

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE Z NAMENOM DOLGOROČNEGA
ZAPOSLOVANJA: ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA BE-TERNA**

Ljubljana, junij 2023

IZA FURLAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Iza Furlan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Privabljanje in izbiranje z namenom dolgoročnega zaposlovanja: Študija primera podjetja BE-terna, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PRIVABLJANJE.....	4
2.1	Definicija in opis privabljanja.....	4
2.2	Kanali za pridobivanje kandidatov.....	4
2.2.1	Zunanje privabljanje	5
2.2.1.1	Oglasi	6
2.2.1.2	Lov na glave.....	6
2.2.1.3	Sodelovanje s fakultetami.....	7
2.2.1.4	Priporočila.....	8
2.2.2	Notranje privabljanje	9
3	IZBIRANJE	10
3.1	Definicija izbiranja in izbirni postopek	10
3.2	Določitev ustreznega kandidata skozi izbirni postopek.....	11
3.3	Ujemanje kandidata z vrednotami in kulturo podjetja.....	16
4	ZNAMKA DELODAJALCA	18
4.1	Definicija in opis znamke delodajalca	18
4.2	Pomen znamčenja	19
4.3	Proces znamčenja delodajalca	20
4.4	Ugodnosti in dobro počutje zaposlenih	21
5	INTEGRACIJA NOVINCA IN USTVARJANJE USTREZNEGA OKOLJA ZA DOLGOROČNO SODELOVANJE.....	24
5.1	Uvajanje	24
5.1.1	Metode uvajanja	25
5.1.2	Organizacija prvega dne	27
5.1.3	Proces uvajanja in spremljanje napredka	28
5.2	Pozitivni učinek uvajalnega programa v fazi privabljanja in selekcije	29
5.3	Ohranitev stika z novozaposlenim tudi po podpisu ponudbe.....	29
6	EMPIRIČNA ANALIZA: PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE Z NAMENOM DOLGOROČNEGA ZAPOSLOVANJA V BE-TERNI.....	31
6.1	Metodologija	31
6.2	Predstavitev podjetja	31

6.3	Načrt in potek raziskave.....	32
6.4	Rezultati in njihova analiza.....	33
6.4.1	Privabljanje v BE-terni	33
6.4.1.1	Privabljanje	33
6.4.1.2	Zunanje privabljanje.....	33
6.4.1.3	Priporočila	34
6.4.1.4	Oglas za delo	34
6.4.1.5	Interno privabljanje	35
6.4.2	Izbirni postopek v BE-terni.....	37
6.4.2.1	Odprtje zahtevka.....	37
6.4.2.2	Pregled CV-ja.....	37
6.4.2.3	Telefonski pregled.....	37
6.4.2.4	Tehnični intervju.....	38
6.4.2.5	Praktična preverba	38
6.4.2.6	Končni intervju z direktorjem.....	39
6.4.2.7	Komunikacija tekom izbirnega postopka	40
6.4.2.8	Sestava izbirnega postopka in kritika	40
6.4.2.9	Dodatni koraki izbirnega postopka	41
6.4.2.10	Preverjanje referenc	42
6.4.2.11	Preverjanje kulturnega ujemanja tekom izbirnega postopka.....	42
6.4.2.12	Posledice kulturnega neujemanja.....	43
6.4.2.13	Preverjanje dolgoročnega sodelovanja	45
6.4.3	Znamka delodajalca v BE-terni.....	46
6.4.3.1	Zunanje znamčenje	46
6.4.3.2	Interno znamčenje.....	46
6.4.3.3	Ambasadorstvo znamčenja delodajalca.....	47
6.4.3.4	Ugodnosti	48
6.4.3.5	Interni dogodki	49
6.4.3.6	Interno komuniciranje.....	49
6.4.4	Uvajanje v BE-terni.....	50
6.4.4.1	Proces mentorstva	50
6.4.4.2	Organizacija prvega dne.....	52

6.4.4.3	<i>Predstavitev mentorstva in razvoja med izbirnim postopkom</i>	53
6.4.4.4	<i>Ohranitev stikov med privabljalcem in kandidatom v uvajalnem obdobju</i>	54
7	DISKUSIJA	55
7.1	Glavne ugotovitve	56
7.1.1	Privabljanje	56
7.1.2	Izbiranje	57
7.1.3	Znamka delodajalca	60
7.1.4	Uvajanje	61
7.2	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	63
7.3	Predlogi za izboljšave postopka privabljanja in izbiranja v podjetju	63
8	SKLEP	64
	LITERATURA IN VIRI	66
	PRILOGE	73

KAZALO SLIK

Slika 1:	Izbirni postopek v BE-terni	41
Slika 2:	BE-YOU kampanija	47
Slika 3:	Glavni načini privabljanja v BE-terni	56
Slika 4:	Prednosti in slabosti notranjega privabljanja	57
Slika 5:	Ugodnosti, ki jih ponuja BE-terna	61
Slika 6:	Časovnica mentorskega programa na BE-terni	62

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Transkripti intervjujev	1
Priloga 2:	Primer oglasa za delo	27
Priloga 3:	Primer rezultata DRT psihološkega testiranja	29
Priloga 4:	Del BE-terninega kadrovskega glasila, ki izhaja mesečno. Izrezek predstavlja promocijo odprtih delovnih mest, priporočilnega programa in notranje privabljanje	30
Priloga 5:	Agenda prvega dne	31
Priloga 6:	Agenda Virtualnega Uvajanja Skupine BE-terna	32

1 UVOD

V magistrskem delu se bom osredotočila na področje kadrovskega managementa, natančneje na privabljanje kandidatov. Raziskovala bom, kateri so pomembni dejavniki pri privabljanju in izbiranju ustreznih kandidatov, da dolgoročno ostanejo zaposleni pri podjetju. Kandidati morajo posedovati različna znanja, sposobnosti in veščine, poleg tega pa morajo imeti ustrezne karakteristike, ki se ujemajo z vrednotami in kulturo podjetja (Villeda in drugi, 2012). Namen je, da je privabljen novi kader tudi lojalen in se je pripravljen v podjetju razvijati ter rasti. S pridobivanjem kadra, ki ima željo dolgoročno delati v podjetju se namreč zmanjša nepotrebna cenovno potrošna fluktuacija (Muscalu, 2015).

Celoten proces zaposlovanja je sestavljen iz štirih aktivnosti. Privabljanje kandidatov je prva aktivnost, ki ji nekateri rečejo tudi ustvarjanje bazena kandidatov. Drugi korak je ocenjevanje kandidatov in izbiranje, tretji je oblikovanje in sprejem ali odklonitev zaposlitvene ponudbe, četrti in zadnji del pa je integracija novinca (Černe in drugi, 2021). Privabljanje in izbiranje sta dve fazi v proces zaposlovanja, na kateri se bom v svojem magistrskem delu najbolj osredotočila, dotaknila pa se bom tudi integracije novinca, saj ta v veliki meri vpliva na dolgoročno sodelovanje.

Kandidate je potrebno aktivno iskati prek več različnih kanalov, ki jih ločimo na tradicionalne in sodobne. Tradicionalni kanali so oglasi v tiskanih medijih, oglasi pri agencijah za zaposlovanje, oglasi na kariernih centrih ali karierni sejmi. Sodobni kanali se večinoma nanašajo na pristop prek socialnih omrežij, kot so LinkedIn, Twitter, Facebook in podobno (Villeda in drugi, 2019). Možnosti za promocijo podjetja in razpisanih delovnih mest je ogromno, vendar je odvisno od situacije, katero orodje za pridobivanje kandidatov je najprimernejše. Privabljalec mora vedno inovativno razmišljati, kako se najbolje približati primernim kandidatom in izbrati ustrezno platformo, na kateri lahko doseže najboljše rezultate. Tako lahko povečamo intenzivnost prijav določenih kandidatov (Bruno, 2021). V magistrskem delu bomo naredili pregled najustreznejših metod privabljanja, kot so priporočila, lovljenje, sestavljanje privlačnih oglasov in podobno.

Poudarila bom tudi pomen znamčenja podjetja (angl. employer branding), ki vpliva na izkazovanje zanimanja kandidatov za delo v podjetju. Slednje lahko poteka na več različnih načinov, kot so dogodki, oglasi v medijih ali na oglasnih panojih, socialna omrežja in podobno. Znamčenje lahko močno olajša delo privabljalca, saj znamka podjetja privablja potencialne kandidate, poleg tega pa pomaga ohraniti dobre zaposlene, saj si podjetje ustvari sloves kakovostnega delodajalca (Verčič, 2021; Soeling in drugi, 2022; Backhaus in Tikoo, 2004; Srivastava in Bhatnagar, 2010). Samo znamčenje podjetja kot dobrega delodajalca se ne kaže le v oglasih, s sodelovanjem na dogodkih in z aktivnostjo na spletnih omrežjih, temveč tudi s počutjem zaposlenih. Ko so ti zadovoljni z delovnimi pogoji, se na delovnem mestu počutijo dobro in želijo to deliti s svojimi znanci. Prenašanje dobrega mnenja o podjetju od ust do ust je

odličen način znamčenja podjetja, njegov rezultat pa se najbolje prikaže v priporočilih za zaposlitev (angl. referrals). Preko poznanstev zaposlenih dosežemo hitrejši in stroškovno učinkovitejši dostop do novih, kvalificiranih kandidatov, ki se ujemajo s kulturo in vrednotami v podjetju (Barr in drugi, 2019; Kugler, 2003; Dhillon in drugi, 2020).

Pri samemu izbirnem postopku je potrebno sistematično organizirati pregled kandidatov in zagotoviti več krogov, v katerih z več različnih vidikov ustrezno ovrednotimo kandidate (Karim in drugi 2021; Pervanje, 2022) Tako počasi izločimo neprimerne kandidate, da ostanejo samo najprimernejši. Pozorni moramo biti, da prijava na delovno mesto ni preveč zapletena in da se izbirni postopek ne vleče preveč, saj lahko zaradi napornega in časovno potratnega procesa izgubimo zanimanje izvrstnih kandidatov za delovno pozicijo (Bruno, 2021; Murphy, 2011).

Seveda pa uspešno privabljanje in izbiranje ni odvisno zgolj od kandidata, temveč tudi od podjetja. Podjetje mora zaposlenemu omogočiti okolje za karierno rast in osebni razvoj, hkrati pa nuditi varno in prijetno okolje, v katerem bo zaposleni lahko svoje delovne naloge opravljal čim bolj kakovostno in produktivno. Podjetje mora zaposlenemu, ki dobro opravlja svoje delo, nuditi možnost napredovanja na višje pozicije, ko se te odprejo, s čimer bo tudi sebi zmanjšalo stroške eksternega privabljanja (Bradt in Vonnegut, 2009; Johnson in drugi, 2020). Podjetje mora poskrbeti, da bo novi zaposleni deležen kakovostnega uvajanja (angl. onboarding), kjer se mu predstavi podjetje, njegove cilje, kulturo in vrednote ter hkrati poudari pomen individuumu v organizaciji (Iverson, 2019). Nujno je poskrbeti, da se novi zaposleni ustrezno socializira (Krasman, 2015).

Dobro je, da podjetje nudi zaposlenim ugodnosti, ki jim olajšajo usklajevanje zasebnega in službenega življenja. Delo od doma in fleksibilni delovni čas sta dve boniteti, ki sta zadnje čase med najbolj priljubljenimi med zaposlenimi. Dodano vrednost zaposlenemu dodajo tudi dodatne aktivnosti, ki jih podjetje ponuja znotraj svojega programa ali vsaj delno krije stroške. To pokaže, da je podjetju mar za dobro počutje zaposlenih tudi izven delovnega časa, kar poveča njihovo zadovoljstvo s podjetjem (Bruno, 2021; Pilbeam in Corbridge, 2006). Primeri takšnih aktivnosti so nudenje obiskovanja fitnesa, vodenih vadb, najema igrišča za skupinske športe, organizacija skupnih pohodov, skupinski zajtrki, nudenje nastanitev na morju brezplačno ali po nižji ceni in podobno (Macdonald, 2005; Falkenberg, 1987).

V magistrskem delu bom preverila teoretično zasnovo za učinkovito izvajanje privabljanja in izbiranja, ki poskrbi, da zaposleni želijo ostati pozicionirani v podjetju dolgoročno in ne iščejo novih priložnosti drugje. Pridobljeno znanje iz strokovne literature bom aplicirala na izvajanje privabljanja, selekcije, znamčenja podjetja in integracijo novincev v podjetju Be-terna, analizirala procese povezane s pridobivanjem novega kadra in predlagala možne izboljšave.

Namen raziskovanja je s pomočjo znanstvene literature preučiti uspešen postopek nove zaposlitve, ki bo trajala na dolgi rok, in jo nato prenesti na konkreten primer podjetja Be-terna z empirično preverbo. Predstavila bom tudi različne kanale, ki so uporabljeni za namen privabljanja, tako tradicionalne kot bolj moderne. Namen je tudi osvetliti pomen znamčenja

podjetja in kako se to kakovostno izvaja. Raziskala bom, na kaj moramo biti pozorni pri privabljanju in izbiranju kandidatov, da bo delojemalec v podjetju ostal dolgoročno in kakšne pogoje mu mora podjetje ponuditi, da bo lojalen do podjetja.

Cilji magistrskega dela so:

- preveriti različne načine za čim učinkovitejše privabljanje, ki pripelje do široke baze kakovostnih kandidatov za delovno mesto;
- predstaviti in razčleniti kakovosten izbirni postopek;
- ugotoviti, kako izbrati ustreznega kandidata za zaposlitev z namenom dolgoročne zaposlitve in lojalnosti;
- preveriti, kakšne pogoje mora podjetje zagotoviti novemu zaposlenemu, da bo ta želel ostati v podjetju dolgoročno.

Iz slednjega sledijo tri ključna raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako pridobiti ustrezne kandidate in kakovostno opraviti izbirni postopek?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako prepoznati kandidata, ki je primeren za dolgotrajen obstanek v podjetju?

Raziskovalno vprašanje 3: Kaj mora podjetje kandidatu zagotoviti, da je pripravljen v podjetju ostati dolgoročno?

Magistrsko delo bo sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del bo razdeljen na štiri dele, in sicer na privabljanje, izbiranje, na znamko delodajalca in na integracijo novince. Vsa poglavja bodo dodatno razčlenjena na ustrezna podpoglavja. Zajemala bodo teoretični pregled vsebin iz obstoječe literature iz različnih znanstvenih virov. Za znanstveno-raziskovalni del bom uporabila opisno metodo. Pojme iz raziskovanja bom ustrezno definirala in jih podrobno razčlenila. Ugotovitve iz literature bom opisala, analizirala in jih v določenih primerih primerjala med seboj.

Naslednji del bo empirični, kjer bom uporabila kvalitativno raziskovalno metodo polstrukturiranih intervjujev za namen izvedbe analize podjetja BE-terna ter njihov način privabljanja in izbiranja za namen dolgoročnega sodelovanja. Na začetku bom podjetje predstavila, da raziskava dobi širši kontekst. Intervju bom izvedla s štirimi kadrovniki iz BE-terne in dvema zaposlovalnima managerjema (angl. hiring managers). Pridobljene trditve zaposlenih v BE-terni bom interpretirala v skladu s predelano literaturo. Na koncu bom iz raziskave izluščila ključne ugotovitve, opredelila omejitve in predlagala izboljšave.

2 PRIVABLJANJE

2.1 Definicija in opis privabljanja

Privabljanje (angl. recruiting) je pomemben del funkcij kadrovskega oddelka, saj zagotavlja pridobivanje pravih oseb za potrebe organizacije (Hamza in drugi, 2021). Je proces odkrivanja in »lovljenja« (angl. headhunting) ustreznih oziroma kvalificiranih kandidatov za sodelovanje v postopku izbiranja novega zaposlenega. Kot že rečeno, je to prvi korak v postopku zaposlovanja in je eden od najpomembnejših akterjev za pridobivanje konkurenčne kakovosti in strateške prednosti pred drugimi podjetji. Je sistematičen proces pridobivanja (angl. sourcing) kandidatov z namenom zapolnitve odprtega delovnega mesta. Načeloma je kakovostno privabljanje časovno zelo potratno in zahteva veliko predpriprav, vključno z analizo zahtev delavnega mesta (Anwar in Abdullah, 2021).

Na trgu dela obstajajo trije različni bazeni kandidatov. Prvi so nezaposleni kandidati, ki aktivno iščejo službo. Drugi bazen so že zaposleni iskalci dela. To so posamezniki, ki že imajo delo, a zaradi različnih razlogov iščejo novo zaposlitev. Lahko jih delo ne osrečuje, se selijo, bi zamenjali stroko, se ne ujamejo v kolektiv itd., zato aktivno iščejo novo zaposlitev. Tretji bazen kandidatov so pasivni kandidati. To so zaposleni, ki opravljajo produktiven doprinos trenutnemu delodajalcu in ne planirajo iskanja nove zaposlitve, vsekakor pa bi o tem začeli razmišljati, če se jim ponudi boljša priložnost (Foster, 2003).

2.2 Kanali za pridobivanje kandidatov

Za pridobitev primerne števila ustreznih kandidatov se je potrebno posluževati več različnih kanalov. Določitev najustrežnejšega kanala je seveda odvisna od delovnega mesta, pogosto pa se v procesu privabljanja podjetja poslužujejo več kanalov naenkrat. Izbor kanala lahko veliko pove o podjetju samem in prispeva k njegovi javni podobi, saj je način komunikacije podjetja z javnostjo. Že sam kanal privabljanja je lahko nekakšen predizbor kandidatov, saj lahko določeni kanal cilja na specifično ciljno skupino (Pervanje, 2022). Privabljalec mora vedno inovativno razmišljati, kako se je najbolje približati primernim kandidatom. Izbor primerne platforme za privabljanje namreč vpliva na doseg najboljših rezultatov. Če izberemo pravi kanal, ojačamo možnosti prijav na delovno mesto, saj se bodo določeni kandidati odzvali bolj ali manj intenzivno (Mathis in drugi, 2015).

Kanale, prek katerih iščemo kandidate, ločimo na tradicionalne in sodobne. Tradicionalni kanali so oglasi v tiskanih medijih, oglasi pri agencijah za zaposlovanje, oglasi na kariernih centrih ali karierni sejmi. Sodobni kanali se večinoma nanašajo na pristop prek socialnih omrežij, kot so LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram in podobno (Villeda in drugi, 2019).

Kader lahko iščemo po različnih kanalih, so največkrat uporabljeni:

- priporočila zaposlenih,
- zaposlitveni portali,
- spletni oglasi,
- poslovna in družabna spletna omrežja,
- korporativne spletne strani,
- zunanji strokovnjaki za iskanje kadrov in lovci na kadre,
- agencije za najem kadrov,
- sodelovanje z izobraževalnimi institucijami,
- tiskani oglasi,
- agencije za najem strokovnjakov,
- jumbo plakati, radijski oglasi in drugi zelo specifični kanali.

Raziskave v Evropi so pokazale, da je v letu 2019 73 odstotkov aktivnih iskalcev zaposlitev našlo preko družbenih omrežij (Pervanje, 2022).

2.2.1 Zunanje privabljanje

Zunanje privabljanje je proces prepoznavanja kvalificiranih oseb zunaj matične organizacije in jih pripraviti do tega, da se prijavijo na delovno mesto. Zunanje privabljanje je po navadi dražje in časovno bolj potratno, vendar se načeloma na takšen način pridobi širši nabor kandidatov (Patel in Rana, 2007). Tako lahko organizacija izbira med paleto posameznikov, ki prihajajo iz različnih okolij in z raznolikimi bogatimi izkušnjami. Z dodajanjem novih zaposlenih dobi podjetje edinstveno priložnost prejemanja novih idej in konceptov operiranja v podjetju (Ahmed, 2019).

Zunanje privabljanje se deli na formalno in neformalno. Tehnike formalnega privabljanja so načeloma bolj zaželeni, saj na ta način organizacija pridobi širši bazen kvalificiranih kandidatov kot na neformalni način. Da podjetje še naprej izpolnjuje vse pogoje dobrega poslovanja in vzdržuje konkurenčno prednost, mora namreč pritegniti čim več potencialnih najvišje kvalificiranih kandidatov in zadržati posameznike, ki svoje delovne naloge odlično opravljajo. Neformalno zunanje privabljanje se prakticira bolj poredko in pogosto v kombinaciji s formalnim privabljanjem. Ena najbolj znanih tehnik je imenovana »od ust do ust«. To je način, ko organizacija in zaposleni razširijo svojim znancem in v poslovnih krogih, da iščejo nov kader za določeno delovno mesto (Hamza in drugi, 2021). Saleh in drugi (2021) so zapisali, da se neformalnih načinov zunanjega privabljanja po navadi poslužujejo manjše organizacije.

2.2.1.1 Oglasi

Oglas za delo je najbolj pripraven način za privabljanje novih kandidatov. Je skrajno tradicionalen in eden prvih pristopov, ki se jih je uporabljalo za privabljanje. Objavljeni so v časopisih, revijah in ostalih tiskanih medijih. Lahko se pojavijo tudi na radiu in televiziji. Seveda se uporablja različne kanale glede na to, kakšne kandidate želimo doseči (Ahmed, 2019). Zadnje čase tradicionalen pristop za iskanje kandidatov ni več tako aktualen niti ne dosega dobrih rezultatov privabljanja. Zaposlovanje se je transformiralo v e-privabljanje, kjer potekajo vsi procesi zaposlovanja prek spleta, med drugim tudi oglaševanje. Uporablja ga velika večina podjetij, tako velikih kot tudi malih. E-privabljanje je namreč stroškovno učinkovitejše, hitrejše, prilagojeno ciljni skupini kadra in lažje za oddajo ter najdbo (Okolie in Irabor, 2017). Oglase je mogoče oddati tudi na družabnih omrežjih, kot so LinkedIn, Google in Facebook. Z oglasi na teh platformah lahko ciljamo na specifične skupine po nazivih, izkušnjah, izobrazbi in lokaciji. V primeru, da se organizacije odločijo za tak način plačljive promocije delovnih mest, je pametno, da sledijo rezultatom in analizirajo, koliko kvalificiranih kandidatov so pridobili na ta način (Bruno, 2021).

Ahmed (2019) trdi, da je efektiven oglas sestavljen iz ustrezne ubeseditve, ki vzbudi v posamezniku pozornost, interes, željo in akcijo, poleg tega pa ustvari pozitiven vtis o podjetju. Raziskave (Jones in drugi, 2006) so pokazale, da je posameznikom dizajn oglasa, kot so večje, okrepljene črke in podobno, pomembnejši kot kakovostna vsebina. Oglas mora biti torej vizualno privlačen, da sploh pritegne potencialne iskalce dela, šele nato nastopi pomembnost vsebine oz. opis zadolžitev na delovnem mestu.

Objava prostega delovnega mesta na spletni strani podjetja je prav tako pomemben način vzpostavitve kontakta s potencialnimi bodočimi zaposlenimi, zato je posodabljanje karijerne strani podjetja in skrb za njeno vizualno podobo zelo pomembna. Organizacije morajo predano posvetiti čas urejanju spletne strani in jo narediti kar se da privlačno, saj z njo naredijo prvi vtis iskalcem dela (Zusman in Landis, 2002). Podjetja z dobro znamko delodajalca imajo edinstveno prednost, saj lahko dosežejo dovolj velik bazen kandidatov že z objavo zaposlitvenega oglasa na lastni spletni strani. Tako se omeji prijave na tiste, ki podjetje poznajo in si želijo delati v podjetju zaradi njegove dobre podobe, spoštujejo kulturo podjetja, vrednote in misijo. Tisti iskalci delovnih mest, ki se prijavijo neposredno prek spletne strani, so pogosto bolj lojalni, saj pogosto spremljajo spletno stran, in so kot splošna javnost že seznanjeni z organizacijo. Tako je mesto oglasa lahko prvo sito, skozi katerega grejo iskalci zaposlitve (Pervanje, 2022).

2.2.1.2 Lov na glave

Uporaba lova na glave temelji na ideji, da najboljši kandidati niso tisti, ki trenutno iščejo novo zaposlitev in se na delovna mesta prijavljajo, temveč tisti, ki so uspešni v svoji trenutni službi, zaradi česar druge zaposlitve trenutno ne iščejo. Kljub temu je mogoče, da bi se ozrli po novi zaposlitvi, če bi se pojavila dobra priložnost. Ta skupina zajema okoli 80 odstotkov populacije. Lovljenje je postalo priljubljen način iskanja kandidatov v zadnjem desetletju ali dveh, s

prihodom nove generacije, ki ne razmišlja več na način »ena služba za celo življenje«. Zadnje čase ljudje menjajo službo na tri do pet let, ko najdejo dobro priložnost za nadaljnjo karierno rast (Foster, 2003). Strokovnjaki za lovljenje potencialne kandidate iščejo v konkurenčnih podjetjih, v časopisih in revijah, kjer so objavljeni strokovnjaki za specifična področja in prek različnih platform za lovljenje in omrežij (Ahmed, 2019).

LinkedIn Recruiter je ne le odlična platforma za strokovno mreženje, objavljanje oglasov za delo in branje strokovnih vsebin, ampak tudi ena od najpriljubljenejših platform za lov kandidatov. Je revolucionarno orodje za e-privabljanje, ki je razvilo algoritme, ki privabljalcem pomagajo pri iskanju in profiliranju primernih kandidatov (Ismail in Koshy, 2017). Najprimernejše je za iskanje visokokvalificiranih kadrov z nekega področja, eno od trenutno najprimernejših je področje informacijske in komunikacijske tehnologije. Raziskave so pokazale, da je v tej panogi LinkedIn celo glavno orodje za privabljanje kandidatov (Pinho in drugi, 2019). LinkedIn omogoča hitro in učinkovito iskanje kandidatov, ki ustrezajo kriterijem in zahtevam za delovno mesto. S pomočjo tega orodja lahko preiščemo celotno podatkovno zbirko članov LinkedIna. Teh je trenutno okoli 500 milijonov. Za iskanje lahko uporabljamo različne filtre, da nam na koncu iskalnik prikaže tiste kandidate, ki najbolj ustrezajo kriterijem za odprto delovno mesto. Ko iskalnik v LinkedInu prikaže kandidate, ki imajo potrebna znanja in veščine, pregledamo vse profile in naredimo še ožjo selekcijo. Ustvarimo seznam (angl. pipeline) kandidatov, ki se nam zdijo najbolj obetavni, in jih nato kontaktiramo (Bruno, 2021).

Tudi nekatera druga družbena omrežja se lahko uporabljajo za identifikacijo potencialnih kandidatov. To so na primer Instagram, Twitter in Facebook. Da so ta učinkovita, je potrebno slediti pravim industrijam, ljudem in oznakam. Tako je Twitter lahko odlično orodje, prek katerega se pritegne ustrezne talente. Raziskave kažejo, da kar 61 odstotkov iskalcev zaposlitve uporablja Twitter kot del svojega iskanja nove službe. Za najboljše rezultate je dobro uporabiti napredne načine iskanja. Iskanje je tako mogoče zožiti na lokacijo, industrijo in podobno. Twitter in Facebook omogočata tudi, da zaposlovalec lahko preveri, ali se osebe kulturno ujamejo s podjetjem. To lahko naredi prek analize objav potencialnega kandidata, vidi lahko, kakšni so njegovi hobiji, način komunikacije, kaj ga navdihuje in podobno. V primeru, da se nam zdi glede na pretekle objave odličen kandidat, nam analiza vsebin poda tudi prednost, da h kandidatu pristopimo bolj osebno in ponudimo odprto pozicijo v naši organizaciji kot izpolnitev njihove vizije za njihovo karierno rast in razvoj (Bruno, 2021).

2.2.1.3 Sodelovanje s fakultetami

Stik s fakultetami oziroma privabljanje na kampusih (angl. campus recruiting) spada pod najbolj načrten in dolgoročen način za privabljanje kandidatov. Če je podjetje zainteresirano za privabljanje posameznikov, torej diplomantov, magistrantov in doktorantov, ki so pravkar zaključili študij, raziskave kažejo, da je privabljanje uspešnejše, če podjetje poskuša navezati stik s študenti že v času študija. Za sodelovanje podjetje izbere fakultete, ki vzgojijo najprimernejši kader zanje (Trost, 2014). Fakultete so namreč vir dostopa do posameznikov s

specializiranimi sposobnostmi za profesionalne položaje. Večina fakultet ima nekoga zadolženega za zagotavljanje sodelovanja med fakulteto in podjetji, ki bi lahko bili bodoči delodajalci za njihove študente (Ahmed, 2019).

Trost (2014) omenja, da se strateško sodelovanje s fakultetami lahko vzpostavi skozi več načinov. Najbolj znano je gostujoče predavanje ali karierni sejmi, kjer pridejo podjetja na fakulteto in se predstavijo študentom. Ob tem ponazorijo tudi, s kakšnimi problematikami se v podjetju dnevno ukvarjajo. Mogoče so tudi postavitve stojnic na fakulteti, kjer poteka predstavitev podjetij. Pri tem se priporoča, da so prisotni ne le člani kadrovskega oddelka, temveč tudi specialisti in managerji, ki znajo podrobneje opisati vloge v podjetju in odgovoriti na morebitna tehnična vprašanja. Ti morajo znati študente navdušiti nad delovnimi nalogami in opisati čim bolj zanimive in dinamične primere. Predstaviti morajo tudi atmosfero v podjetju in korporativno kulturo.

Dobro je tudi, da podjetja finančno podpirajo študentske samoiniciativne dejavnosti, kot so raziskave ali druženja in jim nudijo štipendije. S tem jih študenti prepoznajo kot dobrega delodajalca, pri katerem bodo lahko uresničevali svoj potencial in jih bodo podpirali pri osebni ter karierni rasti oziroma razvoju (Trost, 2014). Štipendije je potrebno še posebej izpostaviti, saj so posebna oblika materialne spodbude za sodelovanje med prejemniki in organizacijami. So namreč zavezujoče za štipendiste, saj je njihov namen, da se prejemniki po končanem študiju zaposlijo pri podjetju, ki jim daje štipendijo. Potem ko se začne delovno razmerje med štipendistom in podjetjem, imajo novinci še kar dolgo pot do ustrezne usposobljenosti in uvajanja v delo ter kulturo organizacije (Černe in drugi, 2021).

2.2.1.4 Priporočila

Priporočila so vedno bolj priljubljen vir dostopa do potencialnega kadra. Mnogo zaposlenih ima namreč stike s profesionalci iz iste stroke, naj bodo to bivši sošolci, bivši sodelavci ali znanci iz poslovnih dogodkov in skupin (Pervanje, 2022). Topa (2011) je zapisala, da je okoli 50 odstotkov aktivno zaposlenih javilo, da je službo dobilo prek priporočila prijatelja ali družinskega člana. Nedavne raziskave v ZDA so sicer pokazale, da so se zaposlitve prek priporočil v zadnjem čas nekoliko znižale. V letu 2020 se je 29 odstotkov novega kadra zaposlilo prek priporočil, kar je še vedno velik odstotek zaposlitev. Zaposlovanje preko priporočil že zaposlenih daje dobre rezultate, saj podjetja tako pridobijo zavzete kandidate. Po navadi so ti uspešnejši in se hitreje uvedejo v delo. S pomočjo priporočil se tudi prihrani kar nekaj časa in denarja. Potrebno je le, da smo glede priporočil objektivni (Pervanje, 2022).

Literatura definira štiri znanstveno dokazane razloge, ki potrjujejo pozitivno vrednost priporočil. Prvi in najočitnejši je zmanjšanje stroškov iskanja ustreznih kandidatov. Drugi je večja produktivnih zaposlenih, tretji je večja verjetnost za kakovostno ujemanje med zaposlovalcem in zaposlenim. Zadnja prednost je zmanjšanje moralnih ovir iz zagotavljanja dobre delovne etike kandidata. Priporočen kandidat ima namreč moralno zavezo, ko ga prijatelj priporoči, da upraviči njegovo priporočilo (Dhillon in drugi, 2020). Kugler (2003) je slednje

potrdil z raziskavo, kjer je preučeval industrije z visoko cenjenimi znanji v ZDA. Ugotovil je, da pritisk množice – v tem primeru iz priporočevalca na novo zaposlenega – ustvarja zmanjšanje stroškov nadzorovanja. Raziskave so pokazale, da kandidati, ki jih pridobimo prek priporočilnega programa, tudi večkrat sprejmejo ponudbo za delo kot nepriporočeni (Burks in drugi, 2015). Uspešnost zaposlitve prek priporočilnega programa na bi bila nad 40 odstotki, če je priporočilni program v podjetju dobro zastavljen. Odstotek priporočil tudi kaže na to, ali ima privabljalec oziroma kadrovski oddelek dobre odnose s svojimi zaposlenimi, ali med njimi vlada zaupanje in ali imajo vzpostavljeno dobro komunikacijo (Bruno, 2021). Zaposleni, ki pridejo v podjetje prek priporočila, na splošno v prvih šestih mesecih kažejo boljše rezultate kot tisti, ki so se prijavili sami (Barr in drugi, 2019). Privabljanje prek priporočil dobro vpliva tudi na dolgoročno zaposlovanje, saj bodo priporočeni kandidati manj nagnjeni k fluktuaciji zaradi odgovornosti do ljudi, ki so jih priporočili (Černe in drugi, 2021).

Veliko podjetij zelo strukturirano organizira priporočilne programe v organizaciji. Prek LinkedIna je mogoče celo uporabiti orodje, ki omogoča optimizacijo programov za priporočila (Dhillon in drugi, 2020). Za dobra priporočila kar nekaj organizacij prakticira finančne nagrade. Če oseba, ki je bila priporočena, dobi zaposlitev in ostane nekaj časa na tem delovnem mestu (mejnič je po navadi poskusna doba, pol leta ali eno leto), se priporočitelju izplača dogovorjena nagrada (Pervanje, 2022).

2.2.2 Notranje privabljanje

Notranje privabljanje je vrsta privabljanja, ki je namenjena prijavi na delovno mesto s strani že zaposlenih v podjetju. Ti prek internega privabljanja dobijo priložnost, da se potegujejo za odprto delovno mesto v podjetju. Postopek internega privabljanja poteka tako, da organizacija notranje objavi prosto delovno mesto in povabi sodelavce, da konkurirajo zanj na razpisu. To je ena najbolj priročnih možnosti zapolnjevanja delovnih mest, ki se ga še posebno večja podjetja pogosto poslužujejo. Pozorni moramo biti, kaj je notranje privabljanje, saj to ni enako temu, ko nekemu članu organizacija sama od sebe ponudi delovno mesto, ta pa se mora odločiti, ali ga bo sprejel ali ne (Keller, 2018).

Slednje lahko posamezniku omogoča horizontalno napredovanje, torej razširjanje znanj, veščin in kompetenc, večjo dinamičnost zaradi drugih delovnih nalog in skladno s tem spremembo naziva. Zaposlenemu lahko prijava na delovno mesto omogoči tudi vertikalno napredovanje na višjo pozicijo, s čimer pridobi večjo moč in avtoriteto, hkrati pa tudi možnost vodenja in mentoriranja podrejenih. Obe vrsti napredovanj sta vsekakor izziv za zaposlenega, zato mu prijava na notranje objavljeno delovno mesto ponuja priložnost za izpolnitev svojih kariernih ciljev v isti organizaciji. Napredovanje pa ni vedno motivacija za prijavo na notranje delovno mesto. Mogoče je tudi, da oseba ugotovi, da na svojem delovnem mestu ne uživa več in bi se rada preizkusila še v kakšni drugi vlogi. V tem primeru posamezniku organizacija z notranjim privabljanjem omogoči, da se razvije še na drugih področjih. S tem se prepreči nepotrebno izgubljanje kakovostnega kadra in zmanjša fluktuacijo. Poleg tega se tudi zmanjša

nezadovoljstvo zaradi necenjenja lastnih virov in iskanja novega kadra zunaj organizacije (Muscalu, 2015). Kadar za delovno mesto izberemo notranjega kandidata, si s tem prihranimo stroške, poleg tega pa povečamo zadovoljstvo zaposlenih. Poleg tega se načeloma notranji kandidat prej uvede v delo kot zunanji, saj že pozna organizacijo in okvirno ve, na koga se lahko obrne v primeru vprašanj. Tudi proces zaposlovanja je v tem primeru hitrejši, saj oseba največkrat nima odpovednega roka oziroma je prej dostopna (Hamza in drugi, 2021).

Vendar pa ne smemo zanemariti tudi slabosti notranjega privabljanja. Notranji člani namreč niso vedno izbrani za delovno mesto, za katerega se potegujejo v organizaciji, čemur lahko sledi slaba volja. Postanejo nezadovoljni, v najslabšem primeru pa lahko zaradi zamere celo zapustijo organizacijo. Slabo voljo v tem primeru lahko preprečimo na ta način, da se s kandidatom, ki ni bil izbran, pogovorimo in mu razložimo, zakaj smo sprejeli takšno odločitev ter kaj lahko stori, da bo naslednjič uspešen. Še ena od težav je lahko ta, da za odprto vlogo izberemo človeka, ki je naslednji na vrsti za napredovanje namesto človeka, ki najbolj ustreza. Pogosta težava pri notranjemu privabljanju, kjer posameznik napreduje na vodstveno mesto, je, da mu zaradi preteklosti in domačnosti s podrejenimi primanjkuje avtoritete. Zadnja težava, ki se tudi pojavlja pri notranjem privabljanju, je zmanjšanje raznolikosti ljudi v organizaciji, kar vodi v zmanjšanje kreativnosti, drugih pogledov na situacijo in manj inovacij (Fernández-Aráoz in drugi, 2009).

3 IZBIRANJE

3.1 Definicija izbiranja in izbirni postopek

Izbiranje je proces, pri katerem se odločamo za najustrežnejšega kandidata glede na dan bazen zainteresiranih kandidatov, ki smo jih uspeli privabiti, da zapolnimo odprto delovno mesto. Izbiranje je tudi postopek, ki uporablja določene instrumente za določitev najustrežnejšega kandidata med prijavljenimi posamezniki. Je sistematičen proces odločanja, ali bo posameznik lahko zapolnil odprto delovno mesto oziroma celo, ali bo najustrežnejše zadostil zahtevam glede na alternativno izbiro kandidatov. Ključno pri selekcijskem postopku je identificiranje in postavljanje najbolj usposobljenega posameznika na specifično delovno mesto (Karim in drugi, 2021).

