije> (12. junij 2017).

44. Robb, Drew. 2016. For HR, video is a star. *HR Magazine*: 65–67.
45. Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
46. Sellers, Rupert. 2014. Video interviewing and its impact on recruitment. *Strategic HR Review* 13, (3). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SHR-11-2013-0109#> (9. junij 2017).
47. Silverman, David. 2006. *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction (3rd ed.)*. London: SAGE Publications.
48. Stare, Metka. 2016. *Vloga storitev v globalnih verigah vrednosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Starman, Adrijana Biba. 2013. Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika* 1 (2013): 66–81.
50. Stockdale, Lydia. 2014. *How to make a great video CV*. Dostopno prek: <https://www.theguardian.com/careers/careers-blog/how-to-make-video-cv> (12. junij 2017).
51. Sumser, John. 2012. *10 Tips For Not Screwing Up Your Video Interview*. Dostopno prek: <http://www.businessinsider.com/10-ways-to-not-screw-up-your-video-interview-2012-9> (12. junij 2017).
52. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
53. Swain, Rachel. 2017. *5 steps to a successful video interview*. Dostopno prek: <https://www.prospects.ac.uk/careers-advice/interview-tips/5-steps-to-a-successful-video-interview> (12. junij 2017).
54. Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
55. Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
56. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
57. Zakon o delovnih razmerjih. 2013. Uradni list RS, št. 21/2013, 78/2013-popr. Dostopno prek: http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zdr_1/ (3. april 2017).
58. Zaletel, Aleš in Gorazd Prah. 2012. *Kako uspešno iskati zaposlitev: vaš nujen pripomoček za učinkovito iskanje dela*. Ljubljana: Moje delo.

59. *Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje*. 2010. Dostopno prek:
https://www.ess.gov.si/trg_dela (5. maj 2017).
60. Ženko, Zdenka in Matjaž Mulej. 2011. Diffusion of innovative behaviour with social responsibility. *Kybernetes* 40 (9/10): 1258—1272.

10 PRILOGA A – VPRAŠANJA ZA INTERVJU

1. Za začetek bi vas prosila, da predstavite vaše podjetje.
2. Koliko ljudi sodeluje pri projektih, ki potekajo v sklopu vašega podjetja? Koliko je zaposlenih in koliko je projektnih sodelavcev?
3. Koliko časa povprečno posvetite upravljanju s človeškimi viri?
4. Med prebiranjem literature za pripravo teoretskega dela magistrske naloge sem zasledila, da strokovnjaki na zaposlene gledajo kot na največje bogastvo, ki ga je potrebno negovati. Se strinjate? Prosim, če svoje stališče pojasnite.
5. Na kakšen način svoje zaposlene usmerjate in motivirate, da so pri svojem delu uspešni in tako prispevajo h konkurenčnosti podjetja na trgu dela?
6. Kljub temu, da za manjše delodajalce ni obvezen, me zanima, če imate Akt o sistematizaciji delovnih mest. Gre za akt, kjer morajo biti določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog v podjetju. Določeni morajo biti vsaj opisi nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta.
7. Zanima me, če vzporedno s postavljanjem strateških ciljev podjetja planirate tudi kadre? Na kakšen način planiranje kadrov izvedete?
8. Kako pa se lotite pridobivanja kadrov? Glede na to, da ste manjše podjetje, se verjetno največkrat odločite za zunanje kadrovanje?
9. Mogoče v katerih primerih, ko se pojavi potreba po novi delovni sili, za začetek izvedete kadrovanje tudi znotraj samega podjetja?
10. Katerih tehnik pridobivanja kadrov iz zunanjih virov se največkrat poslužujete? Skušate do potencialnih zaposlenih priti preko medijev, Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, kadrovske portalov, kadrovske agencije, »headhunter-jev«? Pojasnite, zakaj kadre pridobivate ravno s to tehniko?
11. Glede na to, da ste podjetje, ki se pri selekciji in izboru kadrov poslužuje video intervjujev, bo preostanek našega pogovora namenjen tej vrsti selekcijskih intervjujev. Kdaj ste se z video intervjuji prvič srečali? Kako ste sploh prišli do ideje, da boste izbor kandidatov opravili ravno na podlagi videa?
12. Ste mogoče opazili, da kadre na tak način pridobiva tudi konkurenca?

13. Strokovnjaki pravijo, da video intervjuji izjemno pohitrijo sam proces zaposlovanja. Je v praksi res tako?
14. Katera je ključna prednost video intervjujev, ki bi jo izpostavili?
15. Kolikor mi je znano, ste do sedaj pri selekciji izvajali tako enosmerne video intervjuje (ste zastavili vprašanja, kandidati so se posneli in video oddali) kot tudi dvosmerne video intervjuje (preko omrežja Skype). Kateri so se po vaših izkušnjah bolje obnesli?
16. Ste pri enosmernih video intervjujih zastavili bolj splošna vprašanja, vezana na pozitivne in negativne lastnosti kandidata, njegove hobije? Če DA, zakaj? Zakaj se recimo niste bolj osredotočili na znanja, kompetence in izkušnje, ki jih kandidat že ima?
17. Kakšna vprašanja pa ste postavljali pri dvosmernih intervjujih preko Skype-a?
18. Osebni stik, ki ga pri postopku selekcije kadrov vsi avtorji poudarjajo, v prvi fazi video intervjujev manjka. Kako v vašem podjetju gledate na to? Vam to predstavlja kakšno oviro?
19. Se strinjate, da video intervjuji niso ekvivalentni intervjujem, ki potekajo na sedežu podjetja, vendar pripomorejo k temu, da delodajalci na zaposlitveni intervju v živo res povabijo samo tiste najboljše kandidate?
20. Kakšni so bili odzivi kandidatov, ki so morali posneti video intervjuje?
21. Bi mogoče izpostavili kakšno slabost video intervjujev?
22. Menite, da so video intervjuji enako primerni za vse panoge in poklice? Ali so recimo v marketingu bolj dobrodošli kot pri zdravnikih?
23. Čeprav se video intervjujev v svetu poslužuje že večina delodajalcev, se v Sloveniji še vedno niso popolnoma razširili. Imate kakšno idejo, zakaj je temu tako?
24. Menite, da video intervjuji predstavljajo prihodnost v zaposlovanju?
25. Se boste pri naslednji akciji iskanja novega sodelavca/sodelavke ponovno odločili za izbor na podlagi video intervjujev?