Izbirni postopek vsebuje progresijo različnih korakov, ki si sledijo v smiselnem zaporedju, da podjetje lahko čim bolj razbere najustrežnejšega kandidata. Ta postopek se začne takoj po privabljanju, ko podjetje pridobi dovolj relevantnih kandidatov, ki se potegujejo za delovno mesto. Nujno je, da je postopek dobro determiniran, saj samo na ta način lahko izberemo pravega kandidata in zavrnemo neustrezne. Izbirni postopki se lahko zelo razlikujejo glede na kulturo podjetja, državo, kjer se podjetje nahaja, industrijo itd. Razlikujejo se lahko tudi med oddelki glede na to, kaj je najpomembnejše pri dobrem kandidatu zanje. Organizacija mora skrbno pripraviti selekcijski postopek glede na potrebe. Nekatere organizacije velik poudarek namenijo psihološkim testom, nekatere preverjanju referenc, nekatere praktičnim nalogam,

odvisno od karakteristik delovnega mesta in pristopa podjetja. Za nekatera delovna mesta je potrebno samo kratko izprašanje, tu gre po navadi za manj zahtevna delovna mesta (Hamza in drugi, 2021).

Graves in Karren (1996) trdita, da izvajanje intervjuja s potencialnimi zaposlenimi zahteva obsežno pripravo. Nujno je, da zaposlovalec podrobno pozna opis delovnega mesta, da ga lahko učinkovito predstavi in točno ve, katere lastnosti iskati pri kandidatu. Z učinkovitim intervjujem se prikaže progresivna zmožnost zaposlovalne ekipe, ali zna izluščiti ključna dejstva in ugotovitve o potencialu kandidata, kar je včasih težko zaradi neoprijemljivih znakov, povezanih s kandidatom, in ali zna pridobljene informacije uporabiti na dobro sintetiziran način (Maurer in Solamon, 2006). Med izbirnim postopkom moramo objektivno presoditi kandidatove sposobnosti, znanja, veščine in izkušnje glede na zahteve odprtega delovnega mesta (Karim in drugi, 2021). Ker je zaposlovanje časovno potratno in drago, je želja vsakega podjetja, da se izvede v čim krajšem možnem času. Zato je dobro, da ima podjetje časovnico, po kateri se orientira, da se zaposlovanje ne zavleče preveč. Prav tako je dobro, da imajo časovni okvir, v katerem morajo zaposliti kandidata, da ni predolgo pomanjkanje kadra (Prasad in drugi, 2019). Trajanje izbirnega postopka je lahko zelo raznoliko, načeloma pa traja od 22,1 dni do 31,9 dni (od telefonskega pregleda, ko prvič stopimo v kontakt s kandidatom, do ponudbe). Ta podatek sloni na vzorcu 344.250 anonimnih intervjujih od leta 2009 do 2015. Podatek trajanja je zelo odvisen od celotnega postopka znotraj podjetja. Pozitiven vpliv na zmanjšanje trajanja imajo prezentacije kandidata in panelni intervjuji, kjer je vključenih več ljudi hkrati, in preverbe referenc (Chamberlain, 2015).

Med procesom moramo paziti, da je obravnava kandidatov poštena in legalna (Karim in drugi, 2021). Vprašanja morajo biti podana na primeren način, obnašanje udeležencev s strani podjetja primerno (Graves in Karren, 1996). Zaradi tega je pomembno, da so vsi udeleženci v podjetju za izvajanje intervjujev primerno usposobljeni s strani podjetja. Načeloma naj bi imela večina podjetij priročnik ali dokument, ki zaposlovalnim managerjem pomaga pravilno izpeljati izbirni postopek. Vendar kar 50 odstotkov udeležencev trdi, da formalno niso bili deležni nobenega izobraževanja. To je pogost pripetljaj, ko imajo podjetja nekaj dobro načrtano v teoriji, ne pa v praksi, zato se lahko na intervjujih pojavijo neprijetne situacije. Managerji so tako na intervjujih prepuščeni lastni presoji in logičnemu razmišljanju (Rozario in drugi, 2019).

3.2 Določitev ustreznega kandidata skozi izbirni postopek

Prvo sito za določitev ustreznosti kandidata je pregled življenjepisa. V njem so zgoščeni strokovni in poslovni podatki o kandidatu, na podlagi katerih lahko izločimo neprimerne kandidate. Življenjepis je navadno tabelaričen, kronološki zapis zaposlitev. V njem so navedeni tudi sezname drugih znanj, kot je seznam formalnega, jezikovnega izobraževanja in kompetenc. Največkrat je vključena tudi fotografija kandidata. Zagotovo je prednost, če je življenjepis grafično dobro oblikovan, saj naredi boljši vtis, s tem pa kandidat pokaže, da je v pripravo življenjepisa vložil veliko truda. Najprej mora kadrovik preveriti, ali oseba premore vsa znanja

in kompetence, ki jih navajajo zahteve iz sistematizacije delovnih mest. Ob tem se izključi kandidate, ki nimajo prave izobrazbe, niso iz prave strokovne smeri ali imajo premalo strokovnih izkušenj. Pametno je, da se podatke iz življenjepisa križno preveri še na LinkedInu ali morda celo na družbenih omrežjih. S tem preverimo neskladja med informacijami, strokovno vpletenost in zanimanja (Pervanje, 2022).

Kot že omenjeno, obstajajo podjetja, ki zaposlujejo manj kvalificiran kader za lažja dela. Ti lahko dajo ponudbo že po enem intervjuju. Obstajajo tudi podjetja, ki so zelo zahtevna glede kadra in lahko pred ponudbo naredijo osem stopenjski selekcijski postopek. Kot najbolj optimalen se je v večini podjetij izkazal štiristopenjski selekcijski postopek. Štiristopenjski postopek je izumil Google in ga poimenoval »pravilo štirih« (angl. rule of four). Pravilo temelji na podatkih iz preteklih intervjujev, kjer so ugotovili, da je izbor kandidata po štirih krogih dovolj, da se lahko zanašamo, da smo izbrali pravega kandidata. Po navadi so rezultati po štirih ali več krogih ostali enaki – torej izbor kandidata se ni razlikoval. Pravilo štirih je zmanjšalo povprečni čas zaposlitve za približno dva tedna, poleg tega pa je postopek prihranil čas vodstvu, ki je zadolženo za zaposlovanje in skrajšal stresni proces za kandidate (Shaper, 2017).

Vsi štirje krogi morajo biti tudi ustrezno strukturirani in načrtovani, da se izognemo čustvenim odzivom in stereotipnim vidikom. Skozi te kroge se ovrednoti kandidate na različne načine, da se preveri ali imajo vse potrebne karakteristike za opravljanje delovnega mesta. Preverjajo se znanja ter kognitivne in intelektualne sposobnosti, hkrati pa se ocenjuje še primernost karakterja (Miles in McCamey, 2018). Prvi krog se imenuje telefonski pregled. To je osnova celotnega izbirnega postopka. Ker se prva interakcija zgodi po telefonu, se zaščitimo pred stereotipi, ki temeljijo na izgledu. Telefonski pogovor pomaga določiti, ali je kandidat sploh primeren in ustrezno kvalificiran, da ga vključimo v nadaljnji selekcijski postopek. Na tej točki še ne sežemo v tehnično globino, ampak preverimo osnove. Primerna vprašanja za telefonski pregled so: *Zakaj te ta služba zanima, zakaj bi rad menjal službo, kaj je tvoj največji dosežek, kaj je bil največji izziv, s katerim si se spopadel* in podobno (Bruno, 2021). Preveriti je potrebno tudi osnovne tehnične kompetence, morda celo preverjanje poznavanja vseh pojmov omenjenih v življenjepisu. Vprašanja so lahko takšna: *Katera znanja ste pridobili na izobraževanju, ki ga imate navedenega v CV-ju ali s katerim ERP-sistemom si delal in katere module v njem si aktivno uporabljal*. Vseeno pa ni potrebno iti pregloboko v ta znanja, potrebna je samo laična preverba. Priporočeno je, da vse preliminarne telefonske intervjuje opravi ena oseba, da bodo ocene posameznikov čim bolj standardizirane (Pervanje, 2022).

V intervjuju se kandidat predstavi. Spraševati ga je potrebno na konsistenten način. Preveriti je potrebno, ali je njegov CV aktualen. Če je mogoče zaznati, da je intervjuvanec prestrašen, se vprašanja prilagodi tako, da mu bo med intervjujem bolj udobno. Z dodatnimi vprašanji se preveri pravilno razumevanje teme ali se podajo vprašanja, ki podrobneje pojasnijo neko situacijo. Zatem se preverijo dosežki kandidata in na kaj je najbolj ponosen, da prepoznamo razsežnosti problematik, s katerimi se je ukvarjal, ter kaj zaznava kot uspeh ali težavne položaje (Bruno, 2021).

Po telefonskem intervjuju je potrebno *zapiske vnesti v sistem*. Po navadi je to določen CRM-sistem, kjer informacije obstanejo na dolgi rok in do njih lahko dostopajo tudi drugi vpleteni akterji. Pomembno je, da se teh pomembnih informacij ne pozabi. Po končanih pogovorih z vsemi razpoložljivimi kandidati se je potrebno *odločiti, katere kandidate se izloči iz selekcijskega postopka in katere se uvrsti v naslednji krog*. Pomembno je, da se tistim, ki se niso uvrstili v nadaljnji selekcijski postopek, poda povratno informacijo o tem, zakaj niso bili izbrani. Tako se namreč izogne negativnim odzivom, ki se lahko v najslabših primerih razširijo na socialne medije. Najpomembnejše pa je, da kadrovnik zaupa svojemu instinktu in v naslednji krog ne vključi osebe, za katero ima slab občutek. Zadnji korak v telefonskem pregledu je, da načrtujemo naslednji intervju z najboljšimi kandidati (Bruno, 2021).

Drugi krog intervjujev mora vsebovati najmanj dve osebi – kadrovnika in zaposlovalnega managerja. Včasih se pridruži še član tima, ki je specialist na nekem področju. Dobro je, da število oseb ne presega štirih članov. V tem krogu se lahko izbere med štirimi različnimi oblikami intervjujev. Največkrat (kar v 90 odstotkih) se izbere strukturirani kompetenčni intervju, ki ima trdno in strukturirano obliko. Ta oblika poskrbi za časovno učinkovitost, pri čemer se koncentrira na organizirano preverjanje vseh pomembnih točk pri kandidatu. Tako se kandidate tudi lažje preverja. Osnovana vprašanja te vrste intervjuja so dokaj podobna, po potrebi pa se dodaja vprašanja, da se nadgradi odgovor in dobi podrobnejše informacije. Oblika intervjuja, ki se redkeje uporablja, je panelni intervju, v katerem sodeluje večje število izpraševalcev (tudi do deset). Največkrat se ta oblika uporablja za vodstvene pozicije. Vprašanja so po navadi enaka kot pri kompetenčnem intervjuju, vendar si udeleženci razdelijo področja glede na strokovno poznavanje problema. Tako je poglobljanje v znanja bolj intenzivno, po navadi se s tem postavi kandidata tudi v bolj stresen položaj oziroma pod pritisk v primerjavi s kompetenčno obliko (Pervanje, 2022).

Naslednja oblika intervjuja je vedenjski in stresni intervju. Med to vrsto intervjuja izpraševalec postavlja vprašanja zelo hitro, vrta v kandidata, vprašanja so navzkrižna, veliko je izzivanja in ustvarjanja pritiska. Skrajna oblika je stresni intervju, kjer izpraševalec ustvari konfliktno, stresno situacijo in opazuje kandidatov odziv. Ta vrsta intervjuja se po navadi uporablja za stresna delovna mesta, kjer se posameznik sooča z velikim pritiskom. Težava te vrste intervjujev je, da se pogosto zdijo neetični, zato se redko uporabljajo ali v omiljeni obliki. Zadnja mogoča oblika je tehnični intervju, ki se največ uporablja, ko iščemo strokovno zelo podkovan kader. Ker kadrovnik nima zadostnih znanj za vprašanja, po navadi opravlja večino intervjuja nekdo iz stroke, včasih celo več oseb (Pervanje, 2022). Vse te tipe intervjujev se lahko izvaja tudi v različnih krogih ali se jih kombinira – odvisno od delovnega mesta.

Tretji korak selekcijskega postopka je praktični preizkus, ki simulira ali praktično predstavi naloge, ki jih oseba načeloma opravlja v službi (angl. work sampling). To je tehnika, ki omogoči kandidatu, da se preizkusi na potencialnem delovnem mestu, ob tem pa poda organizaciji možnost, da opazuje in oceni posameznikove kompetence in znanja. Ta del izbirnega postopka je namenjen tako organizaciji, da vidi, kako se kandidat znajde na delovnem mestu, kot tudi kandidatu, ki lahko praktično presodi, ali je delovno mesto pravo zanj (Pilbeam

in Corbridge, 2006). Naloge za praktični preizkus se pripravi tako, da iz kompleksa nalog izluščimo najpomembnejše, jih nekoliko preoblikujemo in jih damo kandidatu, da se spopade z njimi. Ocenjevalci, kako dobro kandidat izvede nalogo, morajo biti strokovnjaki na tem področju (Searle, 2003). Proces praktične preverbe znanj oziroma simulacij se je glede na raziskave pokazal kot zelo uporaben za napoved prihodnjega stanja v primeru zaposlitve kandidata. Koeficient uspešnosti kandidata, ki se izkaže na praktičnem preizkusu za nadaljnji uspeh na delovnem mestu, je vedno višji od 0.5 (Hausknecht in drugi, 2004). Praktični preizkus je prilagojen specifičnemu delovnemu mestu in organizaciji. Lahko je realno izveden kot nekakšna preizkusna izkušnja ali pa kot simulirano delovno okolje ali naloga (Pilbeam in Corbridge, 2006).

Kot že omenjeno, je eden od načinov *poskusni dan na delovnem mestu*, kjer se kandidata vrže v vodo, da se ugotovi, kako se oseba znajde v ekipi, ali se ujame s podjetjem in kako se odzove na delovne naloge. Delovne naloge so po navadi lahke. Lahko je to priprava kave, opravljanje telefonskih klicev, urejanje fasciklov in podobno. Ta način ponudi tudi priložnost zaznavanja potencialnih težav pri kandidatovem karakterju, kot npr. to, da preveč govori, ne vidi dela, se boji opravljati telefonske klice, hitro vzkipi in podobno. Včasih je te lastnosti težko zaznati na intervjuju. Tako oseba kot podjetje v tem primeru dobita vpogled, ali je zaposlitev prava odločitev za oba (Bruno, 2021). Eden najpriljubljenejših pristopov je *prezentacija*. Kandidati v tem primeru pripravijo prezentacijo na specifično temo. Za to se lahko uporabi tudi Powerpoint predstavitev ali druga vizualna orodja. Podoben način je *diskusija*, kjer je ozračje bolj sproščeno. Kandidat dobi tematiko, o kateri diskutira z udeleženci na intervjuju. Še ena možna naloga je *priprava poročila*, ki se ga potem nadgradi z dodatnimi vprašanji med udeleženci. Zadnja možnost je *igra vlog*, ki simulira realno situacijo, za katero naj bi bil kandidat usposobljen, da jo lahko razreši. Komisija ob tem preverja, ali se kandidat ustrezno odzove. Lahko se uporabi tudi kombinacija praktičnih nalog, da se zajame čim boljši vpogled v kandidatove sposobnosti (Ethical Standards Commissioner, 2020).

Kljub temu da ima praktična preverba kandidatovih sposobnosti izredne rezultate in je zelo zanesljiva metoda izbirnega postopka, pa je njena sistematična narava in implementacija lahko zelo zahtevna in časovno potratna. Poleg tega se morajo zaradi hitrih sprememb v podjetju, specifik na novih delovnih mestih in zaradi organizacijskih prestrukturiranj te naloge ves čas nadgrajevati, da ostanejo enako učinkovite (Ekuma, 2012).

Zadnji, četrti korak v izbirnem postopku je *končni razgovor*. Tisti kandidati, ki se udeležijo končnega razgovora, so uspešno opravili vse korake izbirnega postopka. Še posebej pomemben je ta korak pri ključnih delovnih mestih ali položajih v managementu. Izvaja ga direktor podjetja ali vodja oddelka, da preveri, ali je oseba res ustrezna za delovno mesto. Na tem razgovoru se preverja tako vedenje kot tudi znanja kandidata. Razdela se ujemanje s kulturo podjetja, vrednotami in ujemanje v ekipo. Če se končni intervju pozitivno izpelje, se pripravi ponudbo za novo zaposlenega in se mu jo ustrezno predstavi (Bruno, 2021).

Včasih se doda še kakšen drug korak, zelo priljubljena so psihološka testiranja. Za povečano uporabo le teh obstajata dva glavna razloga. Prvi je, da zaposlovalce vedno bolj zanima, ali ima kandidat ustrezne veščine, na katere izobraževanje ne vpliva. Drugi razlog pa je, da je izobrazba sama po sebi izgubila verodostojnost glede pridobitve določene stopnje znanj (Wolf in Jenkins, 2002).

Psihometrična testiranja, kot jim rečemo pravilno, morajo biti za relevantne rezultate izvedena kakovostno. Opravljati jih morajo za to ustrezno usposobljeni ljudje, da so kakovostno orodje, ki prikaže pravilne rezultate. Izbira testa, ki je najprimernejši za določeno delovno mesto in želena preverjanja, izvedba samega testiranja in interpretacija rezultatov ter oblikovanje strokovnega mnenja so zelo zahtevne naloge, ki jih je potrebno prepustiti izkušenemu, specializiranemu strokovnjaku. Navadno se odločimo za psihometrična testiranja med izbirnim postopkom, ko ugotovimo, da je na delovnem mestu lahko ena osebna lastnost zelo moteča. Uporabljamo ga tudi za to, da preverimo potencial, ki se ga včasih človek sam ne zaveda. V tem primeru se je potrebno prepričati, v kolikšni meri je lastnost izražena pri kandidatu (Pervanje, 2022). Kakovostni psihološki testi morajo biti:

- zanesljivi, kar pomeni, da mora imeti ista oseba skozi različna obdobja isti rezultat;
- objektivni, torej različni ocenjevalci morajo priti pri isti osebi do enakih zaključkov;
- veljavni, izbrani in pripravljeni tako, da merijo točno tisto, kar želimo preveriti;
- standardizirani, kar se nanaša na to, da so kalibrirani na značilnosti populacije, v kateri se izvaja testiranje. Z drugimi besedami to pomeni, da se mora test prilagoditi kulturi, izobraževalnemu sistemu in vrednostnemu sistemu.

Testi so lahko zelo raznoliki. Nekateri so namenjeni preverjanju *osebnostnih lastnosti*, drugi *preverjanju natančnosti in umske vzdržljivosti*, nekateri poskrbijo za *analizo ključnih timskih vlog*. Zelo redko se uporablja *teste splošne inteligentnosti*, nekoliko pogosteje pa *teste specifičnih sposobnosti* (inteligentnosti). Včasih se psihološka testiranja uporabljajo tudi za *preverbo osebnih stališč, vrednot, ugotavljanje čustvene inteligentnosti, stilov vodenja, kariernih sider in podobno*. Psihološki testi se uporabljajo približno v petini izbirnih postopkov, saj so precej dragi (Pervanje, 2022). Vendar se število uporabe v zadnjih časih večja. Od leta 1985 do 2000 se je število organizacij, ki pri izbirnem postopku uporabljajo psihološke teste, povečala za 50 odstotkov (Pilbeam in Corbridge, 2006).

Argumenti, ki potrjujejo prednosti psiholoških testov, so trije. Prvi je, da s kakovostno izvedenim testom lahko izvemo točno kaj pričakovati od kandidata, ko nastopi delovno mesto. Drugi je, da lahko potrdimo ujemanje med kandidatovimi osebnimi lastnostmi in potrebami delovnega mesta. Tretji argument pa je, da poda psihološki test samo dodatne informacije o osebi in s tem dopolni druge dele izbirnega postopka, torej nikoli ni edini korak pri izbiri pravega kandidata (Pilbeam in Corbridge, 2006).

Še eden od dodatnih korakov, ki jih lahko imamo v izbirnem postopku, je preverba priporočila bivšega delodajalca. Nekatera podjetja to uporabljajo kot glavno orodje za izbor kandidata, saj

jim izkušnje bivšega delodajalca lahko dajo odličen vpogled v način dela kandidata oziroma v to, kaj lahko podjetje pričakuje od kandidata na delovnem mestu (Sarode in Deore, 2017). Dobro pripravljeno priporočilo je objektivno in korektno, bere se lahko kot navodilo za delo z osebo. Pojasni, kaj je človek naredil v času zaposlitve v podjetju, kaj so njegove dobre plati ter navede tudi šibke točke. Izpostavi tudi možnosti smeri za nadaljnji razvoj. Slabo pripravljeno priporočilo nam lahko služi kot kontakt za prevejanje referenc (Pervanje, 2022).

3.3 Ujemanje kandidata z vrednotami in kulturo podjetja

Organizacijska kultura je definirana kot splošen vzorec prepričanj, pričakovanj in vrednot, ki naj bi vodile vedenje članov organizacije. Izoblikuje se med interakcijo osebnih lastnosti zaposlenih in med notranjim organizacijskim okoljem. Vrednote, ki so znotraj podjetja podprte in hkrati vodijo tudi osebna načela posameznika, pripeljejo do dobrih odnosov znotraj organizacije in do pripadnosti. Ujemanje vrednot podjetja in zaposlenega posameznika močno korelirajo s produktivnostjo, zadovoljstvom z delovnim mestom in predanostjo organizaciji (Goodman in Svyantek, 1999). Relevanten pojem je tudi organizacijska predanost, kar se nanaša na to, da se posameznik identificira s podjetjem ter je vključen v njegove aktivnosti. Oseba v tem primeru sprejema in širi cilje organizacije ter je pripravljena trdo delati, da jih doseže. Poleg tega sem sodi tudi želja osebe, da dolgoročno ostane del podjetja (Alniacik in drugi, 2013). Meyer in Allen (1991, str. 67) sta zapisala, da »je organizacijska predanost psihološko stanje, ki opisuje odnos med zaposlenim in podjetjem in vpliva na trajanje zaposlitve znotraj podjetja«.

Stremenje posameznika k določenim vrednotam je velik del njegove osebnosti. Zato je zelo pogosto, da kandidat išče novo zaposlitev v organizaciji, ki odseva podobne vrednote, kot jih ima sam. Prek tega namreč ojača družbeno identiteto, ki mu daje smisel. Pogosto se zgodi, da oseba na podlagi obstoječih vrednot izbira poklic ali celo organizacijo, v kateri bi potencialno delala. Enako velja za organizacije – te izberejo kandidate, katerih vrednote sovpadajo z njihovimi. Novo zaposleni se morajo ob prihodu v vsakem primeru dodatno socializirati in asimilirati, zato lahko tisti, ki ne delijo vrednot podjetja hitro dajo odpoved ali so pogosto v konfliktu z ostalimi zaposlenimi (Chatman in Caldwell, 1991).

Bowen in drugi (1991) so že pred časom trdili, da mora selekcija pravega kandidata za delovno mesto vključevati ne le ustrezne veščine, temveč mora tudi ustrezati karakterju organizacije. Trditev temelji na ideji, da zaposlimo celotno osebo, ki mora biti skladna z organizacijsko kulturo. Predpostavka modela Bowena in drugih je, da moramo med izbirnim postopkom doseči dva tipa ustreznosti kandidata. Prvi je, da ima veščine in znanja, ki so potrebna za dobro opravljanje delovnega mesta. Druga pa je, da mora potek izbirnega postopka prikazati organizacijsko kulturo podjetja in preveriti usklajenost kandidata z njo.

Usklajenost posameznikovih in organizacijskih vrednot je pomembna zaradi več razlogov: 1) zaradi odločitve glede službe s strani kandidatov, 2) organizacijske privlačnosti potencialnim kandidatom, 3) izbirnih odločitev, ki jih sprejmejo glavni deležniki v postopku s strani podjetja

in 4) zadovoljstvo z delovnim mestom, dolgotrajnost zaposlitve in karierni uspeh. Če pogledamo z vidika že zaposlenega posameznika, ujemanje vrednot med podjetjem in zaposlenim povečuje možnost, da oseba dalj časa ostane v podjetju zaradi ustvarjanja okolja relativno homogene skupine ljudi posameznikov znotraj organizacije, ki so si podobni v vedenju, v reakcijah in ambicijah (Goodman in Svyantek, 1999). Tepeci in Barlett (2002) sta se strinjala in zapisala, da je usklajenost vrednot med organizacijo in posameznikom določa, kako bo posameznik opredelil zadovoljstvo s svojim delom, saj bodo dojemanje izkušenj na delovnem mestu povezovali z vrednotami.

Organizacijska kultura se lahko od podjetja do podjetja zelo razlikuje. Kultura je lahko pri predčasni odpovedi novo zaposlenega glavni dejavnik, če mu kultura v novem podjetju ne ustreza (Sheridan, 1992). Alniacik in drugi (2013) so v svoji raziskavi ugotovili, da je ujemanje posameznika in organizacije znatno pozitivno korelirana s predanostjo delu in zadovoljstvom na delovnem mestu. Rezultati raziskave se ujemajo tudi s posledično manjšo fluktuacijo v primeru visokega ujemanja vrednot posameznika in organizacije. Ugotovitve študije so pomembne predvsem za management, saj nakazujejo na to, da lahko zmanjšajo fluktuacijo zaposlenih s tem, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu. Tu velik del odigra ujemanje med posameznikom in organizacijo. Dokler bo zaposleni dojemal, da se ujema z vrednotami in kulturo podjetja, bo zelo verjetno ostal v organizaciji. Davar in RanjuBala (2012) sta zapisala, da je odnos med zadovoljstvom na delovnem mestu in produktivnostjo sveti gral vsakega podjetja. Večina organizacijskih teorij namreč trdi, da zaposleni, ki so srečni na delovnem mestu, tudi bolj produktivni.

Med kadroviki, ki se ukvarjajo s privabljanjem in selekcijo, je konsenz o tem, da je organizacijski fit ključen pri izbiri pravega kandidata, zelo glasen. V zadnjem času daje namreč veliko organizacij poudarek na to, da se kandidat in organizacija kulturno ujemata. Kadrovske oddelke se glede ujemanja teh dveh deležnikov ne bi smel prilagajati, temveč bi moral biti strog glede ujemanja. V nasprotju s tehničnim ujemanjem je namreč kulturno ujemanje implicitno dodano in nikjer eksplicitno poudarjeno kot na primer v opisu delovnega mesta ali v osnutku oglasa za delo, ki ga prejmejo privabljalci. Res redko se organizacijsko ujemanje dejansko tudi omeni s strani zaposlovalnega managerja, ko se iskanje kandidata prične. Ta je zato prepuščen interpretaciji s strani kadrovskega oddelka, ki na podlagi svoje specializacije in izkušenj sestavi mnenje glede tega, kako bi se kandidat ujel na delovnem mestu, zaposlovalni manager pa te nasvete sprejme ali ne. Vseeno ti najboljše poznajo način dela in ekipo, da lahko najboljše sklepajo, kako se bo oseba ujela. Organizacijski fit ponuja spekter različnih priložnosti, na podlagi katerih lahko zaposlovalni managerji izločijo nekatere kandidate zaradi različnih špekulacij nad neko skupino, ki poseduje določene značilnosti. Zaradi tega se zaposlovalni managerji med zaposlovanjem zanašajo na svoje instinkte in sprejemajo odločitve glede na te špekulacije zaradi tega, da bi osebe kulturno ustrezale organizaciji (Tholen, 2023). Meritev kulturnega ujemanja v ekipo je zelo zahtevna. Da to lahko naredimo, moramo dobro razumeti vrednote, ki so pomembne trenutnim članom v ekipi, preden lahko sprejmemo odločitve, kako bi oseba sodila v ekipo (Marsden, 2016). Kulturno ujemanje posameznikov v ekipi povečuje

zaupanje med deležniki, vzpostavlja boljšo komunikacijo in olajša sprejemanje odločitev (Rivera, 2012).

Tudi od truda organizacije je odvisno, ali se bo oseba ujela v kulturo ali ne. Daljša kot je formalna orientacija oziroma uvajanje novo zaposlenega, več možnosti je, da se bo oseba asimilirala v novo okolje. Z organiziranimi aktivnostmi lahko organizacija prispeva k povečanju kognitivnega ujemanja med zaposlenim in nadrejenim ter med zaposlenim in organizacijo. Slednje predlaga, da če podjetje investira več truda v formalno socializacijo zaposlenega, bodo zaposleni imeli boljši občutek glede ujemanje kulture posameznikov (Autry in Wheeler, 2005).

Kulturno neujemanje ima glede na znanstvene raziskave znatno korelacijo s fluktuacijo. Posameznikov kognitivni pristop k delu je namreč dokaj stabilen in pogosto nedostopen za kakršne koli spremembe oziroma prilagoditve drugemu načinu dela. Kulturno neujemanje je zato za novo zaposlene lahko zelo naporno in ovira njihov način dela, saj bi za tekoče opravljanje dela morali spremeniti svoj način operiranja za ujemanje v okolje. Zato je novo zaposleni med delom lahko pogosto frustriran na vsakodnevni ravni in posledično pod stalnim pritiskom. Poleg teh posledic pridejo v primeru kulturnega neujemanja v poštev tudi druge negativne posledice, in sicer zmanjšanje motivacije za delo, manjša predanost delu in seveda nezadovoljstvo na delovnem mestu. Vsi ti negativni atributi prej ali slej vodijo k odpovedi zaposlenega (Chan, 1996).

4 ZNAMKA DELODAJALCA

4.1 Definicija in opis znamke delodajalca

Znamčenje, namenjeno kadrovskemu managementu, je poimenovano znamka delodajalca. Mosley in Schmidt (2017) sta definirala, da je znamka delodajalca proces ustvarjanja odličnega delovnega prostora in promoviranje le-tega talentom na trgu dela, ki posedujejo znanja in veščine, s katerimi bi lahko prispevali k doseganju poslovnih ciljev. Znamka podjetja združuje zaposlene. Lahko bi celo rekli, da je vez med njimi, poleg tega pa privlači potencialne kandidate. Opisuje tudi, kako podjetje komunicira svojo ponudbo kandidatom, kaj vse zajema delo v organizaciji in kakšnih ugodnosti bodo deležni. Znamka delodajalca je komunicirana tako interno kot tudi eksterno, saj zagotavlja velik del identitete podjetja samega.

Ker je znamka delodajalca definirana kot skupek organizacijskega truda, da se podjetje dojema kot zaželen delodajalec, za znamko podjetja skrbi korporativno komuniciranje v organizaciji. Je zelo skrbno načrtovano, saj nosi targetirana sporočila, ki privlačijo določeno ciljno skupino. Ključni del, ki ustvarja znamko delodajalca, so vrednote in etična načela, ki si jih podjetje želi v svojih zaposlenih (Neill, 2016). Cilj znamke delodajalca je povečanje privlačnosti delodajalca, kar je definirano kot celota ugodnosti, ki jih prejme zaposleni znotraj podjetja. Večja kot je privlačnost zaposlovalca, boljša je znamka podjetja (Verčič, 2021).

Podoben pojem, ki se prav tako fokusira na percepcijo delodajalca, a je malenkost bolj usmerjen h kandidatu ali zaposlenemu, je slika delodajalca (angl. employer image). Cable in Turban (2001) sta jo definirala kot skupek prepričanj, ki jih ima iskalec zaposlitve o podjetju kot zaposlovalcu. Raziskave kažejo, da na ustvarjanje slike o podjetju vplivajo tri kategorije, in sicer informacije o zaposlovalcu, informacije o službi in informacije, ki se pretakajo med ljudmi.

4.2 Pomen znamčenja

Znamka delodajalca je pomembna, saj opisuje, kaj vse podjetje lahko ponudi svojim zaposlenim. Močnejša in privlačnejša kot je znamka delodajalca, večjo vrednost ima podjetje na trgu dela. Pomaga pritegniti potencialne kandidate, hkrati pa poskrbi za manjšo fluktuacijo zaposlenih. Skrbi torej za lojalnost zaposlenih, hkrati pa za pridobitev novega nujno potrebnega kadra (Soeling in drugi, 2022). Verčič (2021) je zapisala, da je glavna motivacija podjetja za izgradnjo dobre znamke podjetja dvojna. Prva je interna, ki jo žene želja po povečanju vpletenosti zaposlenih v aktivnosti podjetja, s čimer bi podjetje ustvarilo globljo vez z zaposlenimi, kar vodi v dolgoročno sodelovanje. Zaposleni, ki se bolj vpletajo v aktivnosti podjetja, enotijo svoje dosežke z dosežki podjetja, kar poveča njihovo željo po visokih ciljih, dobrih rezultatih in odličnosti. Druga motivacija pa je orientirana navzven, da potencialnim zaposlenim prikaže, kako na dnevni ravni operira podjetje in ponudi vpogled v celotno sliko ugodnosti – funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških – ki jih podjetje nudi v sklopu zaposlitve.

V današnjem času, ko so specializirani kadri redki in težko dosegljivi, je znamka delodajalca izrednega pomena, saj veliko pripomore k pridobitvi tega kadra. Zagotovi namreč prednost pri tekmovanju za talente. Dinnen in Alder (2017) sta zapisala, da je kandidatovo dožemanje znamke delodajalca najpomembnejši faktor, ki vpliva na posameznikovo dožemanje, kako bi bilo delati za neko podjetje. Slednje pripomore tudi k temu, da podjetje privlači kandidate, ki delijo njegove vrednote in kulturo, kar je zagotovo velik del dolgoročnega sodelovanja med delodajalcem in delojemalcem. Tudi Cable in Turban (2001) se strinjata, da obstaja ogromno dokazov, ki potrjujejo dejstvo, da prepoznavnost podjetja v širši javnosti vpliva na to, ali se bodo potencialni kandidati prijavili na delovno mesto. Vsaka informacija, ki jo kandidat črpa iz javnosti o podjetju, pomaga graditi percepcijo, kako bi bilo delati za neko podjetje (Srivastava in Bhatnagar, 2010). Poleg tega na prijave vpliva tudi, kako drugi ljudje dojemajo to organizacijo in kakšna slika o kulturi podjetja je razširjena. Privlačnost delodajalca za kandidata se lahko pokaže na dva načina. Prva možnost se nanaša na posameznikovo percipiranje podjetja kot potencialnega zaposlovalca, druga pa na aktivno reagiranje in prijavljanje na delovno mesto. Privlačnost do znamke delodajalca se nanaša na organizacijske karakteristike in ugodnosti, ki jih kot privlačne dojemajo delojemalci. Bolj kot kandidat pozitivno dojemajo organizacijo, večja verjetnost je, da se bo prijavil na delovno mesto (Soeling in drugi, 2022).

4.3 Proces znamčenja delodajalca

Skozi proces znamčenja delodajalca se odvijajo prizadevanja organizacije, in sicer tako znotraj kot zunaj podjetja, da bi organizacija izgledala čim bolj zaželena kot zaposlovalec in bi se razlikovala od ostalih podjetij. Znamčenje delodajalca je sestavljeno iz treh delov, in sicer iz oblikovanja vrednosti ponudbe ter notranjega in zunanjega trženja. Je posledica kombinacije dolgoročnih strategij, ki vključujejo trženje in management človeških virov. Najbolje se udeležuje v podjetjih, kjer strokovnjaki obeh področij sodelujejo med sabo (Backhaus in Tikoo, 2004).

Najprej je potrebno preučiti ali preoblikovati ponudbo vrednosti, in sicer ne glede na to, ali gre za notranje ali zunanje znamčenje. Temelji na kakovostni vsebini aktivnosti, namenjenih zaposlenim, primerni organizacijski kulturi in pristopu k vodenju v organizaciji. Znamčenje je vedno odvisno od kakovosti sistemov za delo z ljudmi, ki jih uporabljajo v organizaciji. Dobra ponudba vrednosti mora biti natančno opredeljena in tudi ustrezno komunicirana. Na podlagi le-te si namreč potencialni kandidat lahko relativno dobro predstavlja, kako poteka delo v organizaciji in vsakodnevno izkušnjo. Pri komunikaciji teh ugodnosti moramo biti realistični in avtentični (Černe in drugi, 2021). Kljub temu da želimo organizacijo prikazati v najboljši možni luči, ne smemo pretiravati in olepševati opisov. Znanstveni viri kažejo na to, da ojačanje pozitivnih in minimiziranje negativnih atributov podjetja med postopkom zaposlovanja lahko vodi do verige težav. Najbolj relevantne problematike zaradi nedoseženih pričakovanj novincev so pogosto nezadovoljstvo novih zaposlenih, večja odsotnost in posledična fluktuacija. Dokazi kažejo, da zmanjšanje nerealističnih pričakovanj pripomore k temu, da novo zaposleni bolje obvladujejo posamezne težavnosti, ki se pojavijo v novi zaposlitvi (Buckley in drugi, 1998).

Čeprav je za privabljanje kandidatov pomembnejše znanje trženje ugodnosti, je za obstoj dobrega kadra znotraj podjetja pomembno notranje komuniciranje. To je uspešno širjenje informacij glede edinstvenih ugodnosti, privlačnih značilnosti in prednosti zaposlovalca znotraj podjetja. Pretok informacij od ust do ust, ki se širi med zadovoljnimi zaposlenimi, je namreč ena najboljših reklam za privabitev kandidatov. Zaposleni, ki bolj intenzivno skrbijo za širitev dobrega glasu delodajalca, so imenovani ambasadorji organizacije. Ti preko družbenih omrežij med svoj krog znancev širijo ime podjetja kot dobrega zaposlovalca. Na svojih profilih objavljajo dogodke, ki jih je organiziralo podjetje, aktivnosti in tekmovanja znotraj kolektiva – torej kakršne koli relevantne tematike, ki prikažejo podjetje v dobri luči. S tem načinom pridobi podjetje dostop do enako mislečih kandidatov, saj kolegov glas vedno prevlada nad korporacijskim (Černe in drugi, 2021). Yuan in drugi (2022) trdijo, da je ambasadorstvo eden najpomembnejših dejavnikov znamčenja podjetja, saj ga gradi, vzdržuje in strateško uporablja v različne namene. Sami zaposleni so namreč ključni člen vzpostavljanja identitete znamke podjetja, saj navzven v praksi prikazujejo atmosfero podjetja. Ambasadorji so nekakšni tržniki, ki promovirajo podjetje med svojimi znanci tako rekoč zastonj. Njihova dejanja v javnosti so živ prikaz obljube, ki jo podjetje promovira kot potencialen zaposlovalec. Ambasadorji se vedejo konsistentno z identiteto podjetja in s tem ojačujejo znamko delodajalca. Ti tudi s svojimi dejanji prikazujejo pripadnost podjetju ter zavezanost k sodelovanju na daljši rok.

Še eden od načinov vzpostavljanja znamčenja podjetja je ustvarjanje vsebin, ki so uporabne narave in namenjene širši javnosti. To podjetje deli prek korporativnih kanalov z namenom deljenja znanja, izkušenj in spodbujanja dogajanja. Prek tega podjetje poveča prisotnost, vidnost ali pa znanost v določeni skupnosti, kar vodi v prikazovanje zaposlovalca kot zanimivejšega. Naslednja možnost znamčenja je sistematična pozornost platformam in aplikacijam, kjer ciljni kader išče možnost zaposlitve. Smiselno je, da v ta proces vključimo tudi sodelavce. S pomočjo take komunikacije vzpostavljamo znamko delodajalca, zato lahko v prihodnosti pričakujemo boljši in kakovostnejši pritok kandidatov ter tudi večjo vključenost samih sodelavcev (Černe in drugi, 2021).

Dobri za interno znamčenje podjetja so tudi različni dogodki, ki jih podjetja prirejajo. Dogodki imajo lahko različne namene. Dogodki pomagajo komunicirati cilje podjetja, podajo povratne informacije zaposlenim ter so orodje za komuniciranje vrednot in misije podjetja. Dogodki so lahko v obliki seminarjev, konferenc, treningov ali sestankov. Dokazano je, da so novice s strani zaposlenih bolj sprejete, v kolikor so vključeni, ne pa, da so jim samo povedane. Zato imajo dogodki, ki vključujejo zaposlene, boljše rezultate. Zaželeno je, da se komunikacija vrednot izvaja vsaj enkrat mesečno in je integrirana v interne dogodke. Dogodki v živo spodbujajo interakcijo zaposlenih in odprto komunikacijo. Dobro je, da so na internih dogodkih vključeni vodje kot posredovalci vrednot in jih omenjajo v govorih. Korporativni dogodki tudi pomagajo motivirati zaposlene, ustvariti navdušenje pri kadru in povečati timski duh (Morsi, 2016). Sicer je za jasno in učinkovito komunikacijo potrebno integrirati kakšno drugo komunikacijsko orodje, še posebno za pomembne novice in obveščanja. Dobra komunikacija namreč razrešuje visoko fluktuacijo, zvišuje zadovoljstvo zaposlenih in predanost podjetju (Ferdous, 2008).

4.4 Ugodnosti in dobro počutje zaposlenih

Dandanes morajo podjetja zaradi bitke za talente na trgu ponuditi zaposlenim čim boljše pogoje, da so ti pripravljeni ostati na dolgi rok. Velik dejavnik je sicer tudi višina plače, vendar pa zaposleni vedno večji poudarek dajo kulturi podjetja, dobrim delovnim razmeram in omogočanju usklajevanja zasebnega in službenega življenja (Sinclair in drugi, 2005). Med dodatne ugodnosti oz. bonitete, ki jih podjetje nudi zaposlenim za njihove uspehe in motivacijo pri delu, ne štejemo koristi v denarju, temveč v naravnih dobrinah. Boniteta je torej vsaka ugodnost v obliki izdelka, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo delojemalcu ali njegovemu ožjemu družinskemu članu zagotovi delodajalec. Dodatne ugodnosti, ki jih nudi podjetje, lahko močno vplivajo na motivacijo do dela zaposlenih, še posebej če so se v preteklosti že izkazali. Ravno tako pa to vpliva tudi na pridobitev novega kadra, saj bo podjetje, ki bo navedlo več bonitet, zagotovo potencialnim kadrom veliko bolj zanimivo od tistih, ki ne ponujajo ničesar (Avsec in drugi, 2007, str. 95). Primeri bonitet:

- preventivni in obdobjni zdravniški pregledi,
- dodatni zdravniški pregledi,

- večje povračilo stroškov kot je minimalno zakonsko predpisano za prevoz na delo in z dela, službena potovanja, prehrana med delom ipd.,
- kolektivno nezgodno zavarovanje,
- prostovoljno zdravstveno zavarovanje,
- pokojninsko zdravstveno zavarovanje,
- prehrana v prostorih podjetja,
- dopusti v počitniških objektih v lasti podjetja,
- strokovno, jezikovno in računalniško usposabljanje,
- zavarovanje na službeni poti,
- druge ugodnosti.

Dodatni viri dobrega počutja so odličen način, kako pritegniti kandidate in obdržati zaposlene. Nudnje dodatnih virov za dobro počutje zaposlenih je v visoki korelaciji z zmanjšanjem fluktuacije v podjetju in posledično s predanostjo organizaciji. Kaj podjetje poleg zaposlitve ponuja svojim zaposlenim, povečuje čustveno navezanost od zaposlenega do podjetja, kar vodi do tega, da se posameznik poistoveti s cilji in vrednotami organizacije. Ko je oseba prepričana, da ji je podjetje predano, ji želi s pomočjo dodatnih virov zagotoviti čim bolj prijetno delovno okolje in namenja poudarek celo njenemu osebnemu življenju, se to izraža v predanosti in v načinu dela (zmanjšana fluktuacija, večja produktivnost itd.). Dodatni viri, ki jih podjetje nudi svojim zaposlenim, so lahko močan indikator kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo (Sinclair in drugi, 2005). V nadaljevanju bomo omenili nekaj najpriljubljenejših ugodnosti, ki jih podjetje ponuja zaposlenim.

Delo na daljavo je oblika dela, kjer zaposleni ni nujno vsakodnevno prisoten na lokaciji, kjer se nahajajo prostori podjetja. Takšna oblika dela je lahko uporabljena le delno npr. nekajkrat na teden ali pa celo ves čas. Delo na daljavo je definitivno ena od največjih ugodnosti, ki jih podjetja ponujajo zaposlenim. Od pandemije koronavirusa dalje ima skoraj vsako podjetje omogočeno vsaj delno delo od doma, če je to glede na vrsto dela le mogoče. Za delo od doma je nujno tudi, da ima zaposleni doma primerno pripravljen delovni prostor in ostale pogoje za delo (npr. dober wi-fi signal, primerno tehnologijo) (Pilbeam in Corbridge, 2006). Z delom od doma tudi organizacija pridobi določene prednosti, kot je zmanjšanje delovnega prostora (ni jim treba najemati tako velikih prostorov), poleg tega pa je zmanjšana fluktuacija in posledično so manjši stroški privabljanja in selekcijskega postopka. Veliko zaposlenih se lahko odloči menjati službo zaradi tega, ker jim preveč časa vzame vožnja do sedeža podjetja ali pa preprosto bolje in lažje delajo v zavetju lastnega doma. Največje prednosti za zaposlenega pri delu od doma so fleksibilnost delovnega časa, prihranitev časa za prevoz in zmanjšanje stresa, ki se občasno pojavlja ob delu na lokaciji (Rankin, 2003). Trdimo lahko tudi, da delo od doma ponuja zdravo razmerje med delom in osebnim življenjem, vendar samo v primeru, da zna zaposleni sam postaviti meje, kar se tiče ločevanja delovnega in osebnega časa (Pilbeam in Corbridge, 2006).

Tudi fleksibilen delavnik je odlična ugodnost, ki jo nudi podjetje, saj omogoča usklajevanje obveznosti zunaj dela z delovnikom. Fleksibilen delavnik je strateška poteza, ki je uvedena z

namenom zadržanja visoko usposobljenega kadra znotraj podjetja, poleg tega pa poveča motivacijo zaposlenih s tem, da jim da več samonadzora nad delom. Izkazalo se je tudi, da z uvedbo fleksibilnega urnika podjetje zmanjša odsotnost zaposlenih zaradi bolezni. Podjetja, ki sledijo načelu fleksibilnega delavnika, vsakemu zaposlenemu dajo možnost, da ta zaprosi za fleksibilen urnik, pri čemer je možno tudi, da se kakšnemu zaposlenemu ta možnost ne odobri. V kolikor ima zaposleni možnost fleksibilnega delavnika, se mu omogoči variacija v začetku in koncu delovnega časa. S tem zaposleni pridobi možnost kombiniranja urnika glede na ostale privatne dolžnosti. Ta način prav tako kot delo na daljavo povečuje dober odnos med delom in osebnim življenjem (Pilbeam in Corbridge, 2006). Thierry in Jansen (1998) sta zapisala, da rezultati raziskav iz predhodnih študij kažejo, da ima fleksibilen čas pozitivne posledice na štirih različnih področjih, in sicer:

- boljši rezultati in produktivnost, ta dejavnik je enak ali boljši,
- zadovoljstvo na delovnem mestu je večje,
- transport na delo je lažji,
- odsotnost: ta dejavnik žal zelo variira in je včasih večji, včasih manjši.

Podjetja zelo pogosto sponzorirajo različne športne aktivnosti za svoje zaposlene. Raziskave so pokazale, da obstaja korelacija med nudenjem športnih programov svojim zaposlenim in med predanostjo podjetju, kar vpliva na dolgoročno sodelovanje. Mobley in drugi (1979) so zapisali, da v primeru, da se delovno mesto v drugem podjetju ne razlikuje veliko od trenutnega delovnega mesta, kandidata pritegnejo boljši alternativni pogoji dela in kaj vse podjetje nudi poleg same zaposlitve. Posamezniki, ki sodelujejo v fitnes programih znotraj podjetja, bodo ob podobnih poslovnih priložnostih v drugih podjetjih lahko ostali motivirani, da ostanejo v podjetju zaradi ponudbe fitnes programa. Večja možnost je, da zaposleni podjetje dojemajo kot zavzeto za dobro počutje ljudi znotraj organizacije v primeru, da se podjetje zavzema za cilje, ki so povezani s posameznikovimi cilji, ne pa direktno s cilji podjetja. Možnost udeleževanja pri fizičnih aktivnostih, ki jih sponzorira podjetje, je definitivno dober način, da podjetje pokaže skrb za osebno dobrobit svojih zaposlenih. Fitnes program je odlična demonstracija skrbi za zdravje zaposlenih v organizaciji in potrebe, ki niso povezane z delom (Falkenberg, 1987).

Macdonald (2005) trdi, da bodo programi za dobro počutje zaposlenih najpomembnejša ugodnost, zato se morajo podjetja potruditi, da bo dobro dovršena. Povečevala naj bi moralo zaposlenih, njihovo produktivnost in zmanjševala fluktuacijo. Poleg tega pa zmanjšujejo odsotnost zaradi bolezni ali stresa. Raziskave kažejo, da glede na vso dodano vrednost, ki jo prinese športni program posredno za podjetje, ta odtehta stroške članarin v fitnesu oz. pri drugih športnih aktivnostih. Glede na vse pozitivne učinke, ki jih te aktivnosti imajo, je torej izrednega pomena, da se podjetja poslužujejo sponzoriranja športnih aktivnosti (Pilbeam in Corbridge, 2006).

5 INTEGRACIJA NOVINCA IN USTVARJANJE USTREZNEGA OKOLJA ZA DOLGOROČNO SODELOVANJE

5.1 Uvajanje

Zadnje čase se organizacije vedno bolj zavedajo, da ni pomembno le pridobiti najboljših talentov na trgu dela, temveč se je treba takoj ob potrditvi njihovega prihoda začeti ukvarjati s tem, da bodo v organizaciji tudi čim več časa ostali in gradili svojo kariero. Tako se zmanjšajo stroški ponovnega privabljanja in izbiranja za to pozicijo, saj ni potrebno ponovno vlagati časa in truda v uvajanje novega zaposlenega (Joseph in Sridevi, 2015). Raziskave kažejo, da je nujno investirati v kakovosten uvajalni program, saj je prvih nekaj mesecev ključnega pomena. Prvi meseci vplivajo na to, ali se bo novinec obdržal na dolgi rok ali ne. Podjetja, ki so na lastni koži občutila, da kakovosten kader zaradi slabega uvajanja zapusti podjetje v prvih osemnajstih mesecih, so začela izboljševati svoje uvajalne programe, da bi povečala zadovoljstvo novih zaposlenih (Reese, 2005). Za doseg te ciljev, ki vodijo v konkurenčno prednost zaradi najboljših talentov in dolgoročen uspeh podjetja, je potrebno kakovostno uvajanje. To je edini način, ki podjetje lahko ubrani pred trendom visoke fluktuacije, še posebno pri mladem kadru (Krasman, 2015).

Uvajanje je proces, ki se dandanes izvaja skoraj pri vsakem novo zaposlenem, da se ta lažje integrira v podjetje in v kulturo podjetja. Med uvajanjem se odvija spoznavanje in prilagajanje novo zaposlenega, in sicer na več področjih, samo sprejemanje nove osebe, spoznavanje njenih prednosti, znanj, izkušenj in potencialov, novinec pa se spozna z vrednotami, ki so vzpostavljene znotraj podjetja, s postopki in cilji organizacije. Gre za integracijo na socialnem, kulturnem in psihološkem področju tako s strani podjetja kot novinca. Ravni integracije sta dve, in sicer socialna aktivnost, ki zajema komunikacijo, druženje in opazovanje, in informiranje, ki je ustno, pisno itd. Proces se zaključi, ko je oseba samostojna in aktivna v dejavnostih organizacije (Bauer, 2010). Med uvajanjem se torej novemu zaposlenemu zagotovi orodja in informacije, ki jih bo potreboval, da bo lahko postal produktiven član ekipe. Uvajanje je strateški proces, ki traja vsaj eno leto. Strokovnjaki trdijo, da je izrednega pomena, kako nov zaposleni obvlada prve dneve oziroma prve mesece, saj je to glavni ključ do zadrževanja talentov v podjetju (Maurer, 2019). Obstaja več različnih metod za zadrževanje talentov. Najpogostejše je mentorstvo, ki je zelo ciljno naravnano. V podjetjih, kjer dajo veliko na razvoj kadrov, uporabljajo »coaching«. Najredkeje se uporablja »shadowing«, ki je zelo specifična metoda in ni za vsakogar (Pervanje, 2022).

Za uvajanje novo zaposlenega po navadi skrbi en človek, ki ga poimenujemo skrbnik. V sodelovanju s kadrovskim oddelkom ta pripravi načrt uvajanja ali pa uresniči načrt, ki ga je kadrovski oddelk pripravil. Skrbnik je oseba, ki je lahko vodja novo zaposlenega, član ekipe, ki opravlja podobno delo, ali oseba, ki jo bo novi zamenjal. Ključno je, da ima skrbnik dobro razvite veščine podajanja znanja, ima avtoriteto in dobro pozna tako procese dela kot tudi podjetje samo. Skrbnik ne samo prenaša znanje na novo zaposlenega, ampak mu tudi lajša

prehod v podjetje. Predstavi ga sodelavcem, strankam, dobaviteljem in drugim potencialnim poslovnim partnerjem (Pervanje, 2022).

Joseph in Sridevi (2015) trdita, da je času uvajanja zelo pomembno, da se vzpostavi dober odnos med zaposlenim in vodstvom, saj je to zelo vpliva na dejstvo, ali se zaposleni dolgoročno vidi znotraj podjetja. Da ima organizacija pregled v uspešno integracijo zaposlenega, bi morali veliko truda vložiti v vzpostavitev povezave med zaposlenim, ekipo in managementom ali pa vsaj zagotoviti minimum, kar je spremljanje napredka posameznika ter preverjanje, kako se počuti v organizaciji. Vendar pa mnogim podjetjem ne uspe slediti tem načelom. Razlog za spregled teh pomembnih aktivnosti je po navadi razmišljanje, da je dobro počutje samoumevno in se odnosi v podjetju posredno prenašajo na vsakega novega zaposlenega. Še ena težava, ki se prigodi mnogim organizacijam, je napačno pojmovanje uvajanja, saj je pogosto zamešano z orientacijo zaposlenega. Razlika med orientacijo in uvajanjem je, da se orientacija fokusira na nujne, zakonsko predpisane stvari, kot je uredba papirologije, dostopov, dodeljevanje pravic in podobno, medtem ko je uvajanje celovit proces, ki vključuje management in druge zaposlene ter traja do 12 mesecev (Maurer, 2019).

5.1.1 Metode uvajanja

Mentorstvo je najpogostejša metoda uvajanja zaposlenega, ki se pogosto kombinira še z drugimi metodami. Raziskave kažejo, da uspešnejša podjetja 2,5 krat pogosteje dodelijo mentorja ali trenerja kot neuspešna podjetja (Maurer, 2019). V letu 2020 je več kot 70 odstotkov podjetij v Fortune 500 ponujalo mentorske programe. Raziskave kažejo, da je mentorstvo ena od glavnih poti do uspeha v profesionalnem razvoju. Ta vključuje hitrejši napredek, višje plače, večjo predanost podjetju, močnejšo osebno identiteto in večje zadovoljstvo na delovnem mestu. Mentorstvo torej zmanjšuje fluktuacijo v podjetju in maksimizira potencial posameznika. Zato se večina kakovostnega kadra dandanes odloča za zaposlitev v podjetju na podlagi tega, ali imajo mentorski program (Johnson in drugi, 2020).

Mentorski program je lahko zelo enostaven, kot je na primer dodeljena oseba, na katero se novo zaposleni lahko obrne, ali pa celo skupina ljudi, kamor lahko posameznik naslovi svoja vprašanja (Maurer, 2019). Včasih je mentorski program veliko bolj strukturiran in zahteven, to velja za bolj kvalificirana delovna mesta. Po navadi je praksa taka, da se novemu zaposlenemu dodeli mentorja, ki je najbolj primeren za predajanje znanja. Mentor pojasnjuje delovne procese, daje nasvete in primere ter zaposlenega tako uvaja v vlogo. Zelo pomembna pri tem procesu je komunikacija. Biti mora odprta in obojestranska. Tako mentor kot mentoriranec morata podajati svoja mnenja, svoj pogled na problematiko in utečene procese poslovanja – tako se znanje in dobra praksa širi v obe smeri. Običajno je med deležnikoma tudi generacijska razlika, kar pripomore k raznolikosti v razmišljanju. Želja je, da se mentoriranec uči aktivno in razmišlja, kako bi lahko procese še izboljšal ali pa dodal svojo osebno noto. Na procese se mora odzivati in podajati svoja mnenja (Pervanje, 2022). Mentoriranec mora posedovati iskreno željo po napredku in kariernem razvoju v tej smeri, večšine aktivnega slušnega spremljanja,

zmožnost zaupanja in tveganja izven cone udobja, biti mora odgovoren in, kot že omenjeno, imeti mora dobre komunikacijske sposobnosti. Nujna sposobnost mentoriranja je tudi, da je pripravljen sprejeti povratno informacijo in konstruktivno kritiko, četudi je ta negativna (Iverson, 2019).

Mentorstvo je usmerjeno k ciljem podjetja. Mentor poskuša novo zaposlenega iz lastnih izkušenj učiti in prenašati znanje naprej. Cilj je, da novo zaposleni čim prej dosega cilje svojega delovnega mesta. Ta metoda uvajanja sicer ni naravnana k celostnemu razvoju posameznika in na izkoriščanje njegovega potenciala, temveč bolj v predajanje znanja z mentorja na mentoriranja. Pomemben je tudi občutek za empatijo, ki ga ima mentor, da razume stisko ali nerazumevanje mentoriranja. Napredovanje mentoriranja je zelo odvisno tudi od časa, ki ga je mentor pripravljen vložiti v novo zaposlenega, ne samo od zavzetosti za uvajanje le-tega (Pervanje, 2022). Da se mentorstvo uspešno izvede, je potrebno usposabljanje mentoriranja in mentorja, da se jima pojasni namen programa in se uskladi pričakovanja. Pomemben je obojestranski interes, da se dobro predaja in prejema znanje. Predhodno je potrebno preveriti, da imajo vsi udeleženci ustrezne kompetence za uspešno izvajanje programa (Iverson, 2019). Mentoriranje ima pozitivne učinke tudi za mentorja, saj lahko izboljša vodstvene veščine, izboljša svojo prepoznavnost znotraj podjetja, poudari svoja znanja in s tem vrednost za podjetje (Bruno, 2021). Ker je mentoriranje nove osebe dodatno delo za zaposlenega, imajo nekatere organizacije to delo tudi dodatno plačano (Pervanje, 2022).

Mentoriranje samo predstavlja novo zaposlenemu tudi kulturo podjetja, kjer se spodbuja deljenje znanja, generiranje novih idej in delo v ekipi, da zaposleni skupaj prispevajo k uspehu podjetju. Mentoriranec v mentorskem programu pridobi tudi praktične nasvete, spodbudo in podporo. Uči se lahko iz izkušenj svojega mentorja, ki mu da napotke, katera pot je najlažja ali najučinkovitejša. Mentoriranec se zaradi nasvetov mentorja opogumi, da hitreje začne sprejemati lastne odločitve, dosegati cilje in pridobi vpogled v naslednji korak svoje kariere (Bruno, 2021). Mentorski program se nikoli ne sme nehati razvijati. Potrebno ga je stalno dodelovati, izboljševati in prilagajati glede na trende. Kadrovski oddelek mora prejemati povratne informacije o poteku mentorstva tako s strani mentorja kot mentoriranja in predlagane izboljšave vgraditi v obstoječi program. Dobro je tudi, da se kadrovski oddelek glede mentorstev ozre širše izven svoje organizacije v druge v enaki industriji. Potemtakem podjetje vzpostavi omrežje in črpa ideje iz uspešno izvedenih praks, ki se izvajajo v drugih podjetjih. Obiskovati morajo tudi izobraževanja na to temo, da pridobijo nove ideje. Samo tako bo program žel dolgotrajni uspeh (Iverson, 2019).

Še ena od možnih metod uvajanja je »coaching«. Glavna razlika med mentorstvom in »coachingom« je, da »coaching« temelji na prepričanju, da ima vsak posameznik skrite potenciale, ki jih sam ne zna odkriti ali jih pokazati. »Coach« mu jih pomaga najti in izkoristiti. »Coach« ne predlaga rešitev ali odgovorov, temveč s poglobljenimi vprašanji pripelje osebo do tega, da sama v sebi v odnosu do okolja najde možnost svojega razvoja, se sooča s svojimi občutki in išče rešive zanje. »Coach« pri tem pomaga z usmerjenimi odprtimi vprašanji, ki so naravnana na skupni cilj. Sodelovanje poteka v obliki zaupnih srečanj, ki morajo izražati

občutek varnosti. »Coach« pri srečanjih prevzame vlogo aktivnega poslušalca, ki s svojo prisotnostjo in iskreno zavzetostjo spodbuja drugega, da uresničuje svoje potenciale. »Coaching« je usmerjen v razvoj posameznika, ki je seveda usklajen s cilji podjetja. Vseeno je pot povsem drugačna od mentorstva. V mentorstvu je razvoj podrejen doseganju ciljev, medtem ko je pri »coachingu« razvoj posameznika pot do izpolnjevanja ciljev podjetja (Pervanje, 2022).

Zadnja metoda uvajanja je »shadowing«. Ta metoda je za razliko od mentorstva in »coachinga« povsem pasivna. Izvaja se tako, da se novo zaposleni spremeni v senco drugega, ki je že ustrezno usposobljen za delovno mesto in mu sledi, ga opazuje pri delu, kako sprejema odločitve, kako komunicira oz. kako tečejo vsi procesi pri njegovem delu. Na tak način se uči opravljati delo. Posameznik, ki mu novinec sledi, navadno ni usposobljen za takšno vodenje (Pervanje, 2022). Za uvajanje ima vsako podjetje izbrano metodo, ki se je pri njih najbolj obnesla v praksi, seveda je odvisno tudi od delovnega mesta in novinca, kakšna metoda mu najbolj ustreza, da se bo čim hitreje in čim bolj kakovostno uvedel. Mogoča je tudi kombinacija več metod.

5.1.2 Organizacija prvega dne

Prvi dan vsakega zaposlenega je pomemben mejnik tako za novo zaposlenega kot tudi za podjetje. Prvi vtisi se močno usidrajo v ljudi in ustvarijo sliko o podjetju v očeh nove osebe (Krasman, 2015). Prvi dan v novi organizaciji je strukturiran tako, da se novo zaposlenim predstavi delovno okolje in kulturo podjetja. Poleg tega se prvi dan uredi vsa dokumentacija. Po navadi je kadrovski oddelek zadolžen tudi za to, da zaposlenim predstavi, zakaj je organizacija, ki so se ji pridružili, tako posebna. To zajema, kako je bilo podjetje ustanovljeno, katere so njegove vrednote in zakaj naj bi bili ponosni, da so del organizacije. Pomembno je, da se novo zaposleni začnejo zavedati, kako se podjetje sooča z delom in dobijo občutek ponosa in poenotenosti s podjetjem (Cable in drugi, 2013).

Nujno je, da je kadrovski oddelek pripravljen na prihod zaposlenega, saj se novozaposleni v nasprotnem primeru lahko počuti, kot da je odveč ali da je podjetju vseeno zanj in jim je samo v breme. Predhodno morajo zato biti pripravljeni vsi dostopi, uporabniška imena in uporabniški računi. Delovno okolje mora biti urejeno, zagotovljena mora biti vsa oprema in pripomočki, ki jih bo nova oseba potrebovala za delo. Pozitivno dodatno vrednost prinese tudi kakšna majhna pozornost ob začetku dela, ko je znamčena steklenica za vodo ali skodelica. Osebo noto lahko doda tudi ročno napisano sporočilo, ki osebo pričaka na delovni mizi (Krasman, 2019).

Veliko organizacij pri uvajanju poudarja predstavitev in integracijo vrednot podjetja za novo zaposlene, da se ti poistovetijo z njimi. To prispeva k temu, da se novo zaposleni bolje »ujamejo« z organizacijo in ostalimi zaposlenimi. Posledično pridobi vodstvo podjetja večji nadzor nad zaposlenimi, saj vedo, kaj lahko pričakujejo od njih (Cable in drugi, 2013).

V prvem dnevu moramo z uvajanjem zaposlenega doseči dva glavna cilja. Prvi je, da jasno komuniciramo naša pričakovanja, drugi cilj pa je, da določimo cilje za novo zaposlenega, ki jih

mora med uvajanjem doseči. Zaposleni mora pridobiti jasno sliko o svojih delovnih dolžnostih in odgovornostih (Maurer, 2019). Že prvi dan lahko osebi pripravimo spisek kakšnih manjših nalog, ki jih mora posameznik izpolniti. Te naloge ne smejo biti zahtevne, prav tako jih ne sme biti preveč. Te naloge omogočijo, da se novo zaposleni lažje spopade z delovnimi nalogami. S tem zagotovimo, da imajo novo zaposleni že prvi dan občutek zadovoljstva ob doseganju ciljev (Krasman, 2015).

Prvi dan mora biti sproščen in prijeten, kot je le mogoče. Ena ključnih zadev je socialna interakcija, da novo zaposleni spozna svojo ekipo, morda tudi sodelavce v drugih oddelkih. Najbolje je, da je proces neformalen, naraven in organski. Dobro je, da se novo osebo ekipi predstavi že pred prihodom, da poznajo njegove hobije, študijsko pot in prejšnje delovne izkušnje, saj se s pomočjo teh informacij lažje povežejo z novo osebo (Krasman, 2019). Eden pogostejših pristopov je, da gre ekipa prvi dan skupaj na kosilo, da se člani pobližje spoznajo v sproščenem vzdušju. Ta pristop omogoči tudi ostalim sodelavcem, da se lažje navadijo na novo zaposlenega. Pomembno je, da so dobro določene vloge in dolžnosti vseh zaposlenih, da ne pride do zmede ali slabe volje. Včasih se kakšen od obstoječih članov ekipe počuti ogroženega, saj misli, da bo novo zaposleni prevzel njegove naloge, zato je definicija vlog izredno pomembna pri zaposlenih, ki pogosto delajo skupaj (Maurer, 2019).

5.1.3 Proces uvajanja in spremljanje napredka

Kot že večkrat rečeno, je uvajanje dolgoročen proces, ki traja do 12 mesecev. Začne se že s prvim dnevom, ko se predstavi podjetje, uredi papirologija in vzpostavi prijetna atmosfera. Pomembno je, da predstavnik kadrovskega oddelka, ki vodi uvajanje, novo zaposlenemu pove, da se lahko na kadrovske oddelke obrne kadar koli kar koli potrebuje. Po prvem mesecu mora kadrovske oddelke narediti prvo preverbo, ali je novo zaposlenemu udobno, ali je zadovoljen na delovnem mestu, ali je vpleten v zadostno količino delovnih nalog in ali pri tem dobiva zadostno podporo. Nujno je, da se že zgodaj začne preverjati napredek novo zaposlenega, da se lahko hitro odzovemo in odreagiramo, če se situacija ne razvija v smer, ki si jo želimo. Če so na primer delovne naloge slabo komunicirane ali ne uporabljajo pravih orodij, bodo predvidoma neuspešno opravili poskusno dobo. Prav tako ne želimo, da imajo novi zaposleni prehitro preveč delovnih nalog, saj bodo hitro postali nezadovoljni ali preveč izčrpani (Maurer, 2019).

Po treh do šestih mesecih je ponovno potrebno narediti preverbo, ali se zaposleni dobro počuti in ali je njegov napredek primeren. Kljub temu da v tem času podjetja redko preverjajo novince – to stori samo 15 % podjetij – je ta v tem obdobju najbolj smiselna. 90 % novo zaposlenih se namreč v tem času odloči, ali bodo na delovnem mestu ostali ali ne. S preverbo počutja novo zaposlenega podjetje pokaže, da mu je mar za posameznika. Po enem letu v podjetju je ponovno potrebno preveriti stanje novince, saj se šele takrat pokažejo točni rezultati, torej ali je oseba polno produktivna in se ujame v okolje. Takrat lahko začne kadrovske oddelke bolj natančno pripravljati osebni karierni razvoj posameznika (Maurer, 2019).

5.2 Pozitivni učinek uvajalnega programa v fazi privabljanja in selekcije

Pred prihodom izbranega kandidata za delo je kandidat najbolj vpleten v procese, ki zajemajo privabljanje in selekcijo. V tem obdobju se med predstavnikom podjetja (kadrovskim oddelkom, ki je zadolžen za privabljanje) in kandidati izmenja ogromna količina informacij. Obe strani zaupata, da so informacije točne, iskrene in popolne. Kljub vsem pridobljenim informacijam še vedno obstaja možnost, da kandidata skrbi, da pri delodajalcu ne bo prišlo do kakšnih nepredvidenih dogodkov, npr. glede dodatnih dni dopusta ali dodatnega izobraževanja. Spušča se na nov, nepoznan teritorij in negotovost vedno pušča sledove strahu. Tudi s strani organizacije obstajajo dvomi, ki ostajajo pred sodelovanjem nepojasneni, kot so na primer ali bo kandidat pripravljen opraviti nadure, če bo to nujno potrebno in ali bo opravil kakšno nalogo, ki gre preko njegovih formalnih dolžnosti, če pride do krizne situacije. V obdobju pred sklenitvijo zaposlitve sta obe strani zato izredno previdni, pridobiti poskušata čim več informacij (Klotz in drugi, 2013). V fazi pred podpisom pogodbe sta pomembna dva dejavnika: zaupanje in zmožnost, da si se pripravljen narediti ranljivega in se predstaviti drugi strani na pristen način. Obe strani morata za vzpostavitev zaupanja verjeti v dobronamernost, integriteto in zmožnosti druge osebe. Dobronamernost se nanaša na to, da bo druga oseba s pridobljenimi informacijami ravnala v najboljšem interesu osebe, ki ji je zaupala. Integriteta je mišljena kot usklajenost med obema osebama glede norm osebne interakcije. Zmožnost pa je to, da oseba vse zaupno povedano lahko tudi doseže (Fulmer in Gelfand, 2012).

Dober uvajalni program je lahko velika konkurenčna prednost podjetja. Kot že omenjeno, vse organizacije nimajo zasnovanega uvajalnega programa, kaj šele dobrega. Privabljalec mora zato uvajalni program dobro poznati, tudi če ni vključen v te kadrovske sfere. Uvajalni program je ugodnost, ki lahko privlači potencialne kandidate. V fazi privabljanja in selekcije mora biti torej kandidatu že obrazloženo, da ima podjetje dober uvajalni program. To bo povečalo željo kandidatov za delo v podjetju, še posebno, če so željni znanja in pridobivanja koristnih nasvetov s strani izkušenih ljudi. To je še posebej dobra ugodnost za novince, ki so na začetku svoje kariere in želijo čim hitreje napredovati. Dobro je, da privabljalec že v fazi spoznavanja kandidata pridobi od njega informacije, kaj pričakuje od podjetja, kako najlažje usvoji informacije in v katero smer bi se rad razvijal. Te informacije lahko pomagajo pri pripravi individualnega uvajalnega načrta, ki je ciljno naravnan za uspeh kandidata. Poleg tega bo kandidatu veliko pomenilo zavedanje, da ni le številka, ampak se bo podjetje prilagajalo njegovim individualnim potrebam in željam, da bo čim prej usvojil potrebno znanje za kakovostno opravljeno delo. To zavedanje bo povečalo kandidatovo motivacijo za začetek sodelovanja, željo po znanju in po čim prejšnjem doseganju dobrih rezultatov (Bradt in Vonnegut, 2009).

5.3 Ohranitev stika z novozaposlenim tudi po podpisu ponudbe

Privabljalec je od vsega začetka most med kandidatom in podjetjem. Kljub temu da je njegova glavna naloga, da pridobi najboljši talent za organizacijo in s tem konkurenčno prednost, mora

vseeno vzpostaviti odnos s kandidatom. Za kandidata je namreč privabljanje prvi stik, ki ga ima s podjetjem in predstavi jasno sliko, kakšni bodo delo, kultura in odnosi v podjetju. Kandidat v privabljalca polaga zaupanje, da bo podjetje dostavilo, kar mu je bilo obljubljeno. Privabljalec je za kandidata najbližje osebi na »njegovi« strani v neodkritem teritoriju, kamor se spušča z novo zaposlitvijo (Bruno, 2021). Skozi izbirni postopek privabljalec, ki je predstavnik organizacije, kandidatu ustvarja izkušnjo, ki je že nekakšen predogled v kulturo podjetja. Ta izkušnja je lahko za kandidata že zelo sentimentalna in poskrbi za načrtovanje dolgoročnega sodelovanja s podjetjem. Zaradi tega mora privabljalec ta odnos vzdrževati tudi po koncu postopka, da odnos ne izpade lažen. Dobra izkušnja temelji predvsem na kakovostni komunikaciji, med drugim na pravočasnem obveščanju o postopku (Miles in McCamey, 2018).

V marsikaterem podjetju se najdejo privabljalci, ki po zapolnjenem delovnem mestu oz. po podpisani pogodbi izgubijo stik s kandidati. Samo tisti najbolj izkušeni in kakovostni privabljalci se zavedajo, da je nujno vzpostaviti dolgoročen odnos z vsakim novim zaposlenim, ki ga pripeljejo v podjetje. Že zaradi trga, ker so dobri kandidati res redki, je potrebno imeti dober odnos z njimi, da se zavedajo, da niso le številka in zapolnjeno delovno mesto (Bruno, 2021). Po podpisu ponudbe ali pa v prvih dneh zaposlitve še vedno obstaja možnost, da si kandidat premisli in prekine sodelovanje s podjetjem. Zaradi tega mora biti organizacija oziroma v največji meri kadrovski oddelek pozoren, kako se novinec počuti v novi vlogi in z njim vzdrževati tekočo komunikacijo. Zagotoviti mu mora vse potrebne informacije in poskrbeti, da je sprejet v podjetje oziroma da se primerno socializira s kolegi (Trost, 2014).

Ker je privabljalec prvi stik z novincem, ga najdlje in najboljše poznajo, zaradi česar jim bo najlažje, da se obrnejo nanj, če bodo imeli kakršno koli vprašanje, bodo potrebovali pomoč ali ne bodo vedeli, kdo je prava kontaktna oseba. Zaradi tega je dobro, da je privabljalec čim bolj vključen v proces uvajanja, da je prehod za novo zaposlenega čim lažji. S tem preprečimo možnost, da se bo kandidat počutil nezaželenega ali bil prestrašen zaradi preveč novosti. Posledično se lahko novo zaposleni odloči že v poskusni dobi zapustiti podjetje (Bruno, 2021). V fazi integracije novinca je nujno, da kadrovski oddelek pomaga prišleku razviti lojalnost do podjetja in s tem prepreči iskanje nove zaposlitve druge. Novo zaposleni mora ponotranjiti poslovno strategijo podjetja (Athanas in Wald, 2017). Narediti je potrebno vse, da se novo zaposleni počuti čim bolj dobrodošlo in domače. Dobro je, da privabljalec vzpostavi tudi neformalen stik z novo zaposlenim, ga povabi na kavo ali kosilo. Tako vzpostavlja trdnejši odnos in zaupanje, s čimer lahko zasledi težave ali dvome novo zaposlenega ter jih pravočasno ustrezno razreši. To je velik del integracije novinca, ki povečuje možnost dolgoročnega sodelovanja in preprečuje drago fluktuacijo za podjetje (Bruno, 2021).

6 EMPIRIČNA ANALIZA: PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE Z NAMENOM DOLGOROČNEGA ZAPOSLOVANJA V BE-TERNI

6.1 Metodologija

Za svojo raziskavo sem se najprej odločila pregledati ustrezno znanstveno literaturo na temo privabljanja in selekcije, znamčenja delodajalca in integracije v naslednjem poglavju pa bom akademsko pridobljeno znanje aplicirala na primer podjetja Be-terna.

Empirično raziskavo sem opravila prek izvajanja pol strukturiranih intervjujev ključnih deležnikov v kadrovski službi, natančneje s tistimi, ki se ukvarjajo z managementom talentov. Preverila sem tudi vidik zaposlovalnih managerjev, da sem pridobila še njihov pogled na problematiko in je potemtakem tema bolj celostno zajeta. Skupni vzorec je zajemal 6 oseb. Intervjuji so bili iz strani kadrovske izvedeni z regijsko vodjo zaposlovanja (S.S.), z zaposlovalko locirano v Srbiji (M.J.), z zaposlovalcem na Hrvaškem (V.Š.) in s poslovno partnerko in vodjo razvoja zaposlenih (T.P.). Poizvedbo sem kot že omenjeno naredila tudi z zaposlovalnimi managerji, in sicer z vodjem ekipe v podporni ekipi v BI oddelku (A.Č.) in z vodjo tajništva (V.D.).

Pridobljene ugotovitve sem predstavila ter analizirala z analizo tekstovnih podatkov, ki sem jih po različnih tematskih sklopih ustrezno interpretirala glede na pregledano strokovno literaturo. Ob raziskavi sem bila pozorna tudi na morebitne omejitve. Glede na ugotovljeno sem predlagala možne izboljšave in podala predloge, kako jih izvesti, kar predstavlja tudi širše implikacije za podobna podjetja in delovne kontekste.

6.2 Predstavitev podjetja

BE-terna je eden vodilnih evropskih ponudnikov poslovnih programskih rešitev v oblaku za najpomembnejše panoge. Specializirani so za uresničevanje digitalne preobrazbe in avtomatizacijo poslovnih procesov z uporabo vodilnih platform v oblaku. Ponujajo platforme ERP, CRM ter analitične rešitve (BI) ter jih združujejo v rešitve, prilagojene panogam in uporabnikom.

Njihove stranke so tako globalne korporacije kot inovativna srednje velika podjetja, ki si prizadevajo ustvariti konkurenčno prednost s sodobnimi poslovnimi programskimi aplikacijami v oblaku. Imajo 1650 zadovoljnih strank ter 2900 uspešno izpeljanih projektov. Prisotni so v več različnih industrijah, naj bo to proizvodnja, moda, distribucija, energetika, farmacevtska industrija, finančna industrija, storitve in še povsod drugod, kamor jih zapeljejo nove priložnosti. Njihove rešitve so prisotne v 85 državah. Trenutno imajo okoli 1110 zaposlenih, v Adriatic regiji, ki je predmet raziskave pa okoli 350 zaposlenih. Osnovne vrednote podjetja so: Pravičnost, radovednost, skrbnost, strast, odgovornost, spoštovanje in uspeh strank.

Nahajajo se po desetih državah po vsej Evropi. Poslovalnice imajo na 28 različnih lokacijah: Innsbruck, Leipzig, Luzern, Hørsholm, Halmstad, Oosterhout, Ljubljana, Oslo, Linz, Dunaj, München, Überlingen,, Sindelfingen, Nürnberg, Villingen, Essen, Gütersloh, Auerbach, Chemnitz, Erfurt, Zürich, Aarhus, Stockholm, Helsingborg, Maribor, Zagreb, Osijek, Beograd. So hitro rastoče podjetje s približno 115 milijonov EUR prometa (BE-terna, 2023).

6.3 Načrt in potek raziskave

Postopek zbiranja podatkov je potekal v štirih korakih. Najprej sem sestavila okvirni vprašalnik. Naslednji korak je bil izvajanje intervjujev. Intervjuvanje je potekalo na lokaciji sedeža podjetja BE-terna za udeležence iz Slovenije ter prek Teams platforme za udeležence iz Hrvaške in Srbije. Intervjuvanje je potekalo med 10.4. in 20.4. leta 2023. Predhodno zapisana okvirna vprašanja sem glede na ekspertije posameznikov ustrezno porazporedila med deležniki ter tekom razvoja pogovora dodajala smiselna podvprašanja. V tretjem koraku sem intervjuje popisala v obliki transkripta. Četrty korak je bil, da sem kategorizirala teme odgovorov po različnih sklopih, kar mi je kasneje olajšalo analiziranje posameznih tem.

Kot sem že omenila, vseh okvirnih vprašanj nisem mogla zastaviti vsem deležnikom, saj so ti zadolženi za različne aktivnosti znotraj podjetja. Vodja zaposlovanja S.S., zaposlovalka M.J. in zaposlovalec V.Š. so mi pojasnili proces privabljanja in izbiranja ustreznih kandidatov, da bodo ti v podjetju operirali dolgoročno, o potrebnih karakteristikah kandidata. Dotaknili so se tudi tehnik izpraševanja, praks preverjanja znanja ter razpravljali o alarmnih znakih. Pojasnili so mi tudi, zakaj je pomembno, da se vrednote in kultura zaposlenega in delodajalca skladajo. Razčesali smo uporabo različnih kanalov, prek katerih pridobivajo kandidate ter kdaj je kateri kanal najbolj primeren. Pogovor je zajemal tudi kako oglašujejo podjetje kot dobro delovno okolje in s tem povečujejo bazen ustreznih kandidatov. Pojasnili so mi tudi, zakaj je pomembno, da so ljudje v podjetju lojalni in pripravljeni v podjetju ostati na dolgi rok ter kako poskušajo znotraj BE-terne to vzpostaviti. Intervjuje sem izvedla tudi z dvema zaposlovalnima managerjema A.Č. in V.D., ki sta predstavila svojo plat zgodbe glede zaposlovanja v njunih oddelkih. T.P., ki je v BE-terni znotraj kadrovske službe zadolžena za rast in razvoj zaposlenih, mi je pojasnila, zakaj je potrebna dobra integracija novinca, kakšen je postopek uvajanja in kako skrbijo za ustrezno mentorstvo novinca. Pogovarjali sva se tudi o znamčenju delodajalca, pomembnosti dobre vzpostavitve le-tega in kakšna je praksa v BE-terni. Z vsemi sem razpravljala tudi o tem, kako v podjetju doseči zadovoljstvo zaposlenih ter kakšne aktivnosti in ugodnosti jim nudijo.

6.4 Rezultati in njihova analiza

6.4.1 Privabljanje v BE-terni

6.4.1.1 Privabljanje

V BE-terni se poslužujejo zelo raznolikih virov za privabljanje potencialnih kandidatov. Zaposlovalka M.J. je dejala: *»Odločitev je na privabljalcu, da si izbere strategijo, ki se mu zdi najbolj primerna za zapolnitev neke vloge. Začneš lahko z oglasom na spletni strani, z lovom na glave. Torej, odločitev je na privabljalcu, seveda s posvetom z njegovim vodjem ekipe in če je potrebno, z zaposlovalnim managerjem«*. To se sklada z zapisanim iz Černe in drugi, (2021), kjer je bilo omenjeno, da mora privabljalalec sam izbrati čim bolj inovativen način, kako pristopiti do kandidatov, da pridobi čim večji bazen ter določiti platformo prek katere bo dosegel najboljše rezultate. Pravi kanal namreč poveča možnost, da se bodo določeni kandidati odzvali bolj ali manj intenzivno. M.J. je dejala tudi: *»zelo je odvisno od vloge, saj za redka delovna mesta, ki jih je zelo težo zapolniti, je po mojem mnenju najboljše uporabiti neposreden pristop«*. S tem je mislila direktno kontaktiranje visoko usposobljenih kandidatov prek lova na glave. Najbolj pogosto uporabljeno orodje za to je LinkedIn Recruiter. Ta je namenjen za iskanje visoko kvalificiranih kadrov iz specifičnih industrij, kot je I.T. (Pinho in drugi, 2019). V.Š. je to potrdil: *»Najbolj efektiven način pridobivanja kandidatov je prek LinkedIna, ki je vir pridobivanja kandidatov za tako rekoč vsako delovno mesto«*.

6.4.1.2 Zunanje privabljanje

Zunanje privabljanje v BE-terni izvajajo na različne načine. T.P. je izpostavila par različnih dogodkov, ki se jih je BE-terna udeležila oziroma jih je organizirala v zadnjem času za pridobitev pozornosti v IT svetu: *»participiramo v specifičnih kariernih sejmih, ki se specializirajo na IT kader na fakultetah, kot je EESTEC ali DragonHack, saj tam targetiramo potencialne kandidate. Te aktivnosti so specifične za IT. Mislim, da so zelo pomembne za BE-terno«*. Privabljanje na kampusih in znamčenje podjetij na fakultetah je odličen način predstavljanja podjetja študentom, ki se specializirajo v smeri, kjer podjetje potrebuje dodatne okrepitve kadra. BE-terna se fokusira na karijerne sejme in dogodke, ki so namenjeni študentom iz programerske stroke. V kolikor podjetje naveže stik s študenti že v času študija, so ti potem bolj pozorni nanj, ko iščejo zaposlitev. T.P. je nadaljevala: *»Ko targetiramo bolj izkušen kader, so za to bolj primerne konference, imamo tudi lastno, imenuje se BE-terna day. Tu delimo svoje znanje in izkušnje«*. Ustvarjanje vsebin, ki so uporabne narave in širijo znanja ter izkušnje iz stroke, pomagajo podjetju povečati vidnost v industriji, kar prikaže zaposlovalca kot bolj zanimivega (Černe in drugi, 2021).

6.4.1.3 Priporočila

Priporočila so poleg lova na glave eden od najbolj priljubljenih načinov privabljanja v BE-terni. *»Za efektiven način zaposlovanja se je v zadnjem času pokazal priporočilni program. Dobro sestavljen priporočilni program, nam pomaga pridobiti najboljše kandidate, ki so tudi najboljši kulturni fit za podjetje«*. M.J. torej meni, da priporočilni program poskrbi, da se oseba ustrezno ujema tudi s kulturo podjetja. Dhillon in drugi (2020) to potrjujejo, saj njihova raziskava kaže, da je večja verjetnost ujemanja med podjetjem in zaposlenim, v kolikor je bil ta privabljen prek priporočila. Kot je dejala M.J. priporočilni program privabi najboljše kandidate. To je najbrž zato, ker ta kader izhaja iz podobnih krogov kot zaposleni, zato ima ustrezne kompetence, ki jih znotraj podjetja potrebujejo (Pervanje, 2022). Po navadi novinci, privabljeni prek priporočilnega programa, iz razloga, da bi upravičili osebo, ki jih je priporočila, delajo bolj vneto (Burks in drugi, 2015). Poleg tega so iz istega razloga moralne obvezanosti tudi manj nagnjeni k fluktuaciji in je sodelovanje z njimi potemtakem bolj dolgoročno (Černe in drugi, 2021).

Podjetja velikokrat tudi spodbujajo zaposlene k priporočanju ustreznega kadra ter jih za to ustrezno nadgradijo. Po navadi je ta nagrada v finančni obliki in se izplača, če gre priporočena oseba čez poskusno dobo (Pervanje, 2022). V BE-terni imajo prav tako nagrajevanje zaposlenih, ki priporočijo ustrezen kader, kar je potrdila T.P.: *»Mislim, da so priporočila zadnje čase pomemben del zaposlovanja in pridobivanja kandidatov. V BE-terni spodbujamo zaposlene, da priporočajo svoje prijatelje, družinske člane, kogarkoli za kogar mislijo, da bi bil ustrezen za delovno mesto. In ja, tudi nagradimo jih, če priporočenec uspešno zaključi poskusno dobo. Torej, če gre priporočenec čez 6 mesečno zaposlitev, izplačamo zaposlenemu nagrado v vrednosti 1000 evrov bruto. Leta 2022 smo imeli kar 50 % zaposlovanje s pomočjo priporočil, kar pomeni, da imamo dovolj dobro kulturo, da so zaposleni pripravljeni priporočiti svoje prijatelje za delo pri nas«*. Nagrada v BE-terni za priporočilo je torej 1000 evrov bruto, v kolikor gre priporočenec čez poskusno dobo. S tem poskušajo spodbuditi, da zaposleni priporočajo dober kader in s tem kadrovski olajšajo težko iskanje kvalificiranega kadra. Kot je T.P. omenila, imajo v BE-terni kar 50 % novo zaposlenih pridobljenih prek priporočil. To kaže na dobro komunikacijo in dobre odnose znotraj podjetja. V kolikor je vzpostavljena dobra kultura znotraj podjetja, naj bi podjetje imelo nad 40 % novo zaposlenih prek priporočil (Bruno, 2021). Glede na to, da jih ima BE-terna celo več kot toliko, to dokazuje dobre odnose znotraj podjetja.

6.4.1.4 Oglas za delo

V BE-terni imajo določeno zasnovo oblike oglasa za delo. Poglejmo si primer v prilogi 2. Oglas mora biti zaradi politike podjetja pripravljen v angleškem jeziku. Zastavljen je tako, da je zgoraj z odebeljenimi, velikimi črkami napisan naziv delovnega mesta. Poleg naziva se nahaja zvezdica, kar pomeni, da je delovno mesto namenjeno kateremukoli spolu. Pod nazivom je v poševnem tisku naveden oddelek, pod katerega delovno mesto spada. Pod tem je kratko

besedilo s poševno pisavo. To je napisano na interaktiven način in nagovarja bralca. Besedilo je napisano v sproščenim, neformalnim tonu. V analiziranem oglasu v uvodu posredno omenja tudi vrednoto podjetja, in sicer radovednost (angl. curiosity, curious). Za tem je besedilo razdeljeno na 3 sekcije: #yourmission, #yoursuperpowers in #beternasuperpowers. Vsi ti podnaslovi so napisani s krepko pisavo. Znak # daje občutek modernosti in sledenja trendom, poleg tega pa poudarja neformalno kulturo podjetja. V sekciji #yourmission so opisane delavne naloge na tem delovnem mestu. Pod #yoursuperpowers so opisana znanja in kompetence primerne kandidata. V #beternasuperpowers pa so našteje ugodnosti, ki jih BE-terna ponuja svojim zaposlenim. Med besedilom so uporabljeni emotikoni, ki poudarjajo sproščeni slog besedila. Pod oglasom za delo je v ležeči pisavi z nekoliko manjšimi črkami na kratko opisana BE-terna in njena kultura. Glede na analizirano sestavo oglasa in vizualno strukturo, kot je zanimiv tekst, okrepljena in ležeča pisava, je oglas dobro zasnovan (Jones in drugi, 2006).

M.J. je dejala, da se ji zdi najbolj pomembna stvar pri dobrem oglasu za delo dober osnutek iz strani zaposlovalnega managerja: *»Dati nam morajo jasne informacije, s tudi najmanjšimi detajli. Glede na to lahko ustvarimo dober oglas za delo. [...] Ljudje v kadrovske morajo natančno vedeti, kaj iščejo. [...] Samo tako lahko kvalitetno iščejo profil osebe, ki bi ustrezala delovnemu mestu.«* Privabljalec mora res dobro poznati opis delovnega mesta, da ga lahko ustrezno predstavi potencialnim kandidatom (Graves in Karren, 1996). V kolikor ga skozi oglas zaradi premalo informacij predstavi napačno, lahko pritegne čisto drugo ciljno skupino in je celoten bazen kandidatov, ki se ga pridobi prek oglasa, neustrezen.

»Vizualni del je zelo pomemben. Mislim, da glede na trenutne trende, bi bil popoln oglas za delo prek Instagrama zgodbe. Torej, zelo vizualno naravnano, zanimivo in ko klikneš na oglas, mora biti ta kratek in specifičen, ne predolg. Oglas mora biti tudi dobro definiran, da lahko pritege prave kandidate s specifičnimi potrebami za delovno mesto,« je povedala S.S.. Procesi privabljanja kandidatov prek socialnih medijev, kot je Instagram, so vedno bolj popularni. Takšno oglaševanje je stroškovno učinkovito, hitrejše in prilagojeno ciljni skupini kadra. Inovativni oglasi, ki so vizualno privlačni pritegnejo večje število kandidatov (Okolie in Irabor, 2017). Raziskave so pokazale, da je vizualni del pri oglasu veliko bolj pomemben kot sam tekst (Jones in drugi, 2006).

6.4.1.5 Interno privabljanje

Interno privabljanje v BE-terni je prav tako spodbujeno. S.S. je opisala, kako potekajo prijave zaposlenih na delovna mesta in promocija notranjega privabljanja znotraj podjetja. S.S.: *»Večinoma poteka (notranje privabljanje) neuradno. Vzpostaviti želimo kulturo, kjer bo katerikoli zaposleni prišel do managerja in kadrovske, ter jim povedal, da je zainteresiran v specifično odprto delovno mesto. Druga možnost prijave je uradna, in sicer na naši karierni spletni strani v platformi Cornerstone, kjer se lahko prijavi katerikoli zaposleni na katerokoli odprto delovno mesto – tudi v drugi državi. Interno promoviramo odprta delovna mesta v našem mesečnem kadrovskem glasilu in spodbujamo zaposlene k prijavi, če mislijo, da bi ustrezali*

odprtemu delovnemu mestu«. Notranje privabljanje je torej odprt tržni mehanizem znotraj podjetja, kjer se katerikoli že zaposleni (uradno ali neuradno) lahko prijavi na delovno mesto. Večja podjetja, kot je BE-terna se tega pogosto poslužujejo ter ga celo spodbujajo (Keller, 2018).

S.S. se je poglobila tudi v to, zakaj so v BE-terni mnjenja, da je notranje privabljanje dobro za podjetje: *»Notranje privabljanje je zelo dobro za podjetje, še posebej za dolgotrajno sodelovanje. Ker če nimamo vzpostavljena internega razvoja, lahko zaposlene izgubimo. Še posebno pri novih generacijah moramo zagotoviti notranje napredovanje na eno ali dve leti. Če uporabimo interne vire za zapolnitev delovnih mest, je lahko to zelo močna stran podjetja. Če imaš znotraj podjetja dobre zaposlene, ki jih lahko interno razviješ, moraš to uporabiti«*. Notranje privabljanje torej zaposlenemu znotraj podjetja lahko ponudi vertikalno ali horizontalno napredovanje po katerem streži v svoji karieri. Poleg tega, oseba na novi poziciji lahko pridobi dodatna znanja, veščine in zadržitve, ki ji pomagajo pri osebni rasti (Muscalu, 2015).

M.J. je dopolnila S.S.: *»Nekateri zaposleni zapuščajo podjetje, ker se ne počutijo dovolj motivirane in mogoče jim lahko ponudimo novo vlogo z novimi izzivi. Veliko ljudi odhaja, ker ne vedo, da obstaja možnost menjave delovnega mesta znotraj podjetja. [...] Če oseba želi zamenjati položaj za svoj osebni razvoj, ji moramo to omogočiti«*. Razlog za prijavo na delovno mesto znotraj organizacije torej ni nujno napredovanje, temveč večja dinamika na delovnem mestu. Oseba lahko ne uživa več na trenutnem delovnem mestu, tam stagnira in se zato želi preizkusiti še v kakšni drugi vlogi. Z notranjim privabljanjem ji tako to zagotovimo ter s tem preprečimo fluktuacijo kvalitetnega kadra (Muscalu, 2015). M.J. nadaljuje: *»Notranje privabljanje je izjemen vir zaposlovanja, ker že vemo, da je oseba željna visokih dosežkov in se kulturno ujema v podjetje, poleg tega pa ima krajši čas uvajanja, saj že pozna organizacijo in potek procesov«*. Hamza in drugi (2021) so zapisali, da je velika prednost notranjega privabljanja to, da oseba že pozna podjetje, zato okvirno že ve, na koga se lahko obrne, ko kaj potrebuje. Glede na vse lahko povzamemo, da je kvalitetno notranje privabljanje načeloma dobro za podjetje, poleg tega pa pripomore k dolgotrajnemu sodelovanju, saj poskrbi, da oseba ne odide zaradi stagniranja na delavnem mestu.

M.J. je dodala kritiko trenutnega procesa: *»Notranje privabljanje bi moralo biti odličen vir za zaposlovanje ljudi. Veliko ljudi je namreč obstalo na trenutnem položaju, ampak niso dovolj motivirani, da bi poizkusili nove stvari na novem položaju. Kadrovska bi morala bolj intenzivno delati na tem, saj četudi ta program imamo, sama poznam samo eno osebo znotraj podjetja, ki se je prijavila za drugo vlogo«*. Glede na izjavo M.J. bi najbrž BE-terna morala več promovirati interno privabljanje in se po možnosti posluževati več različnih dodatnih kanalov, da bi dosegla čim več zaposlenih ter jih spodbudila k prijavi na odprto delovno mesto.

M.J. je omenila tudi negativne učinke notranjega privabljanja: *»Iz notranjega privabljanja lahko izhajajo tudi slabe izkušnje. Ko se odločimo, da bi bil lahko trenutni zaposleni dober za odprto delovno mesto, ga moramo preveriti v tej smeri. [...] Zahteve morajo biti pri internem kandidatu enake, kot pri zunanjem na trgu delovne sile. [...] Zaposlovalni manager mora spisati poročilo, zakaj je ta oseba ustrezna ali neustrezna za delovno mesto«*. V tem primeru, ko interni kandidati zaradi boljših zunanjih kandidatov niso izbrani, se lahko pojavi nejevolja iz strani trenutnega zaposlenega, ki je kandidiral za delovno mesto. Zaradi prizadetosti ob neizbranosti lahko celo zapustijo delovno mesto (Fernández-Aráoz in drugi, 2009).

6.4.2 Izbirni postopek v BE-terni

6.4.2.1 Odprtje zahtevka

V BE-terni se izbirni postopek razlikuje od lokacije do lokacije. M.J. je dejala, da se poskuša, kolikor je le mogoče poenotiti izbirni proces na regijski ravni – vendar so neke razlike še kar vidne. Proces zaposlitve v Srbiji poteka tako: *»Proces se začne, ko ima en od oddelkov potrebo po dodatni osebi, ni važno ali je to popolnoma novo delovno mesto ali pa zamenjava. Za začetek procesa morajo zaposlovalni managerji poslati direkten zahtevek skozi naš sistem. [...] Ko se zahtevek odobri, začnemo s procesom tako, da ga interno odpremo v sistemu. Platforma se imenuje Cornerstone. Tam shranjujemo tudi tekom postopka vse informacije o kandidatih in njihov status v postopku.«* Kot je zapisano v Bruno (2021), je potrebno zaposlovanje voditi skozi interni sistem. To je po navadi CRM sistem, kjer se shranjujejo vse informacije o kandidatih, njihovi CV-ji in podobno. Zapisovanje teh informacij je nujno, da obstanejo na dolgi rok in se ne izgubijo. Pomembne so tudi, da do njih lahko dostopajo kakršnikoli drugi vpleteni akterji. Informacije je potrebno skrbno zapisati, da se jih ne pozabi tekom izbirnega postopka.

6.4.2.2 Pregled CV-ja

Proces interakcije s kandidati in njihovo profiliranje poteka dokaj podobno v vseh situacijah, nekaj razlik sicer je, in sicer ali jih pridobimo preko Linkedina ali se sami prijavijo. V.Š.: *»Najprej pogledamo njihove CV-je ali LinkedIn profil ter presodimo ali ustreza karakteristikam opisa delovnega mesta in našim zahtevam«*. Življenjepis je namreč že prvo grobo sito, kjer izločimo neprimerne kandidate. V njem so namreč vse strokovne, izobraževalne in kompetenčne informacije o kandidatu, poleg tega pa zajema tudi njegove izkušnje. Na podlagi tega lahko že določimo, ali kandidat ustreza delovnemu mestu ali ne (Pervanje, 2022).

6.4.2.3 Telefonski pregled

Naslednji korak je, da stopimo v interakcijo z ustreznimi kandidati. V.Š.: *»Če oseba ustreza, potem jo kontaktiramo prek Linkedina ali e-maila ali telefona in organiziramo sestanek za*

telefonski pregled. Na tem sestanku je samo kandidat in predstavnik kadrovske. Kandidata vprašamo klasična vprašanja, kot so: *kaj je tvoja motivacija za menjavo službe, kako bi ustrezal v kulturo podjetja in podobno*«. M.J. doda: *»To je samo informativni klic, da preverimo kandidatovo kulturno ujemanje v podjetje, kako se ujame v vlogo, ki jo zapolnjujemo*«. Torej v telefonskem pregledu se še ne poglobimo v tehnične detajle, ampak bolj grobo preverimo znanja in kompetence, ki so nujne za opravljanje delovnega mesta. Ugotavljamo, ali je oseba sploh kvalificirana za udeležitev v izbirnem postopku (Bruno, 2021). Podobno kot V.Š. je tudi v literaturi zapisano, da so primerna vprašanja na telefonskem pregledu: *Zakaj te ta služba zanima, kaj je tvoja motivacija, kaj je bil do sedaj tvoj največji izziv itd.* (Bruno, 2021). Kot trdi Pervanje (2022) preverimo tudi osnovna tehnična znanja glede na opis delovnega mesta ter preverimo resničnost informacij v CV-ju.

6.4.2.4 Tehnični intervju

Za telefonskim pregledom je tehnični intervju naslednji korak v izbirnem postopku. *»Za tem je naslednji korak, da zaposlovalni managerji profesionalno ocenijo, ali oseba ustreza določeni vlogi v podjetju. To je tehnični intervju*«. Tehnični intervju se največ uporablja pri pridobivanju strokovno usposobljenega kadra. Te razgovore mora opraviti nekdo iz stroke, saj kadrovník nima dovolj znanja za kvalitetno izvedbo tega intervjuja (Pervanje, 2022). S.S. je nadaljevala: *»Imeti moramo pol strukturirane intervjuje, da lahko primerjamo kandidate. Primerjava med kandidati je zelo pomembna za naše zaposlovalne managerje, zato potrebujemo neko strukturo v intervjujih*«. Bruno (2021) trdi enako kot S.S., da morajo biti vsi krogi intervjujev čim bolj strukturirani, da se izognemo čustveni presoji. Strukturiran intervju se uporablja kar v 90 % primerov. Po potrebi se prelevi v pol strukturiranega, da se izve relevantne dodatne informacije o kandidatu. Tako je pri razgovoru zagotovljena časovna učinkovitost, preveri se vse ključne točke pri kandidatu in, kot je poudarila S.S., se kandidate na ta način lažje primerja.

6.4.2.5 Praktična preverba

Naslednji korak je praktična preverba. *»Po tem pošljemo nalogo in ko je ta pripravljena, organiziramo prezentacijo*«, je povedala M.J.. Predstavitev naloge je v BE-tni pomemben korak v selekcijskem postopku. M.J. je dejala: *»Naloga je potrebna, ker delamo v zelo specifični industriji (IT), zaradi česar kadrovska in zaposlovalni managerji s pomočjo naloge najlažje ocenijo, kakšno je dejansko znanje kandidatov. Naloga je najboljši in najenostavnejši način za kandidate, da pokažejo kaj vedo in to tudi pokažejo na najboljši način*«. Tudi v literaturi je poudarjeno, da je praktičen preizkus eden najboljših pokazateljev, da se vidi, kako se kandidat znajde z delovnimi nalogami. Naloga je pripravljena tako, da je čim bolj prilagojena realnim situacijam s katerimi se srečujejo zaposleni na delovnem mestu (Pilbeam in Corbridge, 2006).

S.S. dodatno pojasni, zakaj je tehnična naloga za postopek tako zelo pomembna: *»Če bi preskočili del z izvedbo tehnične naloge, bi bila verjetnost, da smo se napačno odločili, večja*«. To trditev literatura ustrezno potrjuje. Če je kandidat uspešen pri izvedbi naloge, je zelo velika

verjetnost, da bo enako uspešen tudi pri izvedbi delovnih nalog v primeru zaposlitve (Hausknecht in drugi, 2004). Pri prikazu pripravljene naloge se po navadi organizira predstavitev, kjer se vidi še kandidatove sposobnosti prezentiranja in priprave vizualnih spremljav za ustrezne prikaze (Ethical Standards Commissioner, 2020). Z nalogo preverjamo tudi druge stvari, ki niso nujno tehnično usmerjene. V.Š. je dejal: *»Ključno pri nalogi je, da vidimo, kako kandidat razmišlja, na kaj daje poudarek, kaj spregleda. Ne gre vedno za pravilno rešitev, temveč za način razmišljanja. Končni rezultat ni neka rešitev, ki nam jo pošljejo. Je pravzaprav prezentacija, ki jo pripravijo, kjer lahko tudi vidimo njihove prezentacijske sposobnosti, kako se soočajo s stresnimi situacijami in kakšne so njihove sposobnosti javnega nastopanja«*. Prek te prezentacije torej poskušajo dobiti globlji vpogled v zaposlenega. Zaznati poskušajo njegove karakteristike, kako se znajde v praktični situaciji ter potencialne težave. Te lastnosti pri intervjuju samem včasih težko zaznamo (Bruno, 2021).

Tajništvo je oddelek v BE-terni, kjer za razliko od drugih oddelkov, kjer dajo kandidatu za praktično preverbo naloge, tu opravijo preizkusno delo. Vodja tajništva je opisala, kako opravljajo ta preizkus: *»Kandidatki pokažemo, kaj opravljamo na delu. Najprej pokažemo, kako delamo, potem pa kandidatka sama poizkusi izvesti nalogo – pošiljanje pošte, beleženje računov. Ne gledamo toliko na izkušnje, verjamemo, da se da vse priučiti. Ampak če zna uporabljati računalnik, če se znajde, je primerna«*. Poskusni dan na delovnem mestu je odlična možnost preverbe, kjer se kandidata vpreže v preproste delovne naloge in lahko nadrejeni vidi, kako se oseba znajde, se hitro uči, kakšna je njena reakcija na situacijo in podobno. Kot je omenila V.D. so naloge po navadi lahke, po navadi niso zahtevne narave (Bruno, 2021). Takšna preverba se je v tajništvu izkazala za primerno, saj s pomočjo le te lahko izločijo kandidate, ki nimajo primernih veščin in znanj: *»Da, prišlo je do tega (da so določili neprimernost kandidata prek poizkusnega dela). Recimo kandidatka ni imela ustrezne računalniške pismenosti, prav tako je bila ovira komunikacija«*. Prek poskusnega dne se lahko ugotovi tudi kakšne kritične točke, ki se jih v intervjuju ne opazi. Ti dejavniki so po navadi karakterni. V literaturi so kot najpogostejši omenjeni vzkipljivost, boječnost, komunikativnost in podobno (Bruno, 2021).

6.4.2.6 Končni intervju z direktorjem

M.J. opiše še zadnji korak v selekcijskem postopku: *»Če gre kandidat uspešno čez vse te korake, gremo na zadnji korak. To je pogovor z direktorjem iz lokacije, kjer bo stacioniran novo zaposleni«*. V. Š. jo je dopolnil z vzrokom za ta končni korak: *»To je dobra preverba, ker imajo direktorji široko sliko podjetja in poznajo zgodovino le tega. Zaradi tega lahko filtrirajo kandidate, ki ne bi ustrezali v podjetje«*. Pri končnem razgovoru se preverja ustreznost osebe za delovno mesto – tako kompetenčno kot tudi kulturno (Bruno, 2021). S.S. meni, da je zadnji korak, ki vključuje direktorja, dobra poteza: *»To, da te sprejme direktor na koncu izbirnega postopka, ima neko težo in pomembnost na uspešen zaključek procesa«*. S tem se izbirni postopek v BE-terni zaključuje in potrebno je izdati ponudbo.

6.4.2.7 Komunikacija tekom izbirnega postopka

S.S. je tekom intervjuja poudarila iskren odnos in zaupanje, ki se mora vzpostaviti med organizacijo in kandidatom v času izbirnega postopka. *»Zelo je pomembno, da smo iskreni s kandidatom, saj drugače lahko izgubimo zaupanje. Če kandidata zaposlimo in iz vseh prejetih informacij misli, da je v našem podjetju vse čudovito in potem ugotovi, da to ni realnost, imamo zelo nezadovoljnega zaposlenega ter kar je še bolj pomembno, nekoga, ki lahko sporoča javnosti o slabih odnosih znotraj podjetja«.* Literatura potrjuje mnenje S.S.. Kljub temu, da želimo organizacijo prikazati v čim lepši luči, vseeno ne smemo olepševati situacije ali pretiravati o dobrih vidikih dela. V primeru da to storimo, lahko pride do ogromno negativnih posledic. Najbolj pogoste posledice zaradi nedoseženih pričakovanj so nezadovoljni zaposleni (kar je že omenila S.S.), pogosta odsotnost na delovnem mestu in posledična hitra odpoved (Buckley in drugi, 1998).

M.J.: *»Kandidatom, ki niso ustrezno kvalificirani, pošljemo sporočilo o zaključku izbirnega postopka prek e-maila. Povratno informacijo pošljemo vsem kandidatom«.* Dobra izkušnja kandidata med izbirnim postopkom temelji na kvalitetni komunikaciji, kandidata je treba pravočasno obveščati o naslednjih korakih ter v primeru prekinitve nadaljevanja izbirnega postopka to ustrezno komunicirati (Miles in McCamey, 2018). Povratna informacija je za vse kandidate pomembna – še posebno, če so ti zavrženi – saj se s pomočjo tega v precejšnji meri lahko izognemo slabim odzivom, ki v skrajnih primerih lahko preidejo v socialna omrežja (Bruno, 2021).

6.4.2.8 Sestava izbirnega postopka in kritika

Iz opisanega izbirnega postopka v BE-terni smo ugotovili, da v klasičnem primeru ta vsebuje štiri korake: telefonski pregled, tehnični intervju, predstavitev tehnične naloge in pogovor z direktorjem. Postopek se sklada s »Pravidom štirih«, ki ga je vzpostavil Google in je optimalen za pridobivanje kvalificiranega kadra v IT industriji. Kot trdi Shaper (2017), je rezultat izbirnega postopka po štirih korakih ali po večjih, enak. Štiri-stopenjski izbirni postopek skrajša čas zaposlovanja, prihrani čas vodstva in skrajša trajanje stresa za kandidata. V kolikor bi v BE-terni uspeli zajeti vse štiri korake in jih ustrezno združiti, da bi bila preverba enaka, bi to kvečjemu pozitivno vplivalo na vse udeležence v postopku – krajšo stresno obdobje za kandidate in bolj optimalno porabljen čas udeležencev iz strani podjetja (kar pomeni tudi manjši strošek dela). Izbirni postopek se včasih nekoliko prilagaja glede na senioriteto kandidata. V.Š.: *»Kadar je kandidat senior, bomo bolj kot tehnično plat preverjali motivacijo, če pa je junior,*

se bomo bolj osredotočali na znanje«. Vizualni prikaz klasičnega selekcijskega postopka v BE-terni je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Izbirni postopek v BE-terni



Prirejeno po Joberty (2023).

S.S. je navedla tudi kratko objektivno kritiko izbirnega postopka v BE-terni in predloge za izboljšanje: »Morali bi skrajšati čas izbirnega postopka in vzpostaviti boljšo strukturo, tako da bi združili dva ali tri korake v enega. Menim, da je naš izbirni postopek dober. Še posebno kar se tiče tehničnega znanja in korakov. Vendar moramo izboljšati trajanje«. Struktura, ki jo je omenila S.S. lahko pozitivno vpliva na skrajšanje izbirnega postopka. Planiranje nam da nek časovni okvir in če imamo strukturo, lažje sledimo le tej, kot če je nimamo (Prasad in drugi, 2019). V literaturi je tudi omenjeno, da koraki, v katerih je vključenih več deležnikov hkrati, pozitivno vplivajo na skrajšanje izbirnega postopka (Chamberlain, 2015).

6.4.2.9 Dodatni koraki izbirnega postopka

Dodatni korak psihometričnega testiranja je uporabljen v BE-terni na Hrvaškem, kot nam je zaupal V.Š.: »Včasih v postopek vključimo tudi psihološko oceno, za pridobitev le-te sodelujemo z zunanjimi centri, včasih uporabimo tudi kratek psihometrični test za preverjanje kognitivnih zmožnosti, ki se izvaja prek spleta. Ta preverja natančnost in hitrost opravljanja nalog. [...] Mislim, da je to zelo pomemben korak v našem izbirnem postopku. Menim, da naša znanja, ki jih imamo kot psihologi, niso dovolj utilizirana. V podjetju namreč damo večji poudarek na privabljanje, kot na selekcijo. [...] Nimamo toliko vpliva na to, kdo bo izbran in kdo ne«. Kot je omenil V.Š. v BE-terni občasno opravljajo tudi psihološka testiranja. Za to uporabljajo dva različna načina, in sicer zunanje ocenjevalne centre, ki izvajajo poglobljene psihološke intervjuje z namenom psihološke ocene kandidata in spletno DRT psihološko testiranje, ki prepoznava razmerje med natančnostjo in hitrostjo opravljanja nalog.

Testiranje (priloga 3) je primer DRT testiranja, ki so ga izvedli v BE-terni. Na podlagi kombinacije percintilnih rezultatov na parametrih Natančnost in Tempo dela oceni izpraševančev stil dela med reševanjem testa. Kandidate razvrsti glede na opravljeno testiranje v štiri različne skupine, in sicer v impulzivnost (nizko natančnost in hiter tempo dela), učinkovitost (visoka natančnost in hiter tempo dela), previdnost (visoka natančnost in počasen tempo dela) in ležernost (nizka natančnost in počasen tempo dela). Primer rezultata testa navedenega v priponki 3 prikazujejo kandidata, ki je učinkovito reševal test, kar nakazuje na

visoko natančnost in hiter tempo dela kandidata. Ta test spada pod teste, namenjene preverjanju natančnosti in umske vzdržljivosti. Takšna preverjanja so običajno sestavljena iz enostavnih računov, kjer preverjamo stopnjo pravilnosti in hitrosti reševanja. Pokažejo sposobnost ohranjanja zbranosti in natančnosti pri dolgotrajnih nalogah (Pilbeam in Corbridge, 2006).

6.4.2.10 Preverjanje referenc

M.J. občasno preverja tudi zunanje reference pri bivšem zaposlovalcu ali bivšemu sodelavcu kandidata: *»Ko imam veze v podjetju, kjer je bil kandidat včasih zaposlen, preverim reference. Vedno je dobro imeti informacije iz prve roke od ljudi, s katerimi je zaposleni včasih delal ali pa od nekoga, ki pozna bivšega sodelavca kandidata. Trg je majhen in ni težko najti informacij o kandidatu od bivših delodajalcev. Vedno sicer ne moremo imeti jasne slike, vendar te informacije vseeno veliko pomenijo«*. V BE-terni torej preverba priporočil ni ključnega pomena v izbirnem postopku, je pa definitivno dober dodaten vir informacij, da si ustvarijo čim bolj jasno sliko o kandidatu pred končno odločitvijo. Reference dajo namreč odličen vpogled v to, kakšen je kandidat in kaj lahko od njega pričakujemo na delovnem mestu (Pervanje, 2022).

6.4.2.11 Preverjanje kulturnega ujemanja tekom izbirnega postopka

Tekom izbirnega postopka je potrebno preveriti tudi kulturno ujemanje kandidata s podjetjem. Ta je namreč en glavnih faktorjev, ki pripomorejo k dolgotrajnemu obstanku kandidata v podjetju. Vendar pa je to kar trd oreh za preverjanje, saj ni tako oprijemljiv kot na primer tehnična znanja. V.Š. je dejal: *»Mislim, da je kulturna ustreznost najtežja za ocenitev, saj ne obstaja noben vprašalnik, noben test, da bi to lahko preverili. Kar mora kadrovník narediti je, da poizkuša iz reakcije osebe ugotoviti, kakšna je in spraševati vprašanja, ki direktno korelirajo s tem.«*. Kadrovník je pogosto prepuščen sam sebi ter svoji interpretaciji, da oceni kulturno ustreznost kandidata. Zaupati mora svojemu instinktu glede kulturne ustreznosti kandidata. Na podlagi tega poda svoje mnenje, nasvet – s katerim pa se zaposlovalni manager lahko strinja ali ne (Tholen, 2023).

V.Š.: *»Dobra referenca za primerjavo ustreznosti so vodje ekipe in zaposlovalni managerji, in sicer zaradi dveh razlogov. Prvi je, da so že zelo izkušeni in so videli veliko kandidatov, ki so šli skozi selekcijske postopke ter veliko zaposlenih, ki so nekoč bili v podjetju. Zato imajo dober občutek glede tega, kdo je kulturni fit in kdo ni. Druga stvar je, da ti ljudje delajo neposredno z ekipami in jih poznajo.«*. Kljub temu, da je kadrovska služba izkušena iz strani profiliranja kandidatov in lahko zazna alarme v kandidatu, pa je zaposlovalni manager še vedno tisti, ki najbolje pozna način dela in ekipo ter ve, kaj mora ta pridobiti z novo zaposlenim (Tholen, 2023).

»Prav tako poizkušamo videti atmosfero v ekipi, vidimo, ali se na intervjuju povežejo, je pogovor prijeten in ali sploh steče, torej kakšna komunikacija je bila. Je bila formalna ali neformalna?«. V.Š. je poudaril, da se že glede na način komunikacije lahko vidi kulturno

ujemanje med zaposlovalnim managerjem in kandidatom, na podlagi česar lahko kadrovník oceni kulturno ujemanje med deležnikoma. Da kadrovník lahko kvalitetno oceni kulturni fit, mora dobro poznati tudi ostale člane ekipe v katero bo prišel kandidat. Razumeti morajo, kako člani delujejo, katere vrednote so jim pomembne (Marsden, 2016). M.J. je imela podobno mnenje in je poudarila, da mora kadrovník razumeti vsak oddelek posebej in njegove člane: *»Vsak vodja ekipe ima specifično atmosfero znotraj ekipe, zato je zelo pomembno, da dobro poznamo zaposlovalnega managerja, njihova pričakovanja, njegove člane ekipe in da najdemo osebo, ki bo odličen kulturni fit zanje«*. Kandidat namreč stremi k temu, da pristal v okolju, ki je relativno homogeno in si bodo ljudje znotraj tega okolja podobni, še posebej kar se tiče ambicij, vedenja in reakcij (Goodman in Svyantek, 1999).

Kulturno ujemanje posameznika znotraj ekipe vpliva tudi na produktivnost le tega. To je na BE-terni ugotovila tudi M.J.: *»Kultura je zelo pomembna, saj vpliva na produktivnost in veliko stvari je boljših, ko delaš v ekipi, kjer ne čutiš pritiska. Ne govorim o pritisku, ki izhaja iz dela in delovnih nalog. Govorim o nepotrebnem pritisku iz strani nadrejenega, vodje ekipe in podobno. [...] To pomaga pri boljših rezultatih in da smo srečnejši znotraj ekipe«*. Zadovoljstvo na delovnem mestu je tesno povezano s produktivnostjo pri delu. Torej, če se oseba dobro počuti v delovnem okolju, bo tudi bolje opravljala svoje delo (Davar in RanjuBala, 2012). Usklajene vrednote znotraj ekipe so ključ do tega, da posameznik opredeli pozitivno dejavnik zadovoljstvo na delovnem mestu. V tem primeru namreč vse izkušnje in rezultate zaposleni povežejo z dobrimi kulturnimi vrednotami (Tepeci in Barlett, 2002)

»Pomembno je, da glede osebnosti kandidata ne delamo kompromisov. Če kadrovník čuti, da kandidat ne ustreza, moramo poiskati kakšno drugo rešitev. Včasih je dobro, da za preverbo osebnosti izvedemo nekakšno dodatno testiranje le-tega,« je tekom intervjuja povedala S.S.. To poudarja tudi Tholen (2023), ki pravi, da morajo biti kadrovníki strogi pri ocenjevanju ujemanja kulture med kandidatom in ekipo ter se ne smejo prilagoditi, če tega ujemanja ne vidijo. Tako se namreč ubranijo slabih posledic, ki izvirajo iz slabega ujemanja kandidata in ekipe, kot so zmanjšanje motivacije za delo, manjša predanost delu in nezadovoljstvo na delovnem mestu (Chan, 1996). Samo ujemanje med novo zaposlenim in ekipo je pomembno tudi iz strani managementa, saj dobro kulturno ujemanje zmanjšuje fluktuacijo znotraj podjetja.

6.4.2.12 Posledice kulturnega neujemanja

Včasih se zgodi, da se zaposli nekoga, ki se izkaže za slab kulturni fit. S.S. je podelila svoje izkušnje glede slabega ujemanja: *»Seveda lahko naredimo napako – in prav tako zaposlovalni managerji – v korakih izbirnega postopka (glede kulturnega ujemanja). Takrat je najbolje zaključili sodelovanje znotraj poizkusne dobe, saj odlašanje lahko privede do večjega problema. Če je problem tehničen, ga lahko nekako rešimo, vendar pa, če se zaposleni ne ujema v kulturno s strani osebnosti, tega žal ne moremo spremeniti. Za zaposlenega in za podjetje je lahko to zelo težek proces«*. Kot je poudarila S.S. slabo ujemanje med kandidatom in organizacijo lahko pripelje do kupa težav za oba deležnika, zato je včasih celo bolje čim prej

zaključiti sodelovanje. Kot je dejala, je osebnost posameznika zelo težko spremenljiva, ne glede na trud podjetja. Kultura osebe je namreč največkrat zelo stabilna in se težko spreminja, če pa se poskuša spremeniti, tekom tega procesa trpijo vsi vpleteni. Sprememba ali delo navkljub kulturnim razlikam je lahko izredno stresno in frustrantno (Chan, 1996). V.Š. je dejal, da v BE-terni sicer še nikoli niso popolnoma narobe ocenili kulturnega ujemanja. So pa opazili odstopanja glede na to, kar so pričakovali oziroma odvijala se je počasnejša asimilacija, kot so pričakovali: *»Seveda pa so bile situacije, ko smo mislili, da se bo nekdo ujel hitreje, kot se dejansko je. Glavne posledice so bile na žalost povezane direktno z delom.«*

»Mislim, da je dobra komunikacija ključ, da ugotovimo, kaj je dejanski problem in da sprožimo postopke, ki bodo vodili k izboljšanju. Mislim, da nam je zaenkrat vedno dobro uspelo, da smo nadaljevali sodelovanje«. Velik del tega, da se kulturni fit ob mogočem slabem začetku nekoliko izboljša, je po mnenju V.Š. kvalitetna komunikacija, ki sproži ukrepe za izboljšavo nastale zagate. Seveda je veliko odvisno od organizacije in od kadrovske same, koliko truda so pripravljeni vložiti v spremembo. Več truda kot organizacija posveti formalnemu povezovanju ekipe ter vzpostavljanju dobrih odnosov med njimi s pomočjo formalnih aktivnosti, več možnosti je, da se bo oseba unesla in bo obstala na dolgi rok (Autry in Wheeler, 2005).

Seveda pa ni vse odvisno od organizacije, temveč tudi od posameznika, ali ima sploh voljo delati na tem, da se odnosi izboljšajo. V.Š. je dejal: *»So pa tudi bile situacije, kjer vidiš, da oseba ne vidi možnosti izboljšanja in pravzaprav ne želi nadaljevati s sodelovanjem. [...] njihovo počutje ne vpliva le na njihovo službo, temveč tudi na rezultat ekipe in celotnega podjetja«.* V tem primeru, ki ga je navedel V.Š. je morda bolj smiselno sodelovanje zaključiti, če se strani zaposlenega ne vidi nobenega truda. Če se oseba ne ujame in trpi hude posledice zaradi kulturnega neujemanja, kot je stres, nezadovoljstvo, slaba produktivnost itd., potem je samo vprašanje časa, kdaj bo oseba dala odpoved (Chan, 1996). Če se posameznik kulturno ne ujema v ekipo, trpi njegova družbena identiteta, ki mu na nek način daje smisel. Preveč različne družbene identitete znotraj majhne skupine, lahko privedejo do konfliktov znotraj ekipe in posledično odpoved enega ali celo več članov ekipe (Chatman in Caldwell, 1991). Včasih je bolje, da se odpoved zgodi čim prej, da se ne povečuje slaba volja vseh zaposlenih in se širi med celotno ekipo ali oddelek.

Zaposlovalni manager A.Č. je v preteklosti že imel takšno izkušnjo s podrejenim novo zaposlenim. Situacijo je želel razrešiti s komunikacijo, vendar neuspešno: *»Zgodilo se mi je že, da sem imel novo zaposlenega, ki se ni ujel v ekipo in imel neprofesionalen odnos do dela. Šel sem do njega in ga vprašal: »kaj je narobe? Imaš kakšno težavo? Naj raziščem to situacijo? Ti lahko kakorkoli pomagam?«* Diskusija po navadi pomaga rešiti takšne težave. Ampak, zadevo poskusiš na takšen način rešiti enkrat ali dvakrat in če ne dobiš nobene povratne informacije, ni nobenega efekta, ni spremembe.« Kandidat se torej ni mogel prilagoditi okolju, saj je posedoval čisto drugačne kulturne vrednote kot ostali člani ekipe. Zaradi prevelikega razkoraka očitno asimilacija ni bila uspešna, oseba se ni niti trudila, da bi se karkoli spremenilo, kar je pomenilo, da je bila notranje že nagnjena k temu, da ne bo dolgo na delovnem mestu.

Ko je zapisal Bowen in drugi (1991), sta vedno potrebni dve kvalificiranosti, da oseba dobro ustreza na delovno mesto, in sicer sta to veščine in znanja ter usklajenost kandidata z organizacijsko kulturo. Drugi dejavnik je v opisani izkušnji A.Č. manjkal, kar dokazuje, da dobra tehnična znanja včasih niso dovolj. *»Fant je imel dobro znanje tehničnih veščin. Ampak ujemanje ni bilo dobro. Preprosto ni bil dober fit za ekipo, ne glede na naš trud in aktivnosti, ki smo jih izvajali za izboljšanje. Dali smo mu čas za prilagoditev podjetju, ekipi. Vendar je bilo le malo napredka, premalo.«*. Kljub temu, da so mu dali čas za prilagoditev in so izvajali razne aktivnosti za zблиžanje članov ekipe, so bili žal neuspešni. Asimilacija v novo okolje je bila neuspešna.

6.4.2.13 Preverjanje dolgoročnega sodelovanja

V današnjem času, ko je stopnja zadrževanja kadra nizka kot še nikoli (Krasman, 2015), moramo narediti vse v naši moči, da že v času privabljanja in izbiranja dobro preverimo ali imajo kandidati namen ostati dlje časa. S.S.: *»Ko govorimo o zadrževanju zaposlenih mislim, da dandanes zaposleni hitro menjajo službo. Seveda bodo ljudje ostali dlje v podjetju, če so zadovoljni, kar pomeni, da jim mora atmosfera znotraj ekipe in podjetja ustrezati«*. V.Š. je imel zelo podobno izjavo: *»IT je zelo dinamična industrija in ljudje znotraj nje zelo pogosto menjajo delovno mesto. Zato včasih ne moremo vplivati na rezultat. Vseeno mislim, da moremo oceniti najboljše kakor se da, da predvidevamo obstanek kandidata. Mislim, da je več dejavnikov, ki vplivajo na dolgoročni obstanek zaposlenih, način, kako delamo z zaposlenimi definitivno vpliva na trajanje zaposlitve«*. Pa tudi kasneje, ko je oseba izbrana in zaposlena, se moramo v podjetju konstantno truditi, da zaposleni ohrani zanimanje, mu je zagotovljen ustrezen razvoj in da se dobro počuti na delovnem mestu, saj je to edini način, da bomo kvaliteten kader obdržali znotraj podjetja na dolgi rok (Reese, 2005).

Tudi v tajništvu, kjer se načeloma opravljajo manj zahtevna dela, so zelo pozorni na dolgoročnost obstoja kandidata. In sicer na način, da se po določenem času kandidat preusmeri na kakšno drugo delovno mesto. V.D.: *»Vedno smo pozorni na to. Ne vzamemo vsakega, pomembno je, da je kandidatka bistra in organizirana. Glede na to, kako se izkaže v tajništvu, za iznajdljivo, pametno, se ji odprejo možnosti tudi v drugih oddelkih. To se po navadi zgodi po pol leta, po enem letu, dveh, odvisno od kandidatke. Pomembno je, da v tajništvu začuti utrip podjetja«*. Torej, v BE-terni so zelo previdni pri izbiri kandidatke v tajništvu, saj preverjajo tudi, ali je sposobna sčasoma opravljati tudi kakšno drugo delo znotraj podjetja. Posamezniku tako zagotovimo, da ostane na dolgi rok in si ustvari razvoj kariere znotraj podjetja. Podjetje s tem izkoristi kvaliteten kader, ki ga že ima znotraj podjetja in ne išče po nepotrebnem zunanjega kadra (Muscalu, 2015).

6.4.3 Znamka delodajalca v BE-terni

6.4.3.1 Zunanje znamčenje

V.Š. je izrecno izpostavil pomen znamčenja podjetja za pridobivanje primerne kadra: *»Menim, da je znamka zaposlovalca zelo pomemben koncept, ker nas pozicionira na trgu, kjer se kandidat brez kakršnekoli predhodne izkušnje o podjetju nekaj nauči ter prek tega povezuje, kaj BE-terna je, kaj počne in vse drugo.«* Torej, znamka delodajalca je pomembna, ker ponudi vpogled v podjetje ter ponudi sliko o funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških pristopih v podjetju (Verčič, 2021). Kot sta zapisala Dinnen in Alder (2017), je znamka delodajalca najbolj pomemben faktor, ki posamezniku pokaže, kako bi bilo delati za neko podjetje, kar pomaga pri ustvarjanju bazena kandidatov, ki so seznanjeni z BE-ternino kulturo in vrednotami. Tudi T.P. se je strinjala s tem, da je znamčenje delodajalca pomembno, saj pomaga pritegniti ustrezne kandidate: *»[...]še posebno danes, ker je trg dela tak kot je. Imamo zelo malo kandidatov za vsako delovno mesto. Znamčenje delodajalca je način, kako se podjetje razlikuje od drugih. Kandidati se namreč prijavljajo na službe v podjetjih, ki so poznana in na dobrem glasu«*. To je v znanstvenem članku potrdila Verčič (2021), ki je dejala, da znamka delodajalca povečuje privlačnost podjetja kot zaposlovalca. Močnejša kot je znamka delodajalca, večjo vrednost ima podjetje na trgu dela in s tem privlači več potencialnih kandidatov (Soeling in drugi, 2022).

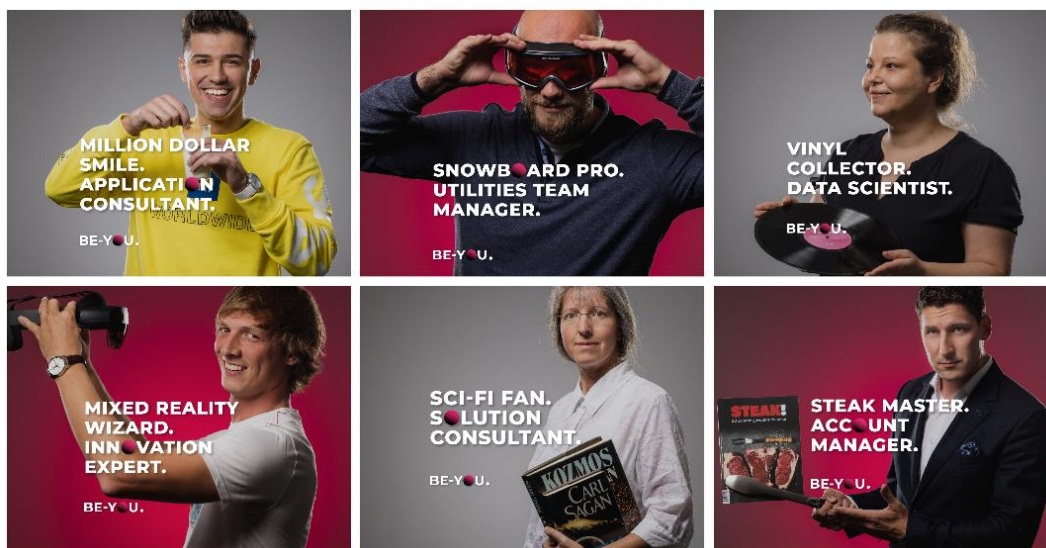
»Kandidate pritegnejo podjetja, ki izvajajo eksterno trženje s pomočjo znamčenja delodajalca na LinkedInu ali kakšnemu drugemu podobnemu kanalu, odvisno od industrije. Tu se delijo izobraževalne vsebine ali pa zabavne vsebine, ki predstavljajo BE-terno. Mislim, da so zunanje aktivnosti zelo pomembne,« je o znamčenju BE-terne povedala T.P.. Ustvarjanje vsebin, ki so uporabne narave in namenjene širši javnosti, lahko veliko pripomorejo k prepoznavnosti znamke delodajalca. Po navadi se izvaja prek korporativnih kanalov z namenom deljenja znanja, izkušenj in za spodbujanje dogajanja. Smisel teh aktivnosti je povečanje prisotnosti podjetja v relevantni sferi, povečanje vidnosti in znanosti podjetja. Podjetje s pomočjo tega postane zanimivo kot delodajalec (Černe in drugi, 2021).

6.4.3.2 Interno znamčenje

»Interno znamčenje delodajalca je potrebno, da se zadrži zaposlene. Danes, na trenutnem trgu dela, kandidati dobijo ogromno ponudb. [...] Mislim, da znamka delodajalca pomaga zgraditi vpletenost in povezanost, kar je zelo pomembno. To je pomemben dejavnik, ker pripomore k temu, da zaposleni ostanejo znotraj podjetja.« Znamka delodajalca s svojo privlačnostjo poveča vrednost podjetja na trgu. Pol tega, da pomaga pritegniti potencialne kandidate tudi pomaga zmanjšati fluktuacijo zaposlenih. Prispeva torej k lojalnosti zaposlenih (Soeling in drugi, 2022). Interno znamčenje delodajalca po zapisih Verčič (2021) prispeva k povečanju vpletenosti zaposlenih v aktivnosti podjetja, s čimer se podjetje globlje poveže s svojimi zaposlenimi. Slednje je visoko korelirano z dolgoročnim sodelovanjem.

T.P.: »Zakaj ljudje ostanejo, rekla bi, da zaradi znamčenja podjetja s pomočjo internih aktivnosti s katerimi vzpodbujamo povezanost in s tem obdržimo zaposlene. Da dam primer, znotraj Be-Terne imamo BE-You kampanjo, kjer pišemo bloge glede tega, s čimer se zaposleni ukvarjajo. To so po navadi njihovi hobiji ali nekakšna dodatna znanja«. V znamčenje delodajalca lahko vključimo tudi sodelavce, to pogosto pomaga k temu, da pritegnemo primeren kader (Yuan in drugi, 2022). Na sliki 2 lahko vidimo nekaj primerkov fotografij pripravljenih za kampanijo BE-You za namen znamčenja BE-terne.

Slika 2: BE-YOU kampanija



Vir: BE-terna (2023).

6.4.3.3 Ambasadorstvo znamčenja delodajalca

T.P. je poudarila pomembnost znamčenja delodajalca, ki ga opravljajo zaposleni sami: »Mislim, da je notranje znamčenje delodajalca oz. interne aktivnosti pomembne tudi, ker so zaposleni najboljši ambasadorji podjetja. Če imamo zadovoljne zaposlene, potem razširijo dobro besedo o nas med svojimi prijatelji, znanci. Poleg tega to tudi ojača možnost, da priporočijo kakšno osebo za delo«. Informacije, ki jih izven podjetja prenašajo zaposleni in delijo svoje dobro počutje znotraj podjetja, je en najboljših načinov za promoviranje podjetja, kot dobrega zaposlovalca (Černe in drugi, 2021).

Zaposlenim, ki navzven širijo dober glas podjetja, pravimo ambasadorji. So nekakšni tržniki, ki promovirajo podjetje med svojim širšim krogom poznanstev in jih lahko pritegnejo k prijavi na delovno mesto znotraj podjetja, včasih jih celo sami priporočijo. Ambasadorstvo iz strani zaposlenih gradi, vzdržuje in se strateško uporablja v različne namene (Yuan in drugi, 2022). »Svoje zaposlene spodbujamo, da delijo vsebine, kaj počnemo, na družbenih omrežjih. To počnejo pogosto. Večinoma delijo Instagram zgodbe, kako skupaj igrajo odbojko – to je en od športnih aktivnosti, ki jih BE-terna ponuja – ali pa je to kakšen dogodek, ki ga BE-terna

organizira. Enkrat letno tudi podelimo naziv BE-terna ambasador, kjer je oseba nagrajena za izvajanje znamčenja podjetja. Lansko leto, smo zmagovalcu podelili iPad,« je nadaljevala na temo ambasadorstva T.P. Ambasadorji torej prek družbenih omrežij med svoj krog znancev predstavljajo podjetje kot dobrega potencialnega delodajalca. Na svojih profilih objavljajo različne aktivnosti s strani podjetja, naj bodo to tekmovanja, dogodki ali aktivnosti, ki se izvajajo znotraj kolektiva (Černe in drugi, 2021). Ambasadorji se vedejo skladno s tem, kakršne so vrednote podjetja in s tem vzpostavljajo identiteto podjetja v širši javnosti. Prikazujejo atmosfero znotraj podjetja v praksi (Yuan in drugi, 2022). Zaposleni, ki se vpletajo v aktivnosti podjetja, začnejo enotiti svoje dosežke z dosežki podjetja, kar poveča njihovo željo po desegu visokih cilje, dobrih rezultatih in stremenjem po odličnosti (Verčič, 2021). V javnosti so zaposleni, ki se udeležujejo zunanjih aktivnosti, ki jih spodbuja podjetje, prikaz obljube, kako bi bilo, v kolikor bi bil zaposlen pri podjetju. S svojimi dejanji in deljenjem vsebin prikazujejo pripadnost podjetju in zavezanost k sodelovanju na dolgi rok (Yuan in drugi, 2022).

6.4.3.4 Ugodnosti

T.P. je načela temo o bonitetah znotraj BE-terne tako: *»Pomembno je, da ustvarimo kulturo podjetja, kjer se bodo ljudje počutili vključeni. Naši zaposleni pogosto rečejo, da je BE-Terna kot družina«*. Dobro je, da so ugodnosti, ki jih podjetje organizira, naravnane k temu, da poleg višine plače, dajo poudarek tudi na dobro kulturo znotraj organizacije in dobre razmere (Sinclair in drugi, 2005).

»Mislim, da moramo kot podjetje nuditi čim boljše ugodnosti, ki jih lahko zaposleni uporabijo. To pomeni, da ko izberemo boniteto, ki jo želimo implementirati, poizkušamo tudi predvideti, ali jo bodo ljudje uporabili,« je dejal V.Š.. Zaposleni so nagnjeni k temu, da si želijo od organizacije, kjer so zaposleni, pridobiti čim več ugodnosti, ki jim bojo olajšale življenje (Sinclair in drugi, 2005). Bonitete se tiste ugodnosti, kjer koristi zaposlenega ne štejemo v denarju, temveč v naravnih dobrinah. Boniteta je vsaka ugodnost, ki jo podjetje zagotovi v obliki izdelka, storitve ali kakšne druge ugodnosti. Ugodnost je lahko zagotovljena delojemalcu ali pa njegovemu ožjemu družinskemu članu (Avsec in drugi, 2007). Primer je navedel V.Š.: *»Zdaj smo implementirali finančno podporo za otroške vrtce, pri čemer je prispevek simboličen. Vseeno je trud in vložek tisti, ki šteje. Poleg tega pokažemo zaposlenim, da ne le poskrbimo za njih, temveč tudi mislimo na njihove družine in življenja na splošno«*.

BE-terna svojim zaposlenim omogoča tudi delo od doma. V.Š. je navedel, zakaj je ta ugodnost dobra in na kaj moramo biti pri njej pozorni: *»Mislim, da je super, da lahko delaš od doma in če imaš neke druge obveznosti, da jih lahko lažje izpelješ. Vendar sem močno prepričan v to, da je treba deliti življenje na privatno in delavno«*. Delo na daljavo je oblika dela, kjer je zaposlenemu omogočeno, da ni nujno vsakodnevno prisoten na lokaciji podjetja. Od pandemije korona virusa dalje, je postala ta ugodnost veliko bolj razširjena med podjetji (Pilbeam in Corbridge, 2006). Delo od doma med zaposlenimi velja kot ena najboljših ugodnosti, ki jih podjetje omogoča. Pozitivne lastnosti dela od doma za zaposlenega so zmanjšanje potovalnega

časa na delo, nekateri so bolj produktivni od doma, zmanjšan je stres zaradi zunanjih dejavnikov na delovnem mestu. Za podjetje pa delo od doma zmanjšuje fluktuacijo in s tem zmanjšuje stroške dragega procesa zaposlovanja. Zmanjša se tudi prostor delovnega prostora (Rankin, 2003). V.Š. je omenil tudi slabe posledice dela od doma, in sicer da mora imeti zaposleni mejo, ko dela od doma – torej, da ločuje delovno in zasebno življenje. To poudarjata tudi Pilbeam in Corbridge (2006) v literaturi.

Še ena ugodnost, ki jo ponuja BE-terna je fleksibilen urnik. V.Š. se zdi to celo boljša ugodnost: *»Mislim, da je fleksibilen čas boljši od dela od doma, saj ti omogoča, da narediš vse potrebne obveznosti na način, ki ti najbolj ustreza. S tem mislim, da prideš v pisarno, ko ni takšne gneče na cesti, ali pa, če si zaspan, da prideš v službo kakšno uro kasneje«*. Fleksibilen urnik ponuja lažje usklajevanje obveznosti z delom. S fleksibilnim časom si zaposleni tudi pridobi več samonadzora nad delom in si delo razporedi kot njemu najbolj ustreza. S fleksibilnim delovnim časom si podjetja prizadevajo obdržati dober kader znotraj organizacije. Ugotovili so tudi, da fleksibilen urnik prispeva k zmanjšanju odsotnosti. Tudi ta način dela omogoča boljši odnos med zasebnim in delovnim časom (Pilbeam in Corbridge, 2006). Poleg tega fleksibilen delovni čas povečuje produktivnost, zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijo transporta na delo (Thierry in Jansen, 1998).

6.4.3.5 Interni dogodki

V BE-terni se odvijajo še razne druge aktivnosti, ki povezujejo zaposlene med seboj, poleg tega pa skrbijo za njihovo dobro počutje. T.P.: *»Pogosto organiziramo piknike, team-buildinge, jezikovne tečaje, ki se jih zaposleni lahko udeležijo. S tem pridobijo dodatno znanje, ugodnosti, poleg tega pa se tudi povežejo z drugimi zaposlenimi. Mislim, da je pomembno, da z ugodnostmi sporočamo timski duh in podpremo kulturo podjetja. Poleg team-buildingov in ugodnosti organiziramo tudi različne dogodke, ki vzpodbujajo druženje zaposlenih, npr. rojstnodnevne zabave zaposlenih, novoletna zabava, piknik, tudi za pust smo imeli dogodek. S temi dogodki vzpodbujamo ljudi, da pridejo v pisarno in se povežejo med sabo«*. V BE-terni se torej izvajajo zelo raznovrstni dogodki. Ti pripomorejo k poudarjanju vrednot podjetja. Poleg tega korporativni dogodki pomagajo motivirati zaposlene, jih navdušijo in ojačajo timski duh (Morsi, 2016).

6.4.3.6 Interno komuniciranje

»Imamo aktivnosti, ki vzpodbujajo transparentno komunikacijo in obveščanje, kaj se dogaja znotraj podjetja. Trenutno imamo vpeljene Kadrovske novičke, ki ga izdamo na mesečni ravni, kaj se v podjetju dogaja. Tako so zaposleni informirani, vedo kaj se dogaja, kaj delajo njihovi kolegi tudi izven njihovega oddelka. [...] Vsako četrtletje imamo tudi srečanje Q&A, ki se ga lahko udeleži vsak zaposleni in ima priložnost, da vpraša direktorja karkoli se tiče podjetja in njegovih aktivnosti«. Znotraj BE-trene imajo razvite razne dogodke in orodja, ki spodbujajo kvalitetno komunikacijo. Slednje pripomore k temu, da se ljudje počutijo vključene v podjetje,

dobijo občutek da niso samo številka oz. gola delovna sila. Dobra interna komunikacija sproža tudi boljše rezultate (Morsi, 2016). Kot je omenila T.P. v BE-terni mesečno izhajajo tudi kadrovske novičke, ki osveščajo zaposlene o tem, kaj se znotraj podjetja dogaja. To je dober primer jasne in učinkovite komunikacije. Kot omenjeno v literaturi je tudi pogostost izhajanja optimalna, torej enkrat mesečno. Dobra komunikacija, ki jo vsi ti dogodki in novičke spodbujajo, zmanjšuje fluktuacijo, zvišuje zadovoljstvo zaposlenih in povečuje predanost podjetju (Ferdous, 2008).

6.4.4 Uvajanje v BE-terni

6.4.4.1 Proces mentorstva

»Na splošno imamo sistematičen in strukturiran uvajalni program za prvih šest mesecev ne glede na delovno mesto in senioriteto. [...] Seveda je stopnja podpore in usmeritev odvisna od tega ali je nekdo junior ali senior, ampak na splošno je proces enak. Še pred začetnim datumom se mentor in vodja ekipe pripravita in sestavita strukturiran uvajalni program za prve tri mesece na tedenskem nivoju. Tu definirata naloge, aktivnosti, prilepita povezave do učnega materiala in definirata cilje, ki jih mora novo zaposleni doseči«. Mentorstvo v BE-terni torej traja enako dolgo kot poskusna doba. Časovno je to čisto zadostno, je pa res, da so lahko mentorstva tudi daljša, in sicer do 12 mesecev (Maurer, 2019). Sestavljanje mentorskega programa se začne že pred prihodom posameznika, pri čemer veliko pripomorejo informacije, ki jih kadrovska pridobi že tekom izbirnega postopka. Že takrat se namreč s kandidatom pogovarja o možnostih razvoja in poteku uvajanja, da skupaj ugotovita, ali podjetje sploh lahko kandidatu ponudi ustrezno rast, ki bi zadostovala njegovim željam (Bradt in Vonnegut, 2009).

»Na prvem mentorskem sestanku so vključeni kadrovska, vodja ekipe in mentor. Prvi dan imamo sestanek z novim zaposlenim in mu predstavimo, kako mentorstvo in proces skozi prvih šest mesecev izgleda. Predstavimo mu tudi "mejnike". [...]S pomočjo podpore mentorja in vodje ekipe temu mentorskemu planu tudi sledijo.« Smisel uvajanja na prvi dan je, da podjetje uspešno komunicira pričakovanja ter poda cilje, ki jih mora zaposleni doseči. Zaposleni mora imeti jasno sliko tega, kaj so njegove odgovornosti in delovne dolžnosti (Maurer, 2019).

»Pomembno je, da imamo dovolj pogosto sestanke, kjer se preveri napredek. Prvi je po prvem, drugi po tretjem in tretji po petem mesecu. Na teh sestankih spremljamo napredek, hkrati pa tudi preverjamo, kako se novo zaposleni počuti v podjetju, ali se je integriral v ekipo in kulturo podjetja in ali je dosegel ključne cilje. Seveda je včasih potrebno več podpore. Smisel teh sestankov je, da zaposleni da povratno informacijo, enako stori vodja ekipe in skupaj definiramo naslednje korake do naslednjega mentorskega sestanka. Ti sestanki so ponavljajoči«. Mentoriranec tekom pridobivanja tehničnih znanj torej spoznava tudi kulturo podjetja in način dela. Na mentorskih sestankih je potrebno preveriti tudi, kako se počuti v novem okolju (Bruno, 2021). Podjetja namreč velikokrat pozabijo na spremljanje kulturne asimilacije znotraj mentorskih sestankov, vendar je za sodelovanje na dolgi rok zelo

pomembno, da se preveri odnos med novo zaposlenim in vodstvom, ali se je ekipa povezala in kako se oseba počuti znotraj organizacije. Organizacija se mora zavedati da dobo počutje ni samoumevno, temveč ga je treba podpirati, graditi in še posebej na začetku konstantno preverjati (Joseph in Sridevi, 2015). Uvajanje je skrajno delikaten proces in če nismo previdni, se lahko zgodi, da da novo zaposleni zaradi nekvalitetnega uvajanja hitro odpoved (Krasman, 2015). Največ zaposlenih, kar 90%, ki v kratkem času dajo odpoved, se namreč na podlagi počutja znotraj podjetja v prvih 3 do 6 mesecih odloči za prenehanje delovnega razmerja (Maurer, 2019).

»Po petem mesecu imamo občasno dodatni korak v procesu, kjer mora novo zaposleni pripraviti prezentacijo z malo širšim obsegom, kjer demonstrira znanje, ki ga je dobil v teh šestih mesecih pred komisijo in kadrovsko službo. Po opravljeni prezentaciji mu damo povratno informacijo o napredku v teh šestih mesecih. To tudi formalno beležimo, ali sta znanje in veščine, ki jih je dosegel, zadostna in ocenimo ali je novo zaposleni opravil poizkusno dobo«. V BE-terni preverjajo primernost nadgradnje znanja s praktično nalogo proti koncu šestih mesecev mentorskega programa. Ta preverba je nujna, da vidimo, ali je oseba res primerna za delovno mesto in ali se je ujela v podjetju. Proti koncu mentorskega programa mora biti oseba polno produktivna (Maurer, 2019). Zapisnik je definitivno dobro voditi, saj je v tem primeru potem vse črno na belem.

»Tekom mentorstva ni pomemben le odnos, ampak tudi način opravljanja mentorstva. Zelo pomembno je, kdo je mentor, ta mora biti tehnično usposobljen, imeti znanje in veščine, ki jih mora prenesti na mentoriranca, poleg tega pa mora imeti osebne kompetence sposobnosti prenosa znanja. Imeli smo že primere, ko novo zaposleni niso bili zadovoljni z mentorstvom ali bili podprti v zadostni meri,« je povedala T.P. Mentor mora torej imeti ustrezne karakteristike, da lahko kvalitetno prenaša znanje na mentoriranca. Poseben talent je, da znaš prenašati znanje na drugo osebo. Pomembno je razumevanje mentorja, kako mentoriranec dojema snov, za kar mora imeti občutek za empatijo – tako vidi, ko ima novinec stisko zaradi nerazumevanja in podobno (Pervanje, 2022). *»Za zdaj še nismo pripravili usposabljanja za mentorje, ampak delamo na tem in si želimo implementirati treninge v prihodnosti.«* Vsakemu novo zaposlenemu je treba dodeliti mentorja, ki je sposoben izvajati kvalitetno mentorstvo. Ta more biti primeren za predajanje znanja (Pervanje, 2022). Pogosto se pozabi in se da poudarek samo na ustrezno usposabljanje mentoriranca za mentorski proces, vendar je to zelo pomembno tudi za mentorja. Obema je potrebno predstaviti namen programa in uskladiti pričakovanja. Udeleženci morajo imeti tudi ustrezne kompetence, ki so pomembne za uspešno izvajanje programa. Mentor si s pomočjo mentorstva tudi sam brusi nekatere veščine, najbolj so izpostavljene vodstvene (Iverson, 2019).

T.P. je dejala, da je odnos med mentorirancem in mentorjem zelo pomemben: *»Odnos je pomemben, da se lahko znanje prenaša ne glede na vse, ni potrebno, da sta deležnika prijatelja, vendar je definitivno dobro, da se dobro razumeta. Pomembno je, da zgradita zaupanje, da mentoriranec zaupa mentorju. Šele tako je lahko mentorski proces uspešen. Mentor je lahko vzor in mora vzpostaviti atmosfero, v kateri se bo mentoriranec počutil dovolj varno, da bo*

stopil do njega, ga spraševal in se s tem razvijal. Torej, ko izpostavimo odnos, bi poudarila zaupanje«. Med deležnikoma se mora vzpostaviti odnos, ki poudarja komunikacijo. Kot omenjeno, mora mentoriranec veliko spraševati in tudi podajati svoje mnenje, da se dobra praksa prenaša v obe smeri (Pervanje, 2022). Zmožnost zaupanja je poleg, aktivnega poslušanja, želje po napredku in sposobnost tveganja izven cone udobja ena glavnih stvari, ki jih mora imeti mentoriranec, da lahko kvalitetno opravlja mentorski program (Iverson, 2019).

»Trenutno nimamo finančnih nagrad za mentorje. Vse se sproži kot neformalno vzpostavljena prepoznavnost s strani vodij ekip.« Čeprav je mentoriranje ponekod plačano, kot je zapisala Pervanje (2022), v BE-terni tega nimajo. Nagrade so torej samo emocionalno podprte v obliki pohvale iz strani vodje ekipe in kot priznanje, da ima oseba sposobnost biti mentor. Bruno (2021) je zapisala, da je zelo pomemben vidik mentorstva s strani mentorja, da si ta pridobi prepoznavnost znotraj podjetja in poudarjanje sposobnosti in znanj ter s tem vrednosti podjetju. To se sklada z ideologijo BE-terne.

6.4.4.2 Organizacija prvega dne

»Prvi dan ima novo zaposleni dan dobrodošlice, peljemo ga na kavo in nato na kosilo. S tem poizkušamo doseči, da se je novi osebi lažje integrirati in se počuti dobrodošlega«. Prvi dan je zelo pomemben za novo zaposlenega, saj takrat naredimo prvi vtis. Ta se ugnezd v zaposlenega in vpliva na to, kako ta dojema podjetje (Krasman, 2015).

Prvi dan v BE-terni poteka tako: *»Torej, najprej gremo na kavo z zaposlenim. Tu je samo on in kadrovska. Potem imamo predstavitev pisarne, kjer ga peljemo na ogled podjetja. Po tem, ima oseba IT uvajanje, kjer ji dajo računalnik, vso opremo in dostope*«. Predstaviti je potrebno delovno okolje, da se oseba lažje znajde v podjetju. Prvi dan se tudi uredi dokumentacija in ostale nujne zadeve (Cable in drugi, 2013). Do konca se uredi tudi vse dostope, uporabniška imena, uporabniške račune in ostalo, kar se tiče informacijske tehnologije (Krasman, 2019).

»Za tem je odvisno, ali je prvi dan v mesecu. Če je, imamo daljšo agendo, ki vključuje uvajanje celotne skupine BE-terna (E-pošta, ki jo prejme novo zaposleni in vključuje agendo je v prilogi 5). To pomeni, da imamo virtualno druženje za se novo zaposlene v tem mesecu. To je sproščen dogodek, kjer se zaposleni spoznajo med seboj. En od članov managementa izreče dobrodošlico novim zaposlenim in jim poda kakšen nasvet. Potem imajo prezentacijo podjetja in pravilnikov ter nato prezentacijo naše platforme za izobraževanje (agenda uvajanja skupine je v prilogi 6). Če ni začetek meseca, potem izpustimo del uvajanja skupine in ona ali on to opravi v naslednjem mesecu«. V virtualnem uvajanju za celotno skupino postrežejo z različnimi informacijami, ki so poenotene za zaposlene iz vseh držav, je pa ta dogodek ustvarjen z namenom izražanja dobrodošlice, novincem se pokaže, da se jih ceni na višji ravni. Pokaže se jim, da niso sami v tem procesu in da se lahko na kogarkoli obrnejo za podporo.

»Po tem skupinskem uvajanju gre oseba na kosilo z vodjo in ekipo, da se bolje spoznajo«. To je en najbolj pogostih pristopov, ki jih podjetje prakticira, da se sodelavci oziroma bližnji člani

ekipe pobližje spoznajo v bolj sproščenem vzdušju. To pripomore k temu, da se trenutni zaposleni lažje adaptirajo na novinca in se povežejo (Maurer, 2019). Socialna interakcija novo zaposlenega je prvi dan ključnega pomena, spoznati mora glavne deležnike, s katerimi bo v stiku. Dobro je, da je ta proces čim bolj neformalen, naraven in organski (Krasman, 2019).

»Po kosilu imamo HR uvajanje, kjer predstavimo različne oddelke, lokalni management, jim podamo razne nasvete glede podjetja, vrednot in kulture. In to je z naše strani vse glede prvega dne. Nato imajo namestitev na delovnem mestu in prvi sestanek za mentorstvo, če imamo prvi dan dovolj časa«. Znotraj HR uvajanja se novo zaposleni torej podrobneje spozna s podjetjem, z njegovimi vrednotami in kulturo. To je pomembno, da se novinci čim prej poistovetijo z njimi, se ujamejo s podjetjem in njegovim delovanjem. Pozitivna posledica pri tem s strani managementa je večji nadzor nad zaposlenimi, saj vedo, kaj lahko pričakujejo od njih (Cable in drugi, 2013).

»Prvi dan vsak novo zaposlen dobi darilo dobrodošlice z znamčenimi predmeti, in sicer to so vrečka, notesnik, steklenica za vodo, rastlinica, nogavičke in nalepke z našimi vrednotami«. Darilce je za novinca dodana vrednost, saj se po tem počuti posebnega (Krasman, 2019). BE-terna torej v darilu podari nalepke z vrednotami, kar pomaga doseči čim hitrejšo integracijo novo zaposlenega z vrednotami organizacije. Nalepke pomagajo, da se novinec poistoveti s temi vrednotami in se z vedenjem v teh smernicah hitreje ujame z ostalimi (Cable in drugi, 2013).

6.4.4.3 Predstavitev mentorstva in razvoja med izbirnim postopkom

Sodelavci v BE-terni se strinjajo, da je potrebno predstaviti mentorski program in možnosti razvoja že tekom izbirnega postopka. T.P. je dejala: *»Mislim, da je pomembno (razložiti možnosti razvoja in uvajanje znotraj izbirnega postopka), da damo potencialnim zaposlenim neke smernice, kaj lahko pričakujejo. To je lahko na koncu tudi ključni faktor, da se kandidat na koncu odloči za nas. Še posebej danes, ko je relativno lahko najti novo službo in se veliko ljudi odloči za službo na podlagi ugodnosti, ki pridejo v paketu. Mislim, da strukturiran uvajalni program ter potem razvoj, veliko prispeva k privabljanju kandidatov«.* Dobro zastavljen uvajalni program lahko predstavlja veliko konkurenčno prednost za podjetja. Če ga privabljalec pravilno uporabi tekom kadrovanja, je to lahko faktor, ki privlači potencialne kandidate. To poveča željo kandidatov, da bi delali v podjetju, še posebno tistih, ki so željni znanja (Bradt in Vonnegut, 2009).

S.S. *»Veliko podjetij ima dobro sestavljen mentorski program in razvojni načrt, ki jih uporabijo kot prodajno strategijo na intervjujih. Zelo pomembno je tudi, da smo glede tega iskreni. Če tega nimamo, ji sporočimo to. Če imamo, moramo razložiti, kako to izgleda v našem podjetju«.* Če imamo mentorski plan in razvojni načrt, je dobro, da pridobimo informacije za razvojni načrt že tekom izbirnega postopka. Teči mora komunikacija o tem, kaj kandidat pričakuje o podjetju, kako se najlažje uči in kam bi se rad razvijal. Tako prikažemo, da se bomo trudili, da se bo čimbolj razvijal, kot si želi. Takšna komunikacija načeloma spodbudi kandidato

motivacijo za sodelovanje ter v primeru zaposlitve trdo dela, ker ve kaj s trudom lahko doseže. Ima torej dobro zastavljene cilje po katerih stremlji (Bradt in Vonnegut, 2009).

»Menim, da je mentorstvo najbolj pomembno novim generacijam. [...] Torej, ko si junior – in mi največ sprejemamo juniorje – za njih so po navadi najbolj pomembne možnosti razvoja. Včasih celo bolj kot plača ali delovno mesto. To je za nas dobro, ker vidimo, da so motivirani in jim lahko ponudimo priložnost, da se učijo, da rastejo znotraj podjetja, se izobražujejo. V takšne profile kandidatov smo zainteresirani.« Kot je omenil A.Č. je uvajalni mentorski program še posebej dobra ugodnost za posameznike na začetku karierni poti, ki si želijo rasti in se razvijati, poleg tega pa želijo vedeti ali imajo možnost, da to dosežejo znotraj podjetja (Bradt in Vonnegut, 2009). Posledično mentorstvo tudi vpliva na zmanjšano fluktuacijo znotraj podjetja in, da oseba ne išče novih možnosti za napredovanje drugje, temveč znotraj podjetja. Mentorstvo prav tako pomaga maksimirati potencial posameznika (Johnson in drugi, 2020).

6.4.4.4 Ohranitev stikov med privabljalcem in kandidatom v uvajalnem obdobju

M.J.: »Razumeti moramo celovitost podjetja na višjem nivoju, ne toliko v detajle, da lahko kandidatom odgovorimo na različna vprašanja«. Tekom izbirnega postopka kadrovnik predstavi osebi podjetje, kulturo in odnose znotraj podjetja (Bruno, 2021). »Pomembno je, da je kadrovnik popolnoma informiran o podjetju, da ga lahko predstavi in prav tako naš posel. Vedno mora tudi predstaviti izbirni postopek. Biti mora odprt, odkrit. Biti mora tudi prijazen in poslušati kandidata. [...] Če smo osveščeni o podjetju, nam to pomaga, da na pravilni način predstavimo podjetje«. Kandidat v privabljalca polaga zaupanje, da bo podjetje dostavilo, kar je obljubilo (Bruno, 2021). »Iz mojih izkušenj oseba, ki je prva v stiku s kandidatom naredi vtis, kakšno je podjetje,« je povedala M.J. Tudi v literaturi je zapisano, da skozi izbirni postopek kadrovnik kot zastopnik organizacije naredi vtis o tem, kakšno je podjetje in ponudi kandidatu vpogled vaj. Izkušnja je po navadi za kandidata zelo sentimentalna in odloča o dolgoročnosti sodelovanja (Miles McCamey, 2018).

M.J.: »Z novinci moramo imeti stik, ko začnejo delati v podjetju. Bili smo namreč njihov prvi kontakt, domači smo jim«. V.Š. je imel zelo podobno izjavo: »Mislim, da je zanje dober začetek, da ne pridejo v neznano okolje, kjer ne poznajo nikogar in se z njimi ukvarja neznanec«. Privabljaletc je tekom nove zaposlitve novincu najbližje nekomu, ki ga ima na svoji strani (Bruno, 2021). V.Š. je dodal, zakaj se mu zdi komunikacija pomembna in dodal primer: »Imeli smo namreč situacijo, ko smo zaposlili osebo ampak smo pustili oglas vseeno odprt, ker smo želeli zaposliti še nekoga. Novo zaposleni se je zaradi tega slabo počutil v stilu: »Zakaj so me potem zaposlili, če je delovno mesto še kar odprto?« Realnost je bila, da smo preprosto potrebovali dve osebi. Zato je komunikacija zelo pomembna. In dober odnos med kadrovnikom in novo zaposlenim definitivno pomaga«. Odnos med novincem in kadrovsko pomaga pri tem, da komunikacija ustrezno teče, kar je zelo pomembno. Tako je zagate lažje razrešiti. Kadrovnik s pomočjo vzpostavitve dobrih odnosov z novo zaposlenim lažje zazna, če je karkoli narobe, ali se je oseba primerno socializirala in bila sprejeta v družbo (Trost, 2014).

V.Š.: *»Na Hrvaškem je tako, da je moja vloga tudi pomoč pri mentorstvu. Torej kot podpora mentorja in novinca. Tako, da mi to omogoča, da sem z novincem še vedno formalno v stiku. Prav tako sem zadolžen za uvajalni program prvi dan. To ima dober pomen, saj sem sam tudi tisti, ki je šel z osebo čez selekcijski postopek, privabljanje in vse ostalo, zato je dober prehod, da sem odgovoren za stik z osebo prvi dan, da vidijo domač obraz. Predstavil sem jih tudi podjetju«.* Ker je privabljalet prvi stik, ki ga imajo kandidati s podjetjem, se tudi najbolj z lahkim srcem obrnejo nanj v primeru vprašanj. Zato je definitivno dobro, da je privabljalet v stiku z novincem tudi v fazi uvajanja. Tako je prehod za novo zaposlenega veliko lažji in ima nekoga poznanega, na kogar se lahko obrne. Pozitivna posledica privabljalca med uvajanjem je, da obstaja manjša možnost, da se bo novo zaposleni počutil nezaželenega ali prestrašenega zaradi prevelike količine novosti (Bruno, 2021).

S.S. se zdi, da je kljub razdelitvi vlog znotraj kadrovske nujno, da se vzdržuje nek stik s kandidatom: *»Sama sem vedno odprta za odnos s kandidati in usmerjena k ljudem. [...] Mislim, da je pomembno biti v kontaktu z osebo za sodelovanje na dolgi rok, saj smo tisti, ki imamo prvi stik z njo in kandidat je tako za vedno povezan z nami«.* V fazi integracije novinca moramo narediti čim več, da se bo oseba počutila domače in dobrodošlo. Dobro je, da gresta privabljalet in novo zaposleni vsake toliko čas na neko neformalno druženje, naj bo to kosilo ali kava. Tako gradita na trdnem odnosu in zupanju, ki pomaga razbrati morebitne težave pri asimilaciji novinca ter se jih posledično lažje pravočasno razreši. Še posebej je tak odnos pomemben za sodelovanje na dolgi rok ter za preprečevanje fluktuacije (Bruno, 2021). Poleg tega je dobro ohraniti odnos s kandidatom tudi po podpisu pogodbe, da celoten odnos iz obdobja privabljanja ne izpade lažen (Miles in McCamey, 2018). *»Pomembno je imeti strukturo, odgovarjati na vprašanja novo zaposlenega in ga tudi predstaviti drugim kolegom, da skupaj ustvarite nove odnose z drugimi kolegi,«* je dejala S.S. Novincu je potrebno zagotoviti informacije in vse potrebno, da se primerno asimilira in čim prej socializira znotraj podjetja (Trost, 2014). Kadrovník z ustreznim predstavljanjem novega zaposlenega drugim deležnikom znotraj podjetja lahko tako pospeši novincev sprejem v družbo.

7 DISKUSIJA

V analizi sem pregledala in analizirala vse aktivnosti, ki jih v BE-terni izvajajo, da bi kandidati, ki jih zaposlijo, ostali v organizaciji na dolgi rok. V analizi sem dala največji poudarek na privabljanje in izbiranje, dotaknila pa sem se tudi uvajanja v začetnih fazah zaposlovanja in znamčenja delodajalca iz vidika zaposlovanja na dolgi rok. V diskusiji bom naredila pregled glavnih ugotovitev, omejitev in predlagala izboljšave utečenih postopkov.

7.1 Glavne ugotovitve

7.1.1 Privabljanje

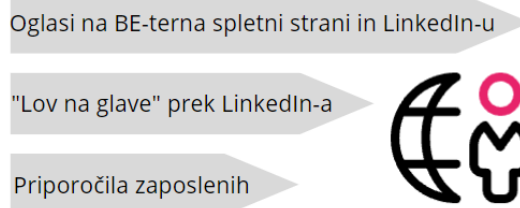
V BE-terni se privabljanja lotijo na različne načine. Način lahko variira glede na to, kakšno je delovno mesto ali na to, kaj bolj ustreza kulturi, ki je vzpostavljena na določeni lokaciji. Končna strategija za najbolj učinkovito privabljanje je na koncu prepuščeno privabljalcu, ki se sam glede na analizo profila, ki ga išče, odloči za pristop. Seveda predhodno vse komunicira z vodjo ekipe. Iz intervjujev iz različnih držav sem razbrala, da je kot zelo kakovosten način privabljanja večkrat izpostavljeno aktivno privabljanje prek LinkedIna oziroma »Lov na glave«. Ta način je še posebno ustrezen IT industriji, čemer ustreza tudi BE-terna. Namenjen je direktnemu targetiranju visoko kvalificiranega kadra, ki aktivno ne išče nove zaposlitve.

Odlične rezultate za pridobivanje kadra imajo tudi prek priporočil. V letu 2022 imajo kar 50 % zaposlitev v Sloveniji pridobljenih prek priporočil. To je kazalnik za dobro kulturo znotraj podjetja, saj so samo ljudje, ki se dobro počutijo v svojem podjetju pripravljeni predlagati svojim znancem, prijateljem in bivšim sodelavcem, naj se pridružijo podjetju. Prav tako priporočeni zaposleni veljajo za bolj lojalne delavce, kar izvira iz dejstva, da želijo upravičiti dejstvo, da jih je bližnji priporočil. Tudi delo načeloma iz istega razloga kakovostnejše opravljajo.

Oglasi za delo, ki se jih objavlja na BE-terna karierni strani in na LinkedInu, so zanimivo napisani, in sicer v sproščenem tonu, s čimer želijo izraziti tudi svojo kulturo. Poleg delovnih nalog in zahtev glede znanj, v oglas vključijo tudi bonitete, ki jih vsak zaposleni lahko izkoristi. Kadrovníkom v BE-terni se zdi, da je najbolj pomembno pri oglasu, da je čim bolj strnjen in vizualno privlačen, poleg tega pa mora kadrovska za dobro vsebino oglasa pridobiti jasen osnutek iz strani zaposlovalnega managerja. Glavni kanali privabljanja so prikazani na sliki 3.

Slika 3: Glavni načini privabljanja v BE-terni

Ključni kanali privabljanja v BE-terni



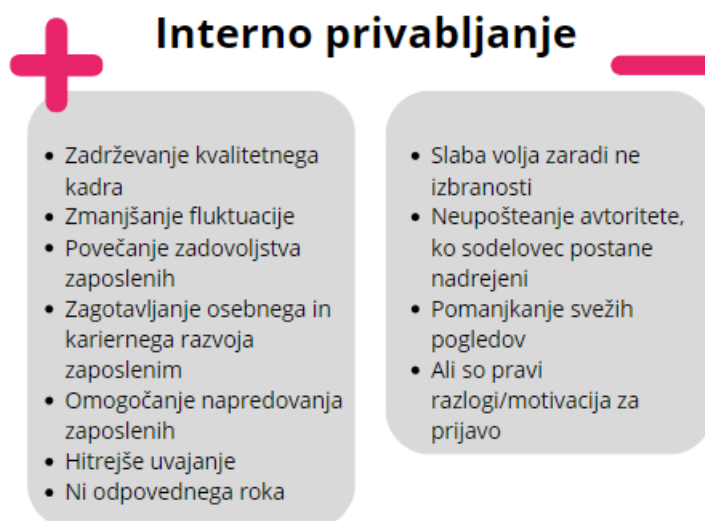
Vir: lastno delo.

Zunanje privabljanje na BE-terni izvajajo tudi na fakultetah, kjer se udeležujejo kariernih sejmov in hackathonov. To je, ko iščejo bolj junior kader. Fokusirajo se na fakultete iz IT stroke, kjer predstavljajo podjetje študentom in jih povabijo k prijavi na delovno mesto. Za bolj senior

kandidate pa prirejajo strokovne dogodke, kot je BE-terna day, kjer predstavljajo trende trenutnega poslovanja ter tako poskrbijo, da so vidni znotraj IT industrije.

Mnenja glede internega privabljanja so razdeljena. Vsi, s katerimi sem se pogovarjala menijo, da je interno privabljanje dober način, da se znotraj organizacije obdrži kvaliteten kader, ki na trenutnem delovnem mestu stagnirajo in si želijo spremembo. Bolje je, da jim znotraj organizacije ponudijo neko drugo priložnost, kot da odidejo. To jim morajo nuditi, da osebi zagotovijo ustrezen karierni in osebni razvoj. Je pa lahko zelo delikatna situacija, če se zaposleni prijavi na delovno mesto, za katerega ni ustrezen. M.J. je navedla negativno kritiko, da se ji zdi, da bi morali v BE-terni bolj promovirati notranje privabljanje, saj se to kljub obstoju, prakticira bolj malo. Plusi in minusi notranjega privabljanja so prikazani na sliki 4.

Slika 4: Prednosti in slabosti notranjega privabljanja



Vir: lastno delo.

7.1.2 Izbiranje

Za to, da se izbiranje kandidatov sploh začne, mora zaposlovalni manager podati zahtevek po novo zaposlenem. Zahtevek se odda skozi sistem imenovan Cornerstone. Tekom izbirnega postopka se znotraj tega sistema zbirajo vse informacije o kandidatih in o njihovem statusu tekom postopka. Ko se kandidati začnejo prijavljati, je prvo sito že življenjepis, kjer preverijo, ali je oseba sploh ustrezna za nadaljnji selekcijski postopek glede na izkušnje, izobrazbo in podobno. V kolikor je, stopijo v kontakt s kandidatom in izbirni postopek se uradno začne. V BE-terni imajo načeloma štiristopenjski postopek, kar se tiče kontakta s kandidatom, in sicer telefonski pregled, tehnični intervju, praktična preverba in končni intervju z direktorjem. Včasih imajo tudi dodatni korak psihometričnega testiranja. Stremijo k temu, da bi bil postopek čim hitrejši in krajši, da bi s tem skrajšali stresno obdobje za kandidata oziroma, da ga ne bi zaradi trajanja postopka izgubili. Delajo na tem, da bi morda kakšne korake v selekcijskem postopku s tem namenom združili.

Telefonski pregled je samo informativni klic s kandidatom, kjer je samo kadrovska in kandidat. Tu se uskladijo pričakovanja glede vloge, ki jo zapolnjujejo, preveri se motivacijo in ali ima kandidat pravičen odnos, da bi se ujel v kulturo podjetja. Odgovori se tudi na morebitna vprašanja, ki se pojavljajo na obeh straneh. Naslednji korak je tehnični intervju. Pri tem koraku je poleg kadrovske prisoten tudi zaposlovalni manager, morda celo kakšen dodaten član, ki je specializiran na področju, kjer naj bi imel znanja kandidat. Na tehničnem intervjuju poteka profesionalna ocena, ali je kandidat ustrezno usposobljen za opravljanje delovnih nalog. V BE-terni skušajo v primeru več podobnih kandidatov za delovno mesto stremeti k neki strukturi intervjuja, da se kandidate potem lažje primerja med seboj.

Praktična preverba je nekakšna naloga, ki se nanaša na znanje, ki ga kandidat poseduje. Kandidatu to nalogo pošljejo v naprej ter nato organizirajo prezentacijo, kjer kandidat predstavi, kaj je pripravil. S pomočjo tega koraka preverijo več stvari hkrati, in sicer tehnična znanja v praksi, prezentacije sposobnosti, način razmišljanja, kulturno ujemanje s člani komisije in kako se soočajo s stresom. V nekaterih oddelkih, kot je tajništvo, in niso toliko zahtevni imajo namesto praktične preverbe preizkusni dan na delovnem mestu, kjer preverijo, kako se oseba ujame v ekipo in ali je sposobna opravljati vse zadolžitve. Nekatere karakteristike je namreč nemogoče oceniti samo prek intervjuja, ampak je potrebno videti kandidata v akciji.

Zadnji korak v selekcijskem postopku je intervju z direktorjem. O tem v literaturi še ni veliko napisanega. V BE-terni izbranega kandidata iz strani zaposlovalnega managerja usmerijo na intervju z direktorjem. Ta preveri ustreznost kulturnega ujemanja v podjetje in glede na opravljen intervju opozori na mogoče rdeče alarme. Ima pa intervju z direktorjem v BE-terni tudi še en skriti pomen, in sicer želi dati neko težo na zaključek izbirnega postopka. Nakazuje na dejstvo, da si je direktor pripravljen vzeti čas, da spozna novega zaposlenega in je vedno na voljo, v kolikor ga oseba potrebuje. S tem srečanjem vzpostavi odnos, nekako izrazi tudi dobrodošlico novo zaposlenemu. Zadnji korak je tako lepa gesta iz strani managementa, ne vpliva pa kaj dosti na izbor kandidata. Menim, da je na tem področju še veliko možnosti raziskovanja glede vpliva tega koraka na dobro izkušnjo kandidata v izbirnem postopku.

Včasih se doda še psihometrično testiranje kandidata. To je posebno priljubljeno na Hrvaškem. Glaven psihološki test, ki ga izvajajo je DRT testiranje, ki preverja komponenti natančnosti in hitrosti pri kandidatu. V.Š. meni, da na psihološkem testiranju ni dovolj poudarka in da se ne dovolj izkorišča resursov, ki jih imajo. Veliko večji poudarek je namreč na samem privabljanju, kot na selekciji kadra. Menim, da je glavni razlog za to trg delovne sile, kjer trenutno ni na razpolago veliko IT usposobljenega kadra.

Komunikacija je tekom izbirnega postopka zelo pomemben dejavnik. Z jasnim komuniciranjem, podajanjem jasnih informacij in obveščanjem o nadaljnjih korakih v procesu izboljšamo kandidatovo izkušnjo in vzpostavimo dober odnos z njim. Poleg tega je zelo pomembno, da ne olepšujemo dejstev z namenom, da bi bilo podjetje in delovno mesto kandidatu bolj privlačno. To ima lahko zelo negativne posledice, glavna je nezadovoljstvo na

delovnem mestu, saj oseba v realnosti ne dobi kar je pričakovala. Sledi lahko zgodnja odpoved novo zaposlenega.

Tekom celotnega izbirnega postopka, poskusijo v BE-terni preveriti tudi kulturno ujemanje kandidatov v podjetje. Kot so dejali deležniki tekom intervjuja, je to zelo težko določiti, zaradi česar se morajo zanašati na svoje instinkte in izkušnje. Spraševati poskušajo čim več situacijskih vprašanj, da vidijo, kako bi oseba odreagirala, na kaj daje poudarek pri svojem mišljenju, kako se loti reševanja težav. Poleg tega mora kadrovnik zelo dobro poznati ekipo, kateri bi se novi zaposleni pridružil. Vsaka ekipa ima namreč svojo, edinstveno dinamiko, v katero se bo moral novinec ujeti. Poleg tega, da si kadrovniki predstavljajo, kako bi kandidat ustrezal v atmosfero, spremljajo tudi sam pogovor na intervjuju in način komunikacije. Postavljajo si vprašanja, kot so: ali so se na intervjuju povezali, je komunikacija lepo tekla, je bila formalna ali tudi nekoliko neformalna? Odgovori pomagajo določiti, ali se je oseba kulturno ujela. Kulturno ujemanje znotraj ekipe je namreč zelo pomemben dejavnik, še posebej kar se tiče kvalitete nadaljnjega sodelovanja in zaposlovanja na dolgi rok. Če se osebe znotraj ekipe ujamejo in je vzpostavljeno dobro vzdušje, potem so tudi rezultati boljši, produktivnost je večja in pritiskov je manj. Posledično je tudi manjša fluktuacija. Če je znotraj ekipe slaba kultura, se lahko pojavi zmanjšana motivacija za delo, manjša produktivnost in širjenje slabe volje znotraj celotnega podjetja, fluktuacija pa se znatno poveša.

Če zaposlimo nekoga, za kogar se izkaže, da se kulturno ne ujema s podjetjem, se tako podjetje kot novinec znajdeti v težki situaciji. Za izboljšanja manjših neujemanj, kot so počasnejša asimilacija kot pričakovano, lahko do neke mere poskrbi kadrovska z organiziranimi aktivnostmi, ki pripomorejo k temu, da se ekipa poveže. Tudi vodja ekipe lahko pomaga tako, da vzpostavi komunikacijo z osebo, ji ponudi pomoč in oporo, poleg tega pa vso ekipo skupaj vabi na neformalne aktivnosti, kot je kosilo ali kava. V BE-terni so mnjenja, da v kolikor se opazi, da se novinec ne trudi, da bi se vklopil, kaže znake neprofesionalnosti in ni znatnega napredka kljub trudu vodje ekipe in kadrovske, je bolje, da se z osebo pravočasno sporazumno razidemo v času poskusne dobe. Če tega ne naredimo v času poskusne dobe, ko je riziko še majhen, se lahko situacija zakomplicira, slaba volja pa poruši ravnovesje znotraj ekipe ali kar celega podjetja.

Tekom izbirnega postopka moramo biti tudi pozorni na to, ali kandidat išče priložnost sodelovanja na daljši rok. Še posebno nove generacije so nagnjene k temu, da zelo hitro menjajo delovna mesta v različnih organizacijah, kar je za podjetje lahko veliko tveganje. Poleg tega je trg delovne sile v IT sektorju trenutno izredno dinamičen. Veliko časa in virov se vloži v integracijo novince in v njegovo samostojno opravljanje delovnih nalog. Še posebno pri juniorjih je potrebno biti previden, saj v organizacijo vstopijo samo s predznanjem iz fakultete in se morajo vsega praktičnega dela priučiti. Zelo slaba investicija za podjetje je, če ta oseba odide, ko se ravno uvede. V BE-terni se trudijo, da zaznajo pri kandidatu tendenco po hitri menjavi in v kolikor jo, ne nadaljujejo z njim v izbirnem postopku. Je pa to zelo težko z gotovostjo določiti. Tudi v obdobju uvajanja in še kasneje, se morajo zato v podjetju ves čas truditi, da se oseba dobro počuti na delovnem mestu.

7.1.3 Znamka delodajalca

Tako pri privabljanju kot tudi zadrževanju kadra pomaga, da ima podjetje vzpostavljeno dobro znamko delodajalca. S to se namreč pozicionira na trgu in predstavlja, kaj BE-terna je. Znamka delodajalca ima dva namena. Prva je, da pritegne potencialne kandidate za delo, ki sovpadajo s kulturo in vrednotami podjetja, druga pa je, da si ljudje želijo delati v podjetju, ki je na dobrem glasu in je znano. Torej, znamka delodajalca pomaga pridobiti in zadržati ljudi. V BE-terni izvajajo znamčenje delodajalca na različne načine, in sicer prek objav na spletnih omrežjih, kjer se delijo izobraževalne in zabavne vsebine, prek internih in eksternih dogodkov, prek ambasadorstev.

Znamčenje se v BE-terni izvaja tako notranje kot zunanje. Notranje znamčenje je namenjeno zadrževanju zaposlenih in zmanjšanju fluktuacije. Znamka delodajalca pomaga graditi na povezanosti in dobremu počutju zaposlenih. Znotraj BE-terne imajo program imenovan BE-you, ki poudarja unikatnost vsakega posameznika in njegovo dodano vrednost podjetju. Kampanija se posveča zanimanju, znanju in hobijem zaposlenih v BE-terni, s čimer poskuša doseči to, da se zaposleni počutijo cenjene in dobro ovrednotene s pomočjo tega, da se izrazijo takšni kot so. BE-terna tudi spodbuja, da zaposleni delijo s širšo javnostjo dobre prakse in izkušnje znotraj organizacije. Tako se kultura podjetja širi navzven skozi kredibilnost zaposlenih, ki izražajo zadovoljstvo na delovnem mestu. Ambasadorji so za svoje aktivnosti zavaljo znamčenja podjetja tudi nagrajeni.

V BE-terni ponujajo zaposlenim tudi mnoge ugodnosti, ki podpirajo dobro počutje zaposlenih, kulturo h kateri stremijo in vključenost. Prikazane so na sliki 5. Želijo si, da so bonitete, ki jih ponujajo uporabne narave in bodo zaposlenim olajšale življenje. Ugodnosti se dotikajo osebnega razvoja zaposlenega, lažje usklajevanje osebnega in službenega življenja ter posegajo v osebno dobro počutje in lajšanje življenja zaposlenemu in njegovim najbližjim. Omenja se simboličen prispevek za vrtec zaposlenih, fleksibilen delovnik, delo od doma, ponudba športnih aktivnosti, jezikovni tečaji, druženja in še veliko več. Prilagajanje posamezniku in nudenje dobrih pogojev je definitivno nekaj, kar prispeva k dolgoročnem sodelovanju.

Slika 5: Ugodnosti, ki jih ponuja BE-terna



Prirejeno po Joberty (2023).

V BE-terni izvajajo kar nekaj internih dogodkov, ki prispevajo k dobrim odnosom znotraj podjetja, vzpostavljajo dobro komunikacijo ter zaupanje. Kadrovske novičke, ki izhajajo mesečno osveščajo zaposlene o tem, kaj se dogaja znotraj podjetja in v kakšne zunanje dejavnosti je bila BE-terna vključena. Tako informirajo vse zaposlene o dogajanju, ne le znotraj njihovega oddelka, temveč širše. Vsako četrletje imajo tudi Q&A z direktorji, ki spodbuja transparentno komunikacijo. Na dogodku lahko kdorkoli karkoli vpraša direktorja, naslovi pereče teme ter dobi odgovore. Ta dogodek je odličen za zastoj govoric in da se problematike, ki ljudi morijo lahko sproti razrešujejo. Tako se v podjetju spodbuja odkritost in zaupanje, pomaga k izboljšanju odnosov ter posledično k manjši fluktuaciji.

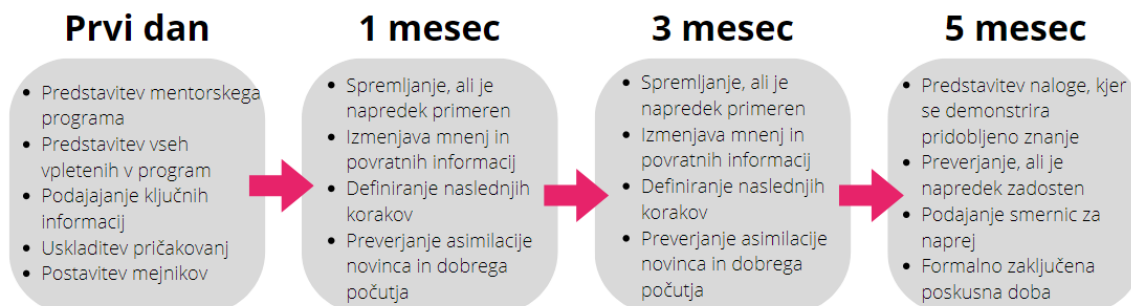
7.1.4 Uvajanje

V BE-terni dajo velik poudarek na kvalitetno uvajanje ter na spremljanje napredka novinca – ne samo kar se tiče znanj in samostojnosti pri delu, temveč tudi glede socialnega asimiliranja v okolje ter počutja. Stremijo k temu, da zaposleni uresničuje svoj potencial in da si znotraj podjetja lahko ustvari karierno pot, ki bo ustrezala njegovim dolgoročnim ciljem. Prvi dan je za novinca v sproščenem slogu, da ga preveč novih stvari ne frustrira. Oseba spoznava okolje in začuti atmosfero podjetja. Zjutraj gredo najprej na kavo, sledi ogled pisarn, da oseba razpozna kje je kaj. Nato je IT uvajanje, kjer oseba dobi vso ustrezno opremo, profile in dostope. Za tem sledi Uvajanje celotne skupine BE-terna v primeru prvega dne v mesecu. Če je sredi meseca pa Kadrovske uvajanje. Prvi dan ima novo zaposleni tudi kosilo s celotno ekipo, da jo bolje spozna ter se čimprej povežejo med seboj.

Sam proces mentorstva se začne že pred prihodom novo zaposlenega, ko mentor, vodja ekipe in kadrovska skupaj ustvarijo mentorski program zanj. Definirajo vse korake, ki jih mora doseči v prve pol leta ter mu pripravijo ustrezne materiale za učenje. Mentorski sestanki so po prvem mesecu, po tretjem in po petem. Na prvem mentorskem sestanku definirajo vse ključne mejnike in znanja, ki jih mora oseba do takrat doseči. Preverijo tudi, kako se oseba počuti znotraj

podjetja, ali se je primerno asimilirala. Prve pol leta je namreč ključnih pri tem, ali se bo oseba kulturno ujela ali ne. Vse skupaj preverijo še po tretjem mesecu. Po petem mesecu dobi novinec nalogo, ki je bolj zahtevne narave. Tu potem na praktičnem primeru ocenijo napredek novinca in samostojnost. Celotna časovnica mentorskega programa je prikazana na sliki 6.

Slika 6: Časovnica mentorskega programa na BE-terni



Vir: lastno delo.

Pomembno je, da je mentor, ki se ga dodeli novincu ustrezno usposobljen, ne le v smislu znanja, temveč da zna to znanje primerno prenašati naprej. Kvalitetno mentorstvo je namreč zelo pomembno za primerno napredovanje osebe in za dobro počutje novinca. Med mentorjem in mentorirancem se mora vzpostaviti tudi zaupanje in dobro razumevanje. Mentoriranec se mora počutiti dovolj dobro s svojim mentorjem, da je pripravljen kadarkoli pristopiti do njega in prositi za nasvet, postaviti vprašanje ali dodati svoje sveže mnenje. Kvalitetno mentorstvo je velika konkurenčna prednost podjetja, ki se lahko uporabi med privabljanjem in izbiranjem kot dodana vrednost organizacije. Še posebno veliko to pomeni mladim, ki so si šele začeli graditi kariero in še nimajo ustreznih znanj. S pomočjo kvalitetnega mentorstva jim lahko podjetje ponudi hiter napredek v strokovne poslovne vode. Prav tako BE-terno bolj zanimajo kandidati, ki bolj cenijo samo znanje in razvoj kot pa zaslužek. To pomeni, da so pripravljeni rasti znotraj podjetja in ostati dolgoročno.

Med uvajanjem dobro vpliva, da privabljalec ohrani stik z novincem. Znotraj privabljanja in izbiranja se med njima namreč splete vez – sicer striktno profesionalna. Kadrovník je namreč tisti, ki je s kandidatom že od vsega začetka. Nova zaposlitev je namreč za vsako osebo težak proces, saj kandidat stopa na neznan teritorij, kjer načeloma nikogar ne pozna. V kadrovníka kandidat polaga zaupanje, da bo podjetje uresničilo vse, kar je bilo predstavljeno in obljubljeno. Glede na odnos, ki ga vzpostavi, bo kandidat tudi prej povedal kadrovníku, s katerim je bil že prej v stiku, če se slabo počuti znotraj ekipe, če nima dovolj podpore ali če mu ne ustreja način prejemanja znanja. Na ta način se bo prej razrešilo kakršno koli zagato in preprečilo prezgodnjo odpoved novinca.

7.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Omejitev raziskave je že samo kvalitativno raziskovanje, ki ne omogoča posploševanja širše narave. Z uporabo kvantitativnega raziskovanja, bi uspela pridobiti širšo sliko, ki bi bila veliko bolj reprezentativna za regijo in deljena po državah. Lažja bi bila primerjava praks ter njihova predstavitev. Rezultati bi bili bolj smiselno prikazani za namen prezentacije managementu in posledično vpeljavo določenih sprememb v postopkih.

Poleg tega bi omenila še omejitve raziskave, ki so vsebinske narave. Izpostavila bi kulturno raznolikost med regijskimi poslovalnicami. Sama zasedba kadrovske službe v Sloveniji, ki se ukvarja z managementom talentov je namreč premajhna za kvalitetno analizo, zato sem intervjuje izvedla z regijsko kadrovsko službo, ki zajema Slovenijo, Srbijo in Hrvaško. Kljub temu, da te države stremijo po poenotenih postopkih pa imajo vseeno nekaj razlik v le-teh. Slednje povzroča minimalno odstopanje pri odgovorih. Prav tako se kultura podjetja iz držav v državo nekoliko razlikuje. Sama uporaba različnih kanalov za privabljanje ustreznega kadra in njihova učinkovitost nekoliko razlikuje od države do države. Kot sem ugotovila, je IT kader v Srbiji zelo dovzeten za strategijo »lova na glave«, medtem ko sem opazila, da je v Sloveniji glavni kanal za privabljanje priporočilo. Vseeno mislim, da sem z magistrskim delom naredila kakovosten pregled postopkov in dobrih praks ter s pomočjo tega pridobila vpogled v splošno sliko zaposlovanja v BE-terni z namenom ohranjanja kadra na dolgi rok v celotni regiji.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo zelo zanimivo analizirati percepcijo kandidatov glede končnega koraka, torej intervjuja z direktorjem. Zanimivo bi bilo dobiti vpogled v izkušnjo kandidata, in sicer ali se jim to zdi korak z dodano vrednostjo. Ga vidijo kot dodaten korak, ki podaljšuje stresen postopek ali kot lepo gesto, da si direktor vzame čas zanje. V BE-terni so namreč mnenja, da je končni intervju lep zaključek celotnega postopka, vprašanje je, kaj si o tem misli kandidat. Še ena zanimiva raziskava bi lahko zajemala izkušnjo kandidata glede na različne izbirne postopke in tako bi lahko ugotovili, kako izpeljati postopek, da je izkušnja kandidata kar se da pozitivna.

7.3 Predlogi za izboljšave postopka privabljanja in izbiranja v podjetju

Zaznala sem par potencialnih problematik, glede katerih bi kadrovsko službo iz BE-terne poznala k spremembam in izboljšavam, in sicer glede trajanja postopkov, promocije internega privabljanja ter k bolj strateški vlogi pri odločanju o primernem kandidatu. Iz raziskave sem ugotovila, da trenutni izbirni postopek najmanj štiristopenjski. Kot je v intervjujih predlagala S.S., bi bilo smiselno kakšen korak izbirnega postopka združiti. To dejstvo sem zaznala tudi v strokovni literaturi. Ekuma (2012) je zapisala, da je potrebno izbirni postopek ves čas primerno prilagajati, da ni časovno potraten ali, da niso vključeni nesmiselni koraki. Sama sem mnenja, da bi bilo najbolje združiti tehnični intervju in prezentacijo. V tem primeru bi lahko naredili daljši sestanek, kjer bi zajeli aktivnosti obeh korakov, torej najprej tehnični intervju, nato pa demonstracija tega znanja na praktičnem primeru. S pomočjo tega bi bila kvaliteta preverbe enaka, vseeno pa bi bil stresen in dolgotrajen postopek za kandidata krajši. Slednje bi zmanjšalo

tudi možnosti, da kandidat prostovoljno odstopi iz izbirnega postopka zaradi pridobitve druge ponudbe tekom procesa. IT trg delovne sile je namreč izredno dinamičen in skop, zato moramo biti za zaposlovanje primernih kandidatov hitri in vedno na preži.

M.J. je omenila, da notranje privabljanje ni dovolj promovirano in je malo prijav. Kot sem opazila, promocija poteka le prek kadrovskih novičk enkrat mesečno, poleg tega pa vabilo k prijavi ni izrazito vizualno izpostavljeno, zaradi česar se zlahka spregleda (priloga 4). Smiselno bi bilo, da se bolje vizualno opremi sekcijo internega privabljanja, da bi bolj padlo v oči zaposlenim. Predlagam tudi, da se začne notranje privabljanje izvajati še na drugih komunikacijskih kanalih, kot je na primer obveščanje o novih odprtih pozicijah za interne prijave prek e-maila. V namen promocije prijav in morda še priporočil, bi lahko uporabljali interne dogodke in zaposlene na teh ustno spodbudili k prijavi.

Še ena problematika je, da ima kadrovska služba tekom privabljanja zelo veliko besede pri odločanju, medtem ko v postopkih izbiranja prevlada beseda zaposlovalnega managerja. Menim, da bi morala tudi tekom izbirnega postopka kadrovska aktivno sodelovati pri odločanju, saj trenutno njihova vloga meji bolj na organizacijsko oziroma koordinativno, kot pa na strateško. Tako bi ob odločanju o primernem kandidatu pridobili bolj celosten vpogled.

8 SKLEP

Ob pisanju magistrskega dela sem si uspela uspešno pridobiti vse informacije, da sem si lahko odgovorila na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja. Raziskovalno vprašanje 1 je bilo: Kako pridobiti ustrezne kandidate in kvalitetno opraviti izbirni postopek? Ustrezne kandidate lahko pridobimo na različne načine. Glavni kanali privabljanja le teh so v BE-terni: lov na glave, oglasi za delo in priporočila. Kakšno strategijo privabljanja bodo uporabili je odvisno od več dejavnikov – od senioritete delovnega mesta, kaj najbolje deluje v posamezni državi in na vzpostavljeno kulturo. Seveda vplivajo tudi preference privabljalca. Ustrezni kandidati se lahko pridobijo tudi prek internega privabljanja, kar zmanjšuje tudi fluktuacijo v podjetju, vendar sem iz intervjujev ugotovila, da glede tega v BE-terni nimajo najboljše prakse in rezultatov.

Pri kvalitetnem izbirnem postopku moramo biti prav tako pozorni na več dejavnikov. Glede na povedano v intervjujih bi za glavne ocenila večstopenjsko preverjanje kandidatov, da jih lahko čim bolje spoznamo tako njihova znanja, namene in kulturno ujemanje. V BE-terni so omenili optimalnost štiristopenjskega postopa, ki vključuje telefonski pregled, tehnični intervju, praktični preizkus in intervju z direktorjem. Smiselno je, da je v izbirnem postopku več članov, torej poleg zaposlovalnega managerja in kadrovske še kdo drug, da se ustvari več mnenj in se bolje oceni ustreznost kandidata. Pomembno je tudi trajanje izbirnega postopka. Ta mora biti čim krajši in čim bolj učinkovit. Z večjim trajanjem namreč povečamo možnost, da kandidata izgubimo bodisi zaradi preveč stresa ali pa, ker predhodno pridobi ponudbo kje drugje. Tekom izbirnega postopka je tudi zelo pomembno, da vzpostavimo kakovostno komunikacijo s

kandidatom, da ga sproti obveščamo o korakih, časovnem okvirju in uspešnosti. To je velik del dobre kandidatove izkušnje, ki konec koncev vpliva tudi na kandidatovo percepcijo podjetja.

Raziskovalno vprašanje 2 je bilo: Kako prepoznati kandidata, ki je primeren za dolgotrajen obstanek v podjetju? Slednje je zelo težko oceniti, zato se mora kadrovnik in ostala zaposlovalna ekipa zanašati večinoma na svoje instinkte in izkušnje. Spraševati morajo čim več vprašanj, ki razkrivajo način razmišljanja kandidata, njegove karijerne cilje in osebnost. Veliko korelacijo z dolgotrajnim sodelovanjem med kandidatom in podjetjem ima kulturno ujemanje med kandidatom in podjetjem oziroma ekipo.

Že v procesu zaposlovanja kadrovska veliko pozornosti nameni preverjanju ujemanja kandidata, podjetja in ekipe. Ujemanje se preverja tako na področju znanj kot tudi kulture in ciljev kandidata. V izbirnih postopkih namreč podjetja velikokrat zanemarijo sam karakter in vrednote posameznika, če ima ta primerna znanja. V BE-terni pa so dejali, da glede samega kulturnega fit enako kot pri znanju ne delajo kompromisov. Še več, ena od izjav je celo bila: *»Če je problem tehničen, ga lahko nekako rešimo, vendar pa če se zaposleni ne ujema v kulturno s strani osebnosti tega žal ne moremo spremeniti«*. Torej, v BE-terni so mnenja, da znanje se vedno lahko pridobi, če je prava motivacija, ne neujemanje osebnosti znotraj ekipe pa težko vplivajo in skoraj vedno vodi v prezgodnjo odpoved. Zato je potrebno že tekom izbirnega postopka dobro preveriti vse dejavnike, sicer bo ob slabi preverbi trpela ekipa in kandidat, ob enem pa bo zapravljen dragocen čas, trud in viri podjetja.

Raziskovalno vprašanje 3 je bilo: Kaj mora podjetje kandidatu zagotoviti, da je pripravljen ostati dolgoročno? Prek raziskave sem ugotovila, da je dejavnikov, ki vplivajo na zaposlovanje na dolgi rok kar nekaj. Poleg tega so vse strategije zelo agilne ter se ves čas dopolnjujejo glede na trende. Skupek ponudbe in pristopov, ki jih BE-terna nudi, sestavljajo celoto, ki stremi po dolgoročnem sodelovanju z vsakim novincem.

Kandidat se v podjetju lahko vidi dolgoročno, če mu podjetje lahko ponudi rast in razvoj v smeri, ki si jo kandidat želi. V začetku je tu nujno uvajanje, v primeru BE-terne je to mentorstvo, ki traja šest mesecev. Poleg tega mora podjetje tudi po koncu mentorstva nuditi razna izobraževanja, da lahko zaposleni primerno napreduje z znanjem, kot so na primer jezikovni tečaji, ki jih nudi BE-terna. Če ima kandidat takšno željo, mu mora organizacija ponuditi – seveda ob doseženih primernih rezultatih – vertikalno in/ali horizontalno napredovanje.

Zaposlenemu mora podjetje nuditi tudi ugodnosti, da si lahko ta lažje organizira zasebno življenje, naj bo to finančni dodatek za vrtec, fleksibilni delavnik ali možnost del od doma, ki ga ponuja BE-terna. Če kandidat ostane na dolgi rok, bo tekom zaposlitve v podjetju šel čez različna življenjska obdobja, med katerimi bo imel tudi različne potrebe in obveznosti v privatnem življenju. Podjetje mora zaposlenemu ponuditi, da se mu ustrezno prilagodi in olajša usklajevanje med zasebnim in službenim življenjem.

Tudi druge ugodnosti so zaposlenim zelo pomembne, saj kažejo na to, da je podjetju mar za dobro počutje svojih zaposlenih. V intervjujih so v BE-terni omenili, da ponujajo razne športne

aktivnosti, da so hišnim ljubljenskemu prijazno podjetje, nudijo izposojlo električnih skuterjev in koles, ponudba kave, čajev in sadja na delovnem mestu in še več. Vseeno so bonitete tak dejavnik, ki se ves čas nadgrajujejo. Po izvedbi intervjujev sem ugotovila, da je BE-terna že par tednov po njih spremenila svoj repertoar le teh, med drugim je dodala masaže na delovnem mestu v Sloveniji, za zaposlene, ki izrazijo velik stres na delovnem mestu, pa ponujajo »Coaching«, da se naučijo ustrezno upravljati z njim.

Vsekakor je že tekom zaposlovanja potrebno nameniti veliko pozornosti temu, da se izbere najboljši in najbolj perspektiven kandidat, ki nakazuje ustrezne predispozicije za obstanek na dolgi rok. Je pa veliko tudi na kadrovske in na vodje ekip, da preverjajo počutje zaposlenih, kakšne so njihove želje in potrebe ter jim poskušajo zadostiti. Menim, da je kakovostna komunikacija ključ do optimalnih rešitev, torej da je na strani podjetja poslušanje za dobrobit zaposlenih ter da se aktivno in agilno ukvarjajo v smeri zadostitve njihovih želj in potreb.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, K. U. in Ahmed, B. F. (2019). External Recruitment Practices of an Organization. Pridobljeno 4. marca 2023 s https://www.academia.edu/39057947/External_Recruitment_Practices_of_an_Organization
2. Alniacik, E., Alniacik, Ü., Erat, S. in Akçin, K. (2013). Does person–organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 99, 274–281.
3. Ambler, T. in Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
4. Anwar, G. in Abdullah, N. N. (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5, 35–47.
5. Athanas, C. in Wald, P. M. (2017). *Candidate experience studie*. Berlin: meta HR Unternehmensberatung GmbH in stellenanzeigen.de.
6. Autry, C. W. in Wheeler, A. R. (2005). Post–hire human resource management practices and person–organization fit: A study of blue–collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 17(1) 58–75.
7. Avsec, T., Schmalzer, V. Č., Faganelj, M., Mlakar, S., Molka, A. in Ravnikar, T. (2007). *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac in Lisac.
8. Backhaus, K. in Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501–517.
9. Barr, T., Bojilov, R. in Munasinghe, L. (2019). Referrals and search efficiency: who learns what and when? *Journal of Labor Economics*, 37(4), 1267–1300.

10. Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. Pridobljeno 7. maja 2023 s [https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding new employees.pdf](https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding-new-employees.pdf)
11. BE-terna d.o.o. (2023). *Opis podjetja* (interno gradivo). BE-terna d.o.o.
12. Bowen, D. E., Ledford, G. E. in Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35–51
13. Bradt, G. B. in Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time*. New Jersey: John Wiley in Sons.
14. Bruno, B. (2021). *High-Tech High-Touch Recruiting: How to Attract and Retain the Best Talent By Improving the Candidate Experience*. United Kingdom: Kogan Page Limited.
15. Buckley, M. R., Fedor, D. B., Veres, J. G., Wiese, D. S. in Carraher, S. M. (1998). Investigating newcomer expectations and job-related outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 452.
16. Burks, S. V., Cowgill, B., Hoffman, M., in Housman, M. (2015). The value of hiring through employee referrals. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (2), 805–839.
17. Cable, D. M., Gino, F. in Staats, B. R. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23–28.
18. Cable, D. M. in Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 20, 115–163.
19. Chamberlain, A. (2015). Why is hiring taking longer. *New Insights from Glassdoor Data*. Glassdoor. Pridobljeno 27. aprila s https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2015/06/GD_Report_3.pdf
20. Chan, D. (1996). Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person-organization fit. *Organizational behavior and human decision processes*, 68(3), 194–207.
21. Chatman, J. in Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
22. Černe, M., Eržen, L. in Kaše, R. (2021). Privabljanje sodelavcev in znamka delodajalca. V A. Kohot in I. Svetnik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str.187–218). Založba FDV.
23. Davar, S. C. in RanjuBala. (2012). Relationship between Job Satisfaction in Job Performance: a Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 290–305.
24. Dhillon, A., Peeters, R., Bartrum, O. in Yüksel, A. M. (2020). Hiring an employee's friends is good for business: Overcoming moral hazard with social networks. *Labour Economics*, 67, 101928. Pridobljeno 2. februarja 2023 <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101928>
25. Dinnen, M. in Alder, M. (2017). *Exceptional talent: How to Attract, Acquire and Retain the Very Best Employees*. Great Britain: Kogan Page Limited.
26. Ekuma, K. J. (2012). The importance of predictive and face validity in employee selection and ways of maximizing them: An assessment of three selection methods. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 115.

27. Ethical Standards Commissioner. (2020). Good practice guide. *Guide to assessment and recording assessments*. Pridobljeno 5. februarja 2023 s <http://www.ethicalstandards.org.uk/>
28. Falkenberg, L. E. (1987). Employee fitness programs: Their impact on the employee and the organization. *Academy of Management Review*, 12(3), 511–522.
29. Ferdous, A.S. 2008. Integrated Internal Marketing Communication (IIMC). *Marketing Review*, 8(3), 223–235.
30. Fernández–Aráoz, C., Groysberg, B. in Nohria, N. (2009). The definitive guide to recruiting in good times and bad. *Harvard Business Review*, 87(5), 74–84.
31. Foster, M. (2003). *Recruiting on the web: Smart strategies for finding the perfect candidate*. New York: McGraw–Hill.
32. Fulmer, C. A. in Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of management*, 38(4), 1167–1230.
33. Goodman, S. A. in Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 254–275.
34. Graves, L. in Karren, R. (1996). The Employee Selection Interview: A Fresh Look at an Old Problem. *Human Resource Management*, 35(2), 163–180.
35. Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J. in Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3).
36. Hausknecht, J. P., Day, D. V. in Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel psychology*, 57(3), 639–683.
37. Ismail, I. in Koshy, S. (2017). The use of LinkedIn as a recruitment tool in the UAE: An evaluation. *International Conference on Education, Humanities and Management* (str. 113–119).
38. Iverson, A. (2019). Developing and executing a corporate mentorship program. *Journal of Pension Benefits: Issues in Administration*, 27(1), 51–53.
39. Johnson, W. B., Smith, D. G. in Haythornthwaite, J. (2020). Why your mentorship program isn't working. *Harvard Business Review*, 7.
40. Jones, D. A., Shultz, J. W. in Chapman, D. S. (2006). Recruiting through job advertisements: The effects of cognitive elaboration on decision making. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(2), 167–179.
41. Joseph, D. in Sridevi, M. S. (2015). Effective onboarding as a talent management tool for employee retention. *International Journal in Management in Social Science*, 3(7), 175–186.
42. Karim, M., Bhuiyan, A., Kumer, S. in Nat, D. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *Journal of Business and Social Sciences Research* 11(02), 18–25.
43. Keller, J. R. (2018). Posting and slotting: How hiring processes shape the quality of hire and compensation in internal labor markets. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 848–878.

44. Klotz, A. C., da Motta Veiga, S. P., Buckley, M. R. in Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), 104–119.
45. Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9–14.
46. Kugler, A. (2003). Employee referrals and efficiency wages. *Labour Economics* 10(5), 531–556.
47. Macdonald, L. (2005). *Wellness at work: protecting and promoting employee well-being*. London: CIPD.
48. Marsden, T. (2016). What is the true cost of attrition? *Strategic HR Review*, 15(4), 189–190.
49. Mathis, R. L., Jackson, J. H. in Valentine, S. R. (2015). *Human resource management: Essential perspectives*. Boston: Cengage Learning.
50. Maurer, R. (2019). New Employee Onboarding Guide: Proper onboarding is key to retaining engaging talent. *Society for human resource management*. Pridobljeno 2. februarja 2023 s <https://down.documentine.com/2879702d1d8d6644b64b4b1d232517e9.pdf>
51. Maurer, T. J. in Solamon, J. M. (2006). The science and practice of a structured employment interview coaching program. *Personnel Psychology*, 59(2), 433–456.
52. Meyer, J.P. in Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
53. Miles, S. J. in McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer's brand? *Business horizons*, 61(5), 755–764.
54. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. in Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
55. Morsi, N. I. (2016). Events as an internal communication tool Integrating corporate value through internal events. *The Business in Management Review*, 7(3), 49.
56. Mosley, R. in Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. New Jersey: John Wiley in Sons.
57. Murphy, M. (2011). *Hiring for Attitude: A Revolutionary Approach to Recruiting and Selecting People with Both Tremendous Skills and Superb Attitude*. Europe: McGraw–Hill Education.
58. Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.
59. Neill, M. S. (2016). The influence of employer branding in internal communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1), 1–25.
60. Okolie, U. C., in Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116–122.
61. Patel, V. N. in Rana, G. (2007). *Personnel Management*. Jaipur: Oxford Book Co.
62. Pervanje, M. (2022). *Skrita Moč: Šest stebrov učinkovitega kadrovanja*. Kranj: Personal.
63. Pilbeam, S. in Corbridge, M. (2006). *People resourcing: Contemporary HRM in practice*. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

64. Pinho, G., Arantes, J., Marques, T., Branco, F. in Au–Yong–Oliveira, M. (2019). The use of LinkedIn for ICT recruitment. V A. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis in S. Costanzo (ur.), *New Knowledge in Information Systems and Technologies: Volume 1* (str. 166–175). Springer International Publishing.
65. Prasad, K. D. V., Rao, M. in Vaidya, R. (2019). Recruitment metrics and accomplishments: A study with reference to information technology sector. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(2), 106–111.
66. Reese, V. (2005). Maximize your retention and productivity with on–boarding. *Employment Relations Today*, 31(4), 23.
67. Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022.
68. Rozario, S. D., Venkatraman, S. in Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: An empirical study. *Challenges*, 10(2), 35.
69. Saleh, P. F., Ali, B. J., Akoi, S., Najmalddin, B., Ali, R. S. in Anwar, G. (2021). Factors affecting the Success of Female Entrepreneurs in Kurdistan. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5, 44–64.
70. Sarode, A. P. in Deore, S. S. (2017). Role of third–party employee verification and background checks in HR management: An overview. *Journal of Commerce and Management Thought*, 8(1), 86–96.
71. Searle, R. H. (2003). *Selection and recruitment: A critical text*. London: Palgrave Macmillan.
72. Shaper, S. (2017). *Google hiring innovation: How many interviews does it take to hire a Googler?* Pridobljeno 4. februarja 2023 s <https://rework.withgoogle.com/blog/google-rule-of-four/>
73. Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036–1056.
74. Sinclair, R. R., Leo, M. C. in Wright, C. (2005). Benefit system effects on employees' benefit knowledge, use, and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 20, 3–29.
75. Soeling, P. D., Arsanti, S. D. A. in Indriati, F. (2022). Organizational reputation: does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia?. *Heliyon*, 8(4).
76. Srivastava, P. in Bhatnagar J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision*, 14(1/2), 25–34.
77. Tepeci, M. in Bartlett, L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21(2), 151–170.
78. Thierry, H. in Jansen, B. (1998). Work Time and Behaviour at work. V P. J. D. Drenth, H. K. Thierry in C. J. De Wolff (ur.), *Handbook of work and organizational psychology* (str. 89). Psychology Press.

79. Tholen, G. (2023). Matching Candidates to Culture: How Assessments of Organisational Fit Shape the Hiring Process. *Work, Employment and Society* 0(0). Pridobljeno 16. aprila 2023 s <https://doi.org/10.1177/09500170231155294>.
80. Topa, G. (2011). Labour markets and referrals. V J. Benhabib, A. Bisin, M. Jackson (ur.), *Handbook of Social Economics*, (str. 1193–1221). North-Holland.
81. Trost, A. (2014). *Talent relationship management: Competitive recruiting strategies in times of talent shortage*. Berlin: Springer Science & Business.
82. Tuffrey, M. (2003). *Good Companies, Better Employees*. London: The Corporate Citizenship Company.
83. Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organizational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.
84. Villeda, M., McCamey, R., Essien, E. in Amadi, C. (2019). Use of social networking sites for recruiting and selecting in the hiring process. *International business research*, 12(3), 66–78.
85. Wolf, A. in Jenkins, A. (2002). *The growth of psychometric testing for selection: why has test use increased, will growth continue, and what does this mean for education?*. London: Centre for the Economics of Education, London School of Economics and Political Science.
86. Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J. in Yannopoulou, N. (2022). “I am proud of my job”: Examining the psychological mechanism underlying technological innovation's effects on employee brand ambassadorship. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121833.
87. Zusman, R. R. in Landis, R. S. (2002). Applicant preferences for web-based versus traditional job postings. *Computers in Human behavior*, 18(3), 285–296.

PRILOGE

Priloga 1: Transkripti intervjujev

1. Intervju z M.J., zaposlovalko in glavno »lovko na glave« (Lokacija: Srbija)

Iza: First question is what kind of sources does BE-terna use to attract candidates?

M.J.: Well, it really depends on which role we are talking about because for the, I don't know, rare positions and the positions which are really hard to close, my opinion is that direct approach is the best source to find the candidates. It is good that message to the candidate is personalized and to research a bit about each candidate before contacting them.

In case of job ads on LinkedIn, it depends on the market and how wanted is certain position. In We can also use virtual job boards like Joberty. This is specific community web page, where you can post job ads only for IT industry. I don't know which else are popular in Slovenia, but at least here in Serbia it depends on the industry. Most of the job ads on the whole market are located on Webpages such as Moje delo, but it's mostly working for – I don't know – low level of the roles. I'm really sorry that I said it in that way, but yeah also for the IT industry. So maybe these are the best sources and one of which also showed to be effective in our experience previously, the referral program. Well organized referral programs definitely are bringing the best candidates and the candidates who are mostly the best cultural fit for the company. So best sources are first the head hunting, referral and the LinkedIn for job boards.

Iza: OK, great. What do you think is the secret to a great job ad, how is it made?

M.J.: To have a clear brief from the hiring manager, definitely. To be the more specific they can and to give us clear information, with the smallest details and after that of course we can create a good job ad and good way of communication, because people from HR actually know what they are looking for when they have the clear brief. That's how we can create a profile of a fitting candidate. So I think the first step is the most important one, and this is the clear brief from the hiring managers. Because I know a lot of times when we were in the situation when we already started with selection process, then we got the feedback that they're not expecting that profile. That happens when they (hiring managers) aren't so clear, so I think that's the most important thing. Yeah, definitely to have the clear brief. And of course, clear communication directly to the candidates.

Iza: OK, great. Maybe you can describe the selection process, how it is going?

M.J.: Well, it's a bit different here in Slovenia and here in Serbia, because the final step is not mandatory here in Serbia. Well, we tried on the regional level to simplify the process as much as we could and actually the whole selection process is starting when the LOBs have the needs for additional person, no matter is it new opened position or replacement. To start the process they send us a request directly on our ATS program and hiring manager or the person who is titled as a hiring manager is getting this requisition, approving it and then we are starting the process with opening it in our software internally. The system is called

Cornerstone. There we track all the information about candidates and their statuses. It's up to us (recruiters) to make a decision what is the best strategy for closing this role. To decide if we should go with the job ad, with the head hunting, with posting a job ad on career page. So the strategy is on recruiter, of course, in communication with his team lead, and if it's needed, in communication with the LOBs and the hiring managers. After that the regular process connected with the candidates. If we decide to go with head hunting, it's a bit different because we need to do the phone screening, but in the regular process when the candidates are applying, after the sourcing candidates we have feedback for each candidate. Also the candidates who are not qualified actually who are unqualified, we are sending them via e-mail info about that. We are sending the feedback to each candidate and of course the candidates we are continuing process with, we are contacting them and doing the phone screening or the short Teams meeting only with the HR. So it's just the info call where we are checking the candidate's cultural fit, how he fits to the role we are filling in and after that the following step actually is professional assessment from the hiring managers.

We are continuing process with the hiring manager or with the team lead the following step. This is the technical interview. After that we are sending the assignment and after that done assignment we have the presentation. If everything is passed we go to the final step.

Final step is a meeting with the general manager from the location where newcomer will be located. So that's the last step of course in our process, so after the final decision, we are sending the offer letter and when the candidate accepts we are start the onboarding actually preboarding then onboarding process.

Iza: OK, great. Thank you for this thorough description. Can you please explain to me why the assessment is needed?

M.J.: Well, mostly it's needed because we work in this specific industry as an IT and mostly HR or also the hiring managers can find out what is the knowledge of the candidates we are approaching to, so the assignment I think it's the best and the simplest way for the candidates just to show what they know and to approach to us and in the best way.

Most of the candidates and the employees from the IT industry are a bit introverted, so a lot of them don't know how to express themselves and to express their knowledge. So assignment is step where they can show in the best way what they know and how they do it.

Iza: OK, great. So you mentioned already like the cultural fit is very important. So why do you think that and how do you check that?

M.J.: Well, I think the most of the companies are and nowadays especially are taking care about their values and their culture within the company. I think it's really important and you can see it in the working atmosphere, but also the most important thing regarding that is for from the management side to recognize the value of it. The culture is really important because I think the productivity and everything is better when you are working in the team

where you don't, where you don't feel any kind of pressure. I'm not talking about pressure from the work and the job side. I'm talking about the pressure not needed pressure from your manager, team lead and et cetera. And this is something really important to us. And mostly nowadays – I mean after Corona – when people are not so connected with within the company, I think to find the good cultural fit, it's really important because people are seeing each other rarely and it's really important to make a compact team. That helps to have better results and to be capable to have higher happiness within the team. How we measure it, I think it's a bit individual when we are talking about cultural fit, it's not the same in each LOB. I mean each team lead has a specific atmosphere within the team, so from the HR side it's really important to know well the hiring manager, his expectations, his teammates and to find the person who is actually great cultural fit for them. Because one candidate during the process could be a fit for team X but for Team Y it will not be a good fit, so I think it's really important from the HR side just to know well also the team leads and the teammates.

Iza: OK, great. Good explanation. So another question is, do you think that cultural fit is connected with long term relationship within the company? That they stay for the long run.

M.J.: Definitely, definitely. Also, if we are talking about retention, I think it's the fast-moving nowadays. Of course, that people will stay longer in a company if they are satisfied, meaning the atmosphere around a team and in a company is on a good level. Nowadays, people take more care about their wellbeing and personal relations. In the past there were two main factors for candidates to choose a right company to work for: salary and work flexibility, but wellbeing plays important role now-a-days. I think that salary dropped on that scale and people care more about environment they are working in, who they work with.

We had some candidates who were fully suitable for a role, with experience, experts on their profession, but not a good fit to a team. Our hiring managers / team leads take cultural fit condition seriously, because they want to have people on the team who will get along and create great atmosphere.

Iza: Do you think it is important that relationship between recruiter and candidate continues after employee is hired and why is that important?

M.J.: We need to communicate with them when they start working, we were their first point of contact, we are familiar face to them. Also, we need to stay in touch with candidates we don't hire, because you never know what will be company's need in the future and what will the market look like in terms of forecast and demand of candidates. We as recruiters did not represent only the company in the hiring process but also ourselves, so keeping good relationship with everyone involved in the process is important.

Candidates, hired or not, should feel comfortable reaching us out to help them with any question that arises.

Iza: You build some kind of relationship with all the candidates. What is your kind of communication with candidates, how should this relationship look like for you as a recruiter and as a front-face of a company?

M.J.: The most important thing when we are presenting a company to candidates is that we trust in things we are telling them. That means we as recruiters need to be committed, have same values, believe that we are working for a good company with good products. We need to understand company as a whole, on a higher level, not in details, to give various candidates the best answers.

Iza: What is your opinion on internal recruitment?

M.J.: Internal hiring should be great source of hiring people. A lot of people are stuck on their current position but are motivated enough to try new things on a new position. HR should work more on this whole thing, we do have it, but I know only for one example when person from inside of a company applied for another role. So these situations are rare, but that doesn't mean that people are not interested to switch position but are not encouraged enough by HR.

Some of our employees are leaving the company, because they don't feel motivated enough and maybe we can offer them new role with new challenges. A lot of people leaving don't even know about option of switching roles inside of a company. Internal hiring is amazing source of hiring, because if we already know that a person is high achiever and a cultural fit and also they will get through the onboarding faster, because they already know the organization and flow of the processes. If they want to change position for personal development, we need to let this happen. You don't need a lot of time to onboard them, and you keep them in a company.

Iza: Do you think there is a negative side in internal recruitment? What if a person is not a good fit for a new position.

M.J.: Of course there can be some bad experience. When we are deciding if current employee would be good fit for new position in a company, we need to evaluate him/her first. I cannot apply for a developer position, because I don't have knowledge and I didn't study for that. We need to have same requests for an internal employee as we were looking on a market. I had one experience when employee was applying to every open position in company, because all they wanted was to change their current role. That was task for us to establish better internal recruitment process, to identify these cases and also to be cautious in the internal hiring process – meaning person should be the right fit for new position, even though it already works in a company. Long story short, we should treat them similar to all other candidates applying for the job – meaning hiring manager should write report why this person is good or bad fit for open position, regardless of if it's already employee.

Iza: Do you check references of a candidate from previous employers?

M.J.: Whenever I see that I have some connections in a company candidate was working, I check it. It's always good to have information from first hand – from people that worked directly with candidate or know someone that worked with candidate. It's a small market and it's not hard to find information about candidate from previous employers. We cannot always have clear picture, but it means a lot.

Iza: Where is the line between being realistic to candidate and wanting to make a good impression about company?

M.J.: I think it's important for us as recruiters to be happy with our own company. When you are, you say good things about company, you are being realistic, and candidates can feel that. Open communication is important with candidate, because trust is built that way. We should not

Iza: Where is the line between being realistic to candidate and wanting to make a good impression about company?

M.J.: I think it's important for us as recruiters to be happy with our own company. When you are, you say good things about company, and you are not lying. You are being realistic and not hiding anything. Open communication is important with candidate. They have some information about company and we as individuals can't cover or hide that. If something bad happened at our company and situation wasn't the best, we can tell candidate about it and tell what we did to make it better. No one is perfect, but we are working on it. If you are building open communication based on trust, candidate will be happy.

Iza: What about hiring managers, did they get any trainings how to approach the interview?

M.J.: To be honest, I took that course when I got to this company. I worked in different industry before, I didn't know anything about our products, people, the only thing I knew was my profession – HR recruiter and how things should be done. After each interview, I went to hiring managers to collect information from them. By doing this, you put them in position when they need to give their opinion and advice, but also, I was checking how the hiring process looks like. When we had some misunderstanding, I suggested to do things differently and I'm proud of hiring managers that they took my advice, my colleagues in Belgrade office are really responsive, they take advice, I can easily work with them.

Iza: Do you have anything to add about the theme?

M.J.: The trust inside of our team is something I'm really proud of. Knowing that anybody will jump in if you have too much work or you are out of office is something I cherish. World changes a lot in previous years, a lot of companies are working fully remote or hybrid – so basically everybody can cooperate. If you are missing, you don't have headache on vacation, because I know things will get done.

2. Intervju s S.S. – vodja ekipe upravljanja talentov v Adriatic regiji (Lokacija: Srbija)

Iza: How do you attract the most suitable candidates?

S.S.: Uh, for now this is a \$1,000,000 question. Actually, my point of view, I think the topic is very good because it's very important to thinking about the long-term recruitment and to make a as much as possible good fit for the team and for the company as well. From the other side on our market globally right now it's very difficult to find good candidates in all areas regarding personality, technical part and to fit in the culture. So we make some kind of compromise but how to attract good candidates from my point of view, it's very important to thinking about the culture, thinking about the values, thinking about the structure and base from the company – just to have a good idea for the candidate profile. According to team and according to company as well. And when we are making that kind of comparison. This is half the job done, because we actually have a clue what is necessary to find.

After that, the first step to attract good candidates is to make a very good campaign according to values, according to candidate profile, according to company culture that we want to have. Then to make some kind of headhunting or any kind of active sourcing for candidates, and of course the passive one is job ads. But it's very important for the job ads to be aligned with that, our base, our candidate profile that we will made and to put everything regarding storytelling, regarding the correct criteria according to what we planned. So it is very important to be completely clear what we search for.

Iza: OK, great. The next question is how do you think the perfect job ad looks like?

S.S.: Umm, right now actually the visual part is very important. I think that the perfect ad in these days it could be like some kind of story or reels by Instagram. to make some kind of very interesting idea of the visual part and after that, when we are actually clicked on the on the on the job ad, this is the first attraction when we are clicked, it's completely short with very specific criteria, not too long. But from the other side very good defined to attract the right ones with very specific job needs.

Iza: OK, so the recruiter is the first person who comes into contact with the candidate. They represent the company. So what do you think is the most important when recruiter gets in contact to make first impression? What do recruiter must do? What kind of relationship do they need to make?

S.S.: Yes, I agree completely that we are the first face for the company. And from my experience that first face actually makes some kind of impression about the company for the future. So it's very important this is not one direction but two direction interaction.

And it's very important for the recruiter just to be completely informed to explain about the company in the right way and about the company business as well. Also, to include any information regarding what is necessary to be done according to the selection process, to be open, to be honest. But also to be very kind and to listen the other side. It's very important

because when we are making that kind of trust, we are actually completed the half of job and from the other side when we are making that kind of trust and if we are informed, we represent the company in the right way. The impression of that potential candidates. OK, right now actually that recruiter knows everything about the company and I think knows everything about the business as well. To sum up: open, kind, trustworthy and honest.

Iza: So do you think the recruiter must continue the relationship even after the offer letter and when they start employment? And why?

S.S.: Uh, it's yeah, it's difficult question. I'm a little bit open to the candidates and also people oriented. And sometimes, from my experience, sometimes it's very good just to have that kind of habit to continue the conversation after the offer. But from the other side, if you have some kind of very structured system, it could be confusing. But I think it's very important to be in contact with that person for the long term part because you are the first connection of the person and also you know that we always link to the first one.

So it's very important to be kind and to be responsive because it's always for the long term that person will be the first contact. For our side, it's very important just to just to make some kind of idea of the structure, to answer on the question and also to introduce other our colleagues to the to the new employee. And make together a new relationship with our other colleagues.

Iza: OK, good answer. You mentioned that, uh, culture fit is very important. So how do you check that the culture fit is OK and what kind of person, like what kind of characteristics must they have so they fit in the company? In our company.

S.S.: The first thing is the recruiter and the HR is very important to know business and also it's very important to know each department, each team. So I think for us it's very important to have some kind of conversation with all our team leaders because of, OK, we have some kind of culture that we will make as a values, for example, official values, but also we should make different interpretation of that culture between the teams, so it's very important when we are make any kind of picture of the culture and if we are put it as a criteria for the candidates, it's very important to know the team and how to interpret and how to – based on our official values – the culture within the team.

According to our culture, I think for us it's very important that we are some kind of team. I think for all departments, it's very important they are linked with the other colleagues. Also, it's very important to be knowledgeable. And to be proactive in that part and also it's very important for our culture, just to be some kind of achiever, because you work a lot and you need to make additional effort to make your job better. So for our country, it's very important to be team oriented, a good person and achiever as well.

Iza: OK, great. Next question is how does our selection process look like?

S.S.: Thank you so much this question. Actually, also from my point of view, I think that our selection process is good, from the other side the we will need to fix the duration of the process. And also it's very important that first step just to make a a very good candidate profile profile with the team leaders or hiring manager. This is this is the first step. After that our selection process I think it's good, because we have the phone screening where we make some kind of introduction and it's very important to be open to the candidates in that case. But also it's very important just to make some kind of decision within HR team and hiring manager as well. And the first step of course, if you are have some kind of candidates that we assessed that the salary expectation is too high, then its's our decision if we should continue, do you do you continue the process or not and this is the responsibility of the hiring manager and the HR as well.

If you're continuing to process uh, we need to make some kind of. OK. We are sure that right now actually the salary expectation is too high but also if we think that candidate could accept lower offer, so this is some kind of our assessment on the first step after that interviews. We have to have half structured interviews – therefore we can compare candidates, it's very important to make some kind of comparison for our hiring manager, that's why we need structure in interview. So we we could work more in that part as well. But right now I think our hiring managers set very good questions, especially for the technical part and also I think it's very important to have any kind of assignment because that kind of technical assignment actually it's at the most important part of the selection process, because we need achievers, we need very good profile and we need to check that. If we skipped the technical assignment part. I think the possibility that we are wrong is bigger. So it's good and presentation as well.

The final part is interview with our GMs. Also from my point of view it's very good. Maybe it's too long, but from the other side, I don't know, from my point of view. I think if you are have the company that you are welcoming with the GM at the finish of the selection process, that has some kind of importance that we put on it as well.

We should shorten the time on the selection process and make some kind of structure just to put it together to or three steps in one. For example presentation with all participants in the selection process or for example, why not to make some kind of invitation as a guest for the GM's on presenting the offer. So right now actually the process is good. According to the technical knowledge and the steps. But the duration must be better.

Iza: Do you think it is important that we mention also to the candidate the mentorship program and the possibilities of development within the selection process?

S.S.: Uh, I didn't understand. Could you, could you repeat that?

Iza: Do you think that we need as a recruiters already present to the candidate the mentorship, the development possibilities?

S.S.: Yeah, I think it's very important. Because right now actually we have a very educated candidate, and from the other side, especially for the IT tech industry, we have a very needy candidates. And also a lot of other companies make some kind of mentorship program, development program and put it as a selling point on the interviews as well. But it's very important to be honest on that part. If you don't have it, we have to send that info. And also if we have it, we need to explain, what mentorship looks like in our company. But it's very important to have that, yeah.

Iza: How does internal recruitment looks like in BE-terna?

S.S.: Well, mostly it is unofficial. We promote the culture where any employee can come to a manager or HR and tell, that they are interested in specific open position. Another option is official on our internal career page in Cornerstone platform, where all employees can apply to any open position, even in another country. Internally we promote open positions in our monthly edition of HR newsletter and encourage employees to apply, if they think, they are fit.

Iza: Where do you think the importance of internal recruiting stands? Is it good for the company, bad for the company and what in which situation?

S.S.: It's very good for the company, especially for the long term recruitment, because if we don't have a chance to make that kind of internal development for our employees, we are losing that employees because right now actually especially with the new generations, we need to set up that internal promotion for one or two years every two years, for example, and if we structure that kind of step and offer just to use this all our internal resources for filling the roles, this is the I think the most powerful part of the company. If you have internal in the company, very good employees just to build that in any kind of internal process, we have to use it.

Iza: OK. And one last question. Did you ever had a candidate who you employed and he didn't fit the culture within the company, what happened? What were the consequences?

S.S.: Of course, because uh in the selection process, actually we are not robots. Of course that we will make mistake and also hiring managers make mistakes regarding that kind of final assessment. And from my experience, if we are have that situation, it's very important to finish everything on the probation period, because if we are postponing that we have a double or triple problem because if the problem is technical we can somehow fix it, but if you have employees who do not fit in the culture – as a personality part – we can't change that. For that employee and for the company, this could be very difficult process. So if we are make that kind of mistake and of course that we will sometimes make that, it's very important to finish in the probation period.

Iza: OK, great. Actually one more question, how does the selection process must look like that it maximizes the satisfaction of the candidate?

S.S.: Just to be short and to be efficient and to be interesting as well. So it's very important to from our side just to be completely informed, to be open to the candidate and to be very honest and trust regarding the spreading information, for example, if we have the team and we know that that team is not cohesive it's very important to expose that issue. To tell this is one of the challenges one of the problem, and the reason why actually we decided just to put someone with positive energy in the team to link the team. This is some kind of the example, but it's very important to be honest with the candidate because if we lost that kind of trust. If employee is hired and he thinks from information he got from the selection process that everything is beautiful in our company and then realizing the reality that is not. We have a very unsatisfied employee and also – which is more important – some kind of messenger for the external part that we are not good. So from that side, it's very important that and also for the personality part, that we don't make some kind of compromise. And if recruiter feels that the candidate did not fit, we need to go in that way. And from the other side, also for the personality check I cannot tell if some kind of test could be good for assesting that part. I think that people who are working with that potential candidate are more familiar with the culture and they can tell best if candidate fit.

Iza: Thanks, this is all.

3. Intervju z V.Š. - zaposlovalcem (Lokacija: Hrvaška)

Iza: OK. So the first question is how do we attract the candidate?

V.Š.: I think everything we do that is seen outside the company, whatever it is, whether it's like a candidate or just a random person, is a part of how we attract the candidates because it sends a picture of us. So I think employer branding is a concept that is very, very important because it positions us on the market where a candidate with no previous experience with our company learned something about us and and you know have that little tick in their mind that connects like who BE-terna is and what they do and everything else. So that's one part. And then also, that's like the indirect passive way. But obviously the most active way is through LinkedIn where we source candidates for pretty much every position – but the junior ones are where we get a lot of applicants and that's a way to attract them, to filter out, to try to find exactly what we need, which obviously isn't sometimes the easiest, but yeah, it makes a good pool of candidates for sure.

Iza: What is your opinion on campus recruiting, so employer branding on faculties?

V.Š.: I think it's a huge source of potential for junior positions, but what we have even here in our company are like internship programs or practice programs. And that's always a good way for any of the students to come in for a limited amount of time and to see what it's like and to see whether that would be potentially interesting for them. And also once again, I think it's a part of being connected to that population and to that community as well. And I think here in Croatia also that community is pretty strong and you like, there are firms who are known at faculties and there are firms who are not. And I think we definitely want and

should be in the first category. And I think going to job fairs and conferences and competitions and everything definitely achieves that.

Iza: What can you please describe our selection process and how does it look like?

V.Š.: OK, so the start of the selection process is - basically, one or two options. One is where the candidate applies itself and the other one where is we – call it head hunting – where we contact them through mostly LinkedIn.

But the process is basically the same. We take a look at either their CV or their LinkedIn profile and we see whether the characteristics match or job description and our job requirements. If it does, we contact the person, whether via LinkedIn or via mail or phone, and we arrange a phone screening session with them. At that session it's only just us from the HR and the candidate where we asked some basic questions about them. Questions like: What is their motivation for potentially changing the job? How would they fit into our company and culture? And so on.

If they are OK with it, if they, if they want to continue the process and we if we see that we would be a potential fit on the next step is an interview with the hiring manager or the team lead depending on the situation. But sometimes it's actually the the same role where the candidate gets to also see what it's like from a team lead and that's also another estimation how would that particular candidate fit into that particular team.

And also we ask questions about some kind of a long term motivation, would that potentially be also something that we look for next after that interview, the next step is the assignment which is mostly technical or functional depending on what the position is. But the point of the assignment is to see how a candidate thinks, what they're focused on, what they're not focused on. It's not always about the correct solution, but more the way of thinking. The end result isn't some kind of solution that they sent to us. It's actually a presentation that they perform and then also we get to see what their presentation skills look like, how they're coping with some kind of you know stress management when presenting or some kind of public speech. And also we get to ask questions about the their actual technical knowledge. Then after that if we decide that the candidate has basically achieved what they what the task is meant to question, the final step is the interview with the general manager of our company. So depending on the location, that's obviously it. And that's also a good check because the general managers have a pretty wide perspective and a long history in the company. So they can kind of filter out if we think candidate would be a good fit for us as well. Sometimes we have additional steps, sometimes we have steps that are a little like maybe time wise or somehow otherwise mixed up. Sometimes we have a psychological assessment with our outside centers, sometimes we use a short online test for cognitive abilities, that check preciseness and how fast candidate does certain task. but that also kind of depends on what the candidate is like. If it's like a senior candidate, then we won't go through so much of the

technical stuff, but more of the motivation if maybe it's a junior candidate, will focus more on the actual knowledge that they have.

Iza: OK, great. So in Croatia, you are, uh, famous - if I can say it, uh, like that for psychological testing. So why do you think this is important? Or do you even think that is important to have as a step in selection process?

V.Š.: Umm, I think it's an important step to have for sure. I don't, personally, I don't necessarily agree with the policy all the time, and I think the format might or could be a little bit better. To be honest, I would involve not just interviews but also some kind of testing which we currently don't do, which I think it would be important and should be part of the selection process. And also I think maybe our potential and knowledge as psychologist isn't utilized enough. Because I think we're more focused on recruitment part instead of the actual selection part, so I don't really think we have enough influence of who gets chosen and why, but that's also based because we don't really have the space right now or the additional information that will help us make that decision. So it's kind of a, I definitely think it's important and I think possibly in the future we should look to include some more of that psychological assessment, whether it's without with some kind of outside center or whether we do it in house. But yeah, definitely an important part.

Iza: OK, great. You already mentioned that cultural fit is also important and that is meant for HR to check. So how do you check this and what are the values, characteristics that we search in a candidate?

V.Š.: Umm yeah, that's a very good question. And I think the cultural fit is somewhat the hardest estimate because there's no questionnaire, there's no test to do it. And you basically have to go with trying to see the reaction of a person and trying to ask as many questions that would directly correlate to that. Usually what we are interested in is some of the classical information about how, for example, how often a person changes job. Did they have any conflicts? How are they managing the stress and the time levels and stuff like that which is I think directly correlated to the work itself. But also we try to see the atmosphere in the team, how did we feel connecting and talking to that person where they pleasant, where they talkative, where they, you know, what kind of communication did they have? Was it formal? Was it informal? We also look at some indirect factors, which it's never going to be a main criteria. But for example, if someone comes in and they're wearing, like, sweatpants or flip flops or something like that, you kind of know that they're probably not set for this business environment that we kind of have to uphold as well. So it's definitely tricky. I don't think there's a standardized measure that we use, but it's more about trying to find the perfect balance of getting all the information that we have and trying to use it to try to estimate whether they would fit in the culture. Very good reference for that point is the actual team leaders and the hiring managers for two reasons. First, because they're very experienced and they've seen a lot of candidates go through and a lot of employees go through the company, so they have a pretty good idea on what a cultural fit is or isn't. And second of all, it's because

they work directly with their teams and they are like. It's very hard to explain it, but it's, I would say it's something like how the team breathes. So for example, we have very different teams in BE-terna even though they do similar things like the atmosphere in the teams could be very different. So that also information from them and feedback from them helps us out and we see: »OK, that person is great. Cognitive capacity is great, personality wise is great. But maybe for this team at this moment it's not a good cultural fit that also happens«.

Iza: Did it ever happen that you got a candidate he or she already started working and you discovered that he or she is not a cultural fit? What were the consequences in the team, in the company?

V.Š.: Umm, I wouldn't say we ever completely missed. I don't think there was a situation where someone was such a complete, like cultural unfit for us that we have to, let's say, get rid of them or find a way to do not keep them in the company, but obviously yes, there were situations where we thought someone would fit in much quicker and much faster than they actually were. The main consequences unfortunately relate directly to work because obviously if someone's atmosphere isn't good and if their motivation keeps declining, then the actual work will suffer as well, which for our business is pretty sensitive because most of those people work with clients so we can't really afford to have someone not performing as well as they should have, but for now I think communication was always the key where we tried to figure out what was the actual problem and tried to get to the cause of some of the actions that we're taking. So I think we did a pretty good job of either continuing down the line and trying to get back on the, let's say past that we predicted or on the other hand, you know, should there be a situation where the person doesn't really see any progress or doesn't really want to continue, then obviously we're going to have to find a way to move them, because not only it affects their job, it also affects the teams performance and the entire company as well.

Iza: OK, great. How do you check that person is prepared to stay for a long term? Can you even check that?

V.Š.: That's a good question. You can try to check that, you can do the most obviously, but I don't think you're ever going to have a definitive answer, and I think it's impossible to say. OK, this person will stay for three years. That's partly because of the dynamic market that we're in. IT is a very dynamic sector and you know, people change jobs every so often. So sometimes you're literally not going to be able to influence it. But I think you're just still trying to or we still try to do our best to, to predict that. I think we utilize the probation period well because in that first six months that is required by law to have a probation period or at least in the type of contracts that we offer, we have check-ups, we have tests, we have some kind of assignments that the person has to go through and that every single one of those checkpoints gives us feedback whether the person fit in or didn't fit in what kind of level that they're at and what kind of level there should be.

I also think communicating that to the actual candidate is also important, because information flow it's genuinely important as communication within the team or from the team leads, the managers like having a candidate know where he's at and making him realize, OK, this is where you are. This is the point where you are and this is the point that you should be or we want you to be and there is that little gap in between. That's how you can work on that gap so. I think all of those factors and in general the way we treat our employees will somehow affect their retention or the length of the retention how long are they going to stay in the company. I mean to be honest, I think if anyone doesn't believe that then they shouldn't be working in HR because that is also some part of our business and some part of our daily job just to, you know, be on a good term with our employees. So yeah, there's no definite way to check it. There's no definite way to predict it, but I somehow still have the belief that if you do things right that will in the end influence that they stay here for longer.

Iza: Ah, you're a believer.

V.Š.: Yeah, still junior so...

Iza: Haha. OK. So additional question, do you think it is important that the recruiter stays in relationship with newcomer for a long term so that they check in and so on they have some kind of relationship with them?

V.Š.: Umm yes, I do. It does sometimes bring up um, some awkward questions. For example, I had a situation where we hired a person, but we left the position open because we wanted to hire another one, and then the person felt like, OK, like, why did you hire me then? If it's still open? But the realistic picture is that we just needed two people. So I do think it's important to communicate that as well. And the relationship between the candidate and the recruiter definitely helps. What we do here in Croatia and for example, my role is also in that mentorship role as well, where we don't do the mentorship ourselves, but we are supporting the mentors and the new employees. So for example, I will have most of the mentorship meetings which occur periodically, so that also will give me at least a formal way to communicate with them. But also what I like is the fact that my role also covers the first day onboarding as well, which I also think it has because for example for some candidate that I went through with the selection process and the recruitment and everything else, and I was the like main point of contact and then they come here for the first day and they see a familiar face. And I kind of introduced them to the company as well. So I think that's also good start for them not to just come in and environment where they don't know anybody and someone else is talking to them so.

Yes, I definitely think that there should be a relationship, obviously strictly professional, but that way you can also kind of have a long term relationship where you know their history, you know also some of the things that they said in their interview also had it, for example, a case where an employee wasn't really performing the way that they were expected to. And then we actually (because I was the the main point of contact on the recruitment process),

we could go back to those interviews and the assignment and everything else and see, OK, how did they perform then how are they performing now? And then maybe if there's a discrepancy between those two, we can try to analyze what happens. So yeah, definitely.

Iza: OK, great. Do you also think that there are certain benefits that have an impact on staying for a long term?

V.Š.: Umm, yes and no, I think we as a company try to deliver the best benefits that the employees could use which means when we were, let's say, picking a benefit that we wanted to implement, we always tried to see will people use it. So we try to have as many useful benefits.

I think the best ones are those that target their lives personally, so whether it's personal development, whether it's, I don't know, helping with their family or with something else, for example, now we just implemented like a financial aid for the children's kindergarten, which is something that's, I mean, the price itself is symbolic. But the effort that we took, I think definitely helped. And it kind of shows the employees that, you know, we're not only taking care of them, but we're trying to think of their families and their lives in general. Which is important. I think some people will always have a very like mechanical attitude towards it that every benefit is just money and that you know, why don't you just give that on on the employee salary. But I do think there are some psychological effects as well on having that some kind of an extra effort, because once again, these these benefits that we offer genuinely aren't expensive, but it shows a bit of effort from our side to try to make their lives a little bit easier outside of the company and also some of the benefits are directly related to their personal growth. So for example, the language courses that we offer, it's something that they could obviously pay for that themselves in a school or whatever, but I think for them it's a good feeling to have that company that is also taking care of something like that.

Iza: Great. And what about flexi place flexi time that we offer? Do you think that is important to people nowadays?

V.Š.: Yeah, for sure. I think it's important to people in terms of how useful it is and devised. On one side, yes, I think it's fantastic that you are able to work from home and have some if you have some other obligations that day, you can perform them easily. But also I'm a strong believer in some kind of a distance between your work and your private life. Not really work-life balance because, to be honest, I think the two for now are so intertwined that you don't really have a balance between the two. You just have that one concept of your working and your life. But I think therefore it's more important for us to have a separate place where we work and have a separate place where we, you know, live or eat or sleep or whatever. Like, it's amazing to do like if you're filling out an Excel table and you can do it from your bed, that's really good. But I think a long term effect will be that there's absolutely no more separation between your work life and your personal life, so I definitely think that it's

important to just get away from stuff from time to time and that's why, like you can talk even about company's phones like you're always going to have a phone with you. So from one side, yes, it's great you're available, but then from the other side it's very hard to get away from your work. So I think flexi time is better than flexi place because it allows you to do things a little bit your own way. If we're talking about coming to the office, so like it completely nullifies whether it's rush hour or whether it's someone just wanting to stay in for an extra hour of sleep and come in later.

I think flexi place is, as I said, a little bit more questionable. I think the employees like it, but whether it's an actual benefit in the long term, that's I think something to be discussed.

Iza: OK, actually that's all from my side. You maybe have anything to add on the theme?

V.Š.: Umm, not really I think. But it's important to for for companies to to find out more about the recruitment process and not to hold it behind like closed curtains. And also not to look at it as once again some kind of a mechanical way where there's a step and then another step and then another step. But to try to look at it as a process and also sometimes try to see things from the candidates perspective, whereas, for example to us not contacting them for a week will probably not meet much for us, and even if we lose that candidate like it's a bit unfair to stay – but we're gonna have other candidates. But for that one person, maybe it's important. Maybe they're waiting for some kind of information, maybe they're in a rush to get a job or something like that. So sometimes we have to take into consideration that it's not all about trying to find the best candidate, but also trying to feel a little bit for the candidates themselves.

Iza: And that was a very nice conclusion. Thanks.

4. Intervju z T.P. – poslovni partner za rast in razvoj zaposlenih (Lokacija: Slovenija)

Iza: The first question is, do you think that external activities for employer branding are important for the company and why.

T.P.: Yeah, I think they are important. Especially today, when the market is like it is. We have very low, very few candidates for each position. I think that employer branding is also one part that differentiates the company. Because candidates apply to the positions in the companies, I mean for the positions in the companies that are well known, well reputed. Those who have external marketing on LinkedIn. Or any appropriate channel based on the industry. So I think that external activities are very important, yeah.

Iza: OK, which are the main ones that attract uh, possible candidates for BE-terna?

T.P.: I think that for BE-terna maybe it's good to participate at this job fairs, maybe specific job fairs that the faculties like we did now for EESTEC. Or DragonHack, because here we target our potential candidates. This activities are specific for IT. Umm, so I think this is very valuable for BE-terna. Maybe in general and if we target more seniors also like these

conferences that we do, they are called BE-terna Day Slovenia. I'm not sure what they have in Zagreb, but I think that this is also very well for gaining external recognition in a broader sense, not just the candidates, but like the company, is known in the market.

Iza: OK, great. And what about internal employment, employer branding? What do, why is it important that company has good internal employer branding?

T.P.: I would say the main reason why it's good is to retain the employees. Because today, like I said, the market is we all know how the candidates get a lot of offers. It's easy to change the job. And I think that this employer branding or I think that you build engagement and connection with employer branding, which is important and I think an important factor that employees stay in the company. I mean of course, if someone will get really, really higher salary or better job offer, of course you can't prevent this, but maybe the offers are like so, so and salary is not like twice as much. Then I think that this engagement, connection to the company prevails. Why people stay and by employer branding and by these internal activities you build engagement and retain the candidates. For instance, we have a BE-you campaign, where we write blogs about what they are passionate about, let that be hobbies or some extra knowledge.

It's quite broad I think, and the second reason why I think that employer branding is internal activities are important is because you know they say that the employees are the best ambassadors of the company, so if we have satisfied employees who like working here, then they spread the word among their friends, acquaintances, whoever. So in the external public and they can attract or refer the candidates. So this would be the two reasons why I think it's important.

Iza: OK. So you mentioned the referral. Do you have any kind of referral program within the company and are those who refer rewarded?

T.P.: We have a referral program. I think that referred program is quite as far as I know the companies, I think that now to that today refers are quite an important part of employment policy and I know that a lot of people come through for us. So in BE-terna we encourage our people, our employees, to refer their friends, family, whoever they might think they could be appropriate for specific positions. And yes, we reward them if the ref referee passes probation period successfully. So if we prolong the contract after six months, then they are rewarded with approximately 1000 € gross. In 2022 we had 50 % of hires from referrals, which means we have a good enough culture that employees are willing to refer their friends to us.

Iza: OK, great. Thank you for that information, Tina.

T.P.: You are very welcome.

Iza: OK. Do you think it is important that during the recruitment process, the candidate is already aware of the options of their development within the company and the about the onboarding process?

T.P. Yes, I think it's very important because it gives potential employees sense of direction. So they know what to expect and it might be one of the factors why they decide to join the company, especially today when it's easy to find a job and basically a lot of people decide about which company to join based on the benefits they get. So I think the the structured onboarding program and in the beginning and then later on, of course people development is an important part for recruiting and a way of attracting candidates.

Iza: How is your mentorship or onboarding process structured?

T.P.: Yeah. In general we have like a systematic and structured onboarding program for the first six months, no matter the position or the seniority level, each employee goes through the same process. Of course, then the level of support and guidance differs whether someone is a junior or a senior, but in general the process is the same so even before the start date, mentor and team lead prepare a structured mentorship program for the first three months on a weekly level, so they define tasks, activities, links to important learning material and also goals that new employee must achieve. And then on the first day apart from this welcome day when we take the new employee for coffee and for a lunch. So we we make it easier for the new person to accumulate, to assimilate and feel welcomed.

On first meeting all are included: HR, team lead and mentor always included. So on the first day we have a meeting with the new employee and we present him how the mentorship will look like so that he or she is aware of the whole 6 month process and the milestones.

So this is done the first day and then of course with the support of the mentor and the team lead they follow this mentorship plan. And while it's important that we have then regular follow up meetings, the first one is held after one month, then after third month and then after fifth month. So basically here we track the progress, we do the pulse check how the employee feels in the company, how he assimilated in the team in the company culture, what goals you achieved? Or of course, sometimes more support is needed. So basically the employee gives feedback, the team lead gives feedback and we define the next steps for the until the 3rd and then until the 5th month. So we repeat this meetings. Like I said, after one month, third and five and after month five we also have one additional step in the process and this is the the new employee should prepare some kind of a presentation or a bit broader task to demonstrate the knowledge they gained in these six months and we have a committee, again HR, mentor and team lead who are involved in this meeting. So the new employee presents the task. And then again, we give the feedback on the task and on general feedback about the progress in these six months and also we formally evaluate whether the demonstrated knowledge and the skills gained are sufficient and whether the employee passes is probation period or not.

Iza: OK, great. So if I understood correctly, uh, you have this mentor mentorship tactic to onboard the employee. So do you think it is important that a person has good relationship with their mentor and why?

T.P.: Yeah, I think not only the relationship, but also I mean the mentor is really important because it's important who the mentor is from the technical part that the person has enough knowledge, skills they can pass on the mentee, but also that he or she has the personal competencies they're able to transfer this knowledge. We had some cases, for example when that was not the case and the employees were not satisfied or supported. So I think that the mentor and who the mentor is, is very important.

And a part of this is also relationship between the two. I think that the knowledge can be transferred no matter what, it doesn't mean, they don't need to be like friends but for sure it is helpful that they get along well. So that they're able to build trust and if the mentee trusts the mentor, then the mentorship process can be successful and they will also follow them. Mentor can act as a role model and they will also feel safe to approach the mentor if needed and ask questions and develop. So I when you were asking about this relationship, yeah. I would emphasize this trust. I think this is the most important part of the relationship that should develop between mentor and mentee.

Iza: Great. Do you in your company have any trainings for mentors so they can do their job correctly?

T.P.: Umm for now, no. But we are working on this and we are planning to implement trainings in the future. So what we did for now is that we in each business line the team leads defined persons who they think are appropriate for mentors. These are the persons who perhaps are already acting as a mentor and have experiences or new persons who were recognized that they have competences to be a mentor. So we prepared a list of mentors in the next.

We are thinking of doing we are we also prepared a competency model. This was actually our first step. So we defined the competencies that we think a good mentor should have that they could facilitate a good mentorship process. So we define this competences, prepare the list of potential mentors and in the next steps we are planning to do an assessment of mentors according to the competency skills so that we will do some sort of assessment of this people that were named as potential members are really appropriate and have competences and for those people then we are planning to prepare like some sort of shorter internal workshops that they get knowledge needed to be better mentors, like active listening, how to build trust, what is mentorship in general. In this way, this will be implemented, yeah.

Iza: OK, great. Are mentors in any way rewarded for their additional work in your company.

T.P.: Now we don't have any formal rewards. It's more like we are going into informal recognition like, you know, the people who are recognized. I mean, it's a recognition if your

team lead chooses you as an appropriate person for a mentor, so it's more like this emotional part. But no, we don't have official financial rewards.

Iza: How do you or how can HR help that a new guy or girl can assimilate more quickly, and what do you do if they don't culturally fit or they don't socialize/don't get socially active in the group?

T.P.: Socially active, you mean in the team?

Iza: Yeah, in the team. So they don't hit off to say so.

T.P.: Umm, I think the big part of ensuring that people are our cultural fit is already in the selection process where our recruiters, apart from checking for technical skills and knowledge, they pay a lot of attention to the cultural fit. So I think this is working very well and the person who comes. To our company in most cases is a cultural fit, so we don't have many problems, or at least I would be aware of.

In the first days, HR is included in the onboarding, so they welcome the newcomer. They present them the new people. They have a tour of the company so they know how to get. Where are the offices? Where is the cafeteria? Who is who? So basically I think this is one way that supports people to get assimilated easily. And then of course the big part of this assimilation is on the team and team lead who are basically the person that needs to support the employee. So on the first day the team lead and the team go to the lunch together. So actually we do everything we can on the first day already that people feel welcomed, that they get to know the company, their team members and that they feel more secure than in the later on.

But of course, then you've got this whole mentorship process, like I said. Where you track also, apart from technical knowledge and progress and cultural fit, and in some cases, of course, if there is a difference on what Team lead and HR decide how they should proceed.

Iza: So, what is the exact structure of first day onboarding?

T.P. So firstly we go for a coffee with new employee – just them and HR. Then we have office onboarding, where we show them around the office. After that, we have IT onboarding, where they get a laptop and other equipment, and all accesses needed. Then it depends if it is first day of the month or no. In case it is, we have long agenda which includes group onboarding. That means we have virtual gathering for all newcomers in this month. This is very casual event, where we get to know each other, also one member of the management welcomes newcomers and gives them advice. Afterwards they have presentation of the company and policies and then presentation of our learning platform. If it is not the start of the month, then we skip the group onboarding part and she or he joins the next one. Then, they go to lunch with manager and the team, so they get to know each other. After lunch, there is HR onboarding, where we present the business lines, local

management, all tips and tricks regarding company and our culture. And that is it from our side – then they have desk settlement and mentorship start-up meeting if they have enough time.

Iza: Do you give any presents for newcomers on the first day?

T.P.: On the first day each new employee also gets a welcome bag with branded items, which includes a bag, notebook, bottle for water, a plant, socks and stickers with our values.

Iza: OK. Have you been in since you're in BE-terna did you have situation that the person wasn't the cultural fit or that something went wrong, so the person didn't last for the long term?

T.P.: Yeah. Now I had three cases where we had to say goodbye to the person because they didn't meet our expectations, either cultural fit or technical knowledge. So like I said, I it's not very often, but yes, still it happens and this is why I think that this mentorship process is very important.

That we have a chance to track the person and also not only for us to track them, but also to have sufficient time and time slots to give regular feedback to the employees so that they are aware of what we expect and whether they achieve or don't achieve their expectations and still have the room for improvement. So it's never like OK, now it's not OK. We always give feedback, support people. When we see that something is not the way we expect. But yes, of course, like I mentioned in three cases we also had to say goodbye to the people because it was not OK in one in two cases, basically it was technical knowledge the progress was not sufficient, so the person did not meet our expectations and we also evaluated that even though we gave them the chance to improve that it was not sufficient and in one case I think that it might be even a mixture of both of technical competence. The person showed for the position and the cultural fit for the company.

Iza: OK. And actually one last question. So what are the activities that you do internally in the company to make this spirit of loyalty to BE-terna so they would stay for long term.

T.P.: I think the most we do is to create like this company culture, where people feel involved like, umm, are employees also say many times like that BE-terna is like a family. We organize a lot of activities, team buildings, sports activities, language courses that employees can attend. And known not only they get extra knowledge, have benefits, they also connect with other colleagues. So I think this is one of the important things we do for this team spirit and company culture.

Yeah, in apart from this team buildings and benefits we offer to people, we also organize some events that are meant for people to connect like birthday parties each month, then like New Year's party, picnic. For this masquerade, we had a small event. So with this kind of events, we encourage people to come to the office to connect and they're all very well

accepted. So I think this is one of the things we do to build this spirit. What is also done are maybe a more formally, but I think it's really important for the people, because they've mentioned in various annual interviews with HR and activities we have that they appreciate transparent communication and they are really like they really like to be informed about what is going on in the company. So now we also introduced like HR newsletter, where we on a monthly basis give them info and an overview basically on HR topics that are going on so that they are informed, they know what is going on, they know what their colleagues are doing, not only their team but in general.

And the whole region in one more formal thing is that this held basically by our management. But umm we have every quarter Q&A session, which means that every employee has a chance to attend this one hour session and raise whatever question they have regarding the company, yeah.

Iza: Thanks, that's all.

5. Intervju z A.Č. – Vodja ekipe BI support (Lokacija: Slovenija)

Iza: OK. So the first question is how is selection process structured in your division, that you have a good check of the candidates that they would fit into the culture and that they fit job description?

A.Č.: The selection process it's multi staged. I think that the most important part is being done by HR department, where they're first doing pre-checks about the candidates, so those candidates can enroll on their own based on the job ads or also some of them are headhunted through LinkedIn or some other platform. And then there is this initial discussion with HR. There we see if the candidate is kind of fit into the company if his or her thoughts are aligned with the company's culture and if this first preselection is fine then this candidate is being presented to us so that we get the CV and then again it's this basic question. Should we take this candidate to the interview? And I would say that mostly like in the 80% of the cases, those candidates are already good fit for what you're looking for because we already had like this alignment with the HR department about what kind of candidates are good fit for us and also which ones are really not good fit for us. So this election is already being done by HR. And so after confirmation that this candidate is suitable, we take him on the interview or her.

There is this initial interview where we usually just chit chat. Mostly there you cannot do much of a selection. You just see the candidate here. You maybe ask few questions and if you don't find something really being wrong, you usually invite this candidate to do real case for which the candidate has like a week or two and then the candidate presents this case to other teammates. To us. And with this case, we check the knowledge about technology, about the field, which we are working at. You know in my case, the BI.

There we are also checking the broader knowledge of the candidate. If he or her is able to think broader, to have a broader picture about the business, about the world, because some

candidates might have good education like on paper, but they are very narrow minded or you could see that there is no real enthusiasm for the job. So basically this.

In many cases while doing the assignment, the candidates on their own realize: »that's not for us. This is really not what I wanted to do«. Because we tell them that's the real simulation of what we do in most cases in our offices. And sometimes they realize no, that's not for me, because some of them are applying, like blindly. They don't really know what they want and usually – especially students – don't know that this position exists. And with this example, they realize wow, that's really good, I like this or realize no, I really don't like it. And then if they like it and they do presentation, if it's good they get from us a feedback and usually then are employed. If they are juniors we are trying to employ them as students. So that we could both be flexible, they could still do their obligations in the faculty, but they could still dedicate like 2-3 days per week for us, to learn so they go through the basic education or course, which we have and it takes approximately two to three months. And with this structured course, with study materials arranged in topics and the timeline is pre-defined. Then they're learning exactly the technology which we need them to be learned. For us, they're learning also about business, about clients. And the third thing is they're learning about internal processes in the company.

Let's say this is like a probation period for students. It's a bit different, of course, but that's how we see in real life how they perform. And if they pass the initial six months and everything is done well or if they cannot fit in. We decide if we want to take them or not.

Iza: OK. Do you think it is important to communicate to the candidate the possibilities of development of growth within the company already in the selection process?

A.Č.: Of course. I was thinking to say that this is specially important for the new generations, but basically it was also important for the generations prior us. The thing is, when you are junior and we are mostly taking juniors – for them sometimes and in many cases the development possibilities are even more important than the current salary proposal or the position. And this is also good for us if we see that they're interested in the development proposal and possibilities, then we see that they're motivated and that we could offer them a lot of possibilities to learn, to grow, to educate and those candidate profiles are interesting for us.

But in the other hand, you could also employ already defined profile. Someone with ten years of experience. Usually for those candidates it means that they're in different life period. They probably already have a family or not. Maybe they already married. They're a bit older and they are also much more experienced. Usually they are already thinking about having their own apartment or place to stay and this is connected to having a good salary and usually those candidates are less willing, because the older you are, less willing you are to learn, to change. Because you have already defined profile. You already find what you like. And we find that those candidates are not willing to adopt to our way of work.

Iza: OK. Apart from technical knowledge, when you have a talk with a candidate, what are you careful about? Where do you imagine him like? Do you try to imagine how they will fit in the team or maybe about their growth? What do you think is the most important?

A.Č.: Yeah, the fitting in team is very important and usually we have this rule that says if you, as a potential team leader don't feel the connection with the candidate, it's hard to express what does it mean, but you just feel it, if there is no connection even if the candidate is super candidate you're very careful about if we should take him or not because it's not about having super candidate but about being an adaptable and being bad fit because it's all about the team.

It's kind of similar as in an army. Army consists like that initial entity consists of like 10 soldiers. Each of them has dedicated role which contributes to the whole power of this unit of 10 men. One is takes care of communication, one is a medic, one is maybe a sniper. One has a machine gun. One is a good scout and so on. And here we have also the team. Those people need to be connected with each other. Has to understand each other and has to help each other. Listen to each other. And if someone wants to be above the other one. Be kind of a cocky, too confident. It's well, it's not good because it's breaking this harmonization of the team. That's why it's very important that on the interview we get this touch with the candidate and we try to define is it a good fit for the team or no?

Iza: OK, great. What do you do in the part of this onboarding process when person is not yet totally socialized and doesn't like know anyone yet to make them adopt as soon as possible? What are the main activities that you do?

A.Č.: Well all those activities are informal and cricket they should be spontaneous. Those activities are like morning coffee. Of course, it depends if someone is in the office or not. So if there is a coffee and if someone else is there then there is this chit-chat. We are making jokes, talking about, I don't know, whatever it is. The lunch time also I find very important. Again, it depends on the person, but if the person is not good fid then the person tries to avoid those unofficial events. And that's bad and I don't force anyone, but that's why we usually want to pre-select and find someone who would fit. But yeah, the lunch, the drinks after the working time. Of course, there was no organized team buildings, picnics, which are being arranged by HR.

It also happened to me past that I simply had one on one with the employee and I directly pointed it out: »So what's the thing? Is there any problems? Should I investigate something or do anything? Or do you need any help or so?«. Open discussion is also the way. But you do it once or twice, if there is no feedback, no effect, no change. In the end of the day, we're here to work for the company and to earn money for our life.

Iza: Did you ever had the situation when a person didn't stay in the company for long term and what was it connected with? That means like the state only for like a couple of months or so.

A.Č.: Yeah, there was one case, yeah. And it was about a guy. He had a good knowledge of technical skills. But fit was no good. Simply the fit was not good and what I mentioned in previous question we had all those activities with this person. And we also gave them time to adopt to the company, to the team. But there was little progress, too little. And I think the main reason was it was young candidate student, who simply represented this new generation of people which work, not seriously. Maybe he was still not mature enough.

Iza: OK, great. Actually one last question, what do you think is the most important on the team level that candidate stays for a long term. What is in whole the most important thing that a candidate stays for long term. I'm sure there are many components, but what are the few that you would expose?

A.Č.: Yeah, it's combinational. I believe there is a combination of many components. Some of them you already discussed. The candidate needs to feel well in the team. Feeling accepted on on the same level. The candidate needs to see the future, so growing potential. The candidate needs to enjoy in the everyday work like you're working on the level of tasks or middle project. Those new candidates of course they're rookies, they need a mentor so they have guidance to the certain extent. They need to know, it is fine to make mistakes in the controlled environment and not to be afraid making a mistake. So we're always trying to explain this to them. On the other hand, of course, there is also the question about the salary. This needs to follow. We are always trying to gradually match the improved performance of the candidate with of course, the improved salary conditions. It shouldn't be too slow. It shouldn't be too fast. Hard to say what's the best balance. Yeah, but it seems it works. But of course this is the case of the new candidates for the old experienced workers, I mean in this is not unlimited grow, the there is a certain limit where we cannot motivate candidate with money anymore. Then it is about other stuff like atmosphere. Some additional benefits like having a picnic, New Year's party with example, the Summit which we had last year on. I don't know. It's it's a mixture of many components which I mentioned already, some of them.

Iza: OK, good. That's good. Thank you.

6. Intervju z V.D. – Vodja tajništva (Lokacija: Slovenija)

Iza: Na kaj si pozorna pri izbiri kadidatov za v tajništvo?

V.D.: Predvsem na urejenost, komunikativnost, da vidim, da je pripravljena marsikaj postoriti, tudi kaj manj prijetnega – kot je kuhanje kav in polnjenje hladilnikov. Da je simpatična, organizirana.

Iza: Ali ko govoriš z različnimi kandidatkami, ti je pomembno, da se bo ujela s trenutno ekipo?

V.D.: Da, je pomembno.

Iza: Kako poteka selekcijski postopek?

V.D.: Najprej pri nadrejenih preverim, da potrdi odprto pozicijo. Potem v kadrovski odprejo pozicijo in potem se objavi oglas. S kadrovsko službo se pregleda prijave in ustrezne kandidate se povabi na razgovor. Če nam je določena oseba simpatična, jo povabimo na poizkusno delo. Če je kandidatki delo všeč, se jo povabi na pogovor z direktorjem.

Iza: Kakšne zadolžitve ima kandidatka na poizkusu?

V.D.: Kandidatki pokažemo, kaj opravljamo na delu. Najprej pokažemo, kako delamo, potem pa kandidatka sama poizkusi izvesti nalogo – pošiljanje pošte, beleženje računov. Ne gledamo toliko na izkušnje, verjamemo, da se da vse priučiti. Ampak če zna uporabljati računalnik, če se znajde, je primerna.

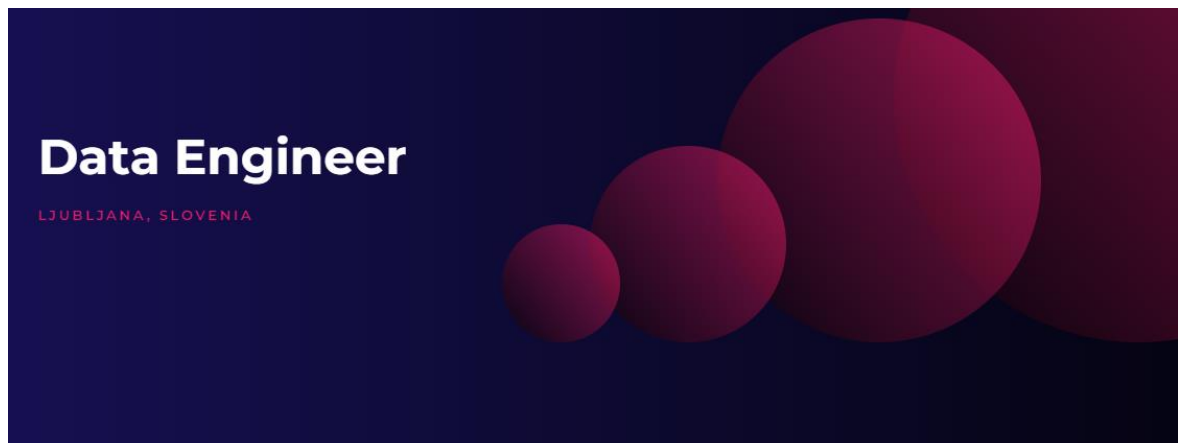
Iza: Ali ste na poizkusu ugotovili, da kandidatka ni primerna?

V.D.: Da, prišlo je do tega. Recimo kandidatka ni imela ustrezne računalniške pismenosti, prav tako je bila ovira komunikacija.

Iza: Tajništvo je lahko tudi odskočna deska, da osebe preidejo v drug oddelek. Kako prepoznavate potenciale?

V.D.: Vedno smo pozorni na to. Ne vzamemo vsakega, pomembno je, da je kandidatka bistra in organizirana. Glede na to, kako se izkaže v tajništvu, za iznajdljivo, pametno, se ji odprejo možnosti tudi v drugih oddelkih. To se po navadi zgodi po pol leta, po enem letu, dveh, odvisno od kandidatke. Pomembno je, da v tajništvu začuti utrip podjetja.

Priloga 2: Primer oglasa za delo



Data Engineer*

Business Intelligence

We are looking for a data wizard who will dig deep and solve difficult problems. If you savor in making sense of big chunks of data, join our curious and analytical Data Team! 😊

#yourmission

- Clean, analyze, visualize large data sets
- Development, construction, and maintenance of large scale (big) data architectures
- Conducting testing on large scale data platforms
- Provide recommendations for data improvement, quality, and efficiency of data
- Ensure and support the data architecture utilized by your colleagues - data scientists and data analysts 😊
- Development of data processes for data modelling, mining, and data production
- Build DWH or EDWH design based on Business requirements
- Drive and consume constantly latest data management and data warehousing technology trends (Azure Cloud, (Synapse EDWH, Data Lakes....))
- Work closely with our Data Analysts, Scientists / Clients to deploy tests, drive deployment and proper consumption of data prepared

#yoursuperpowers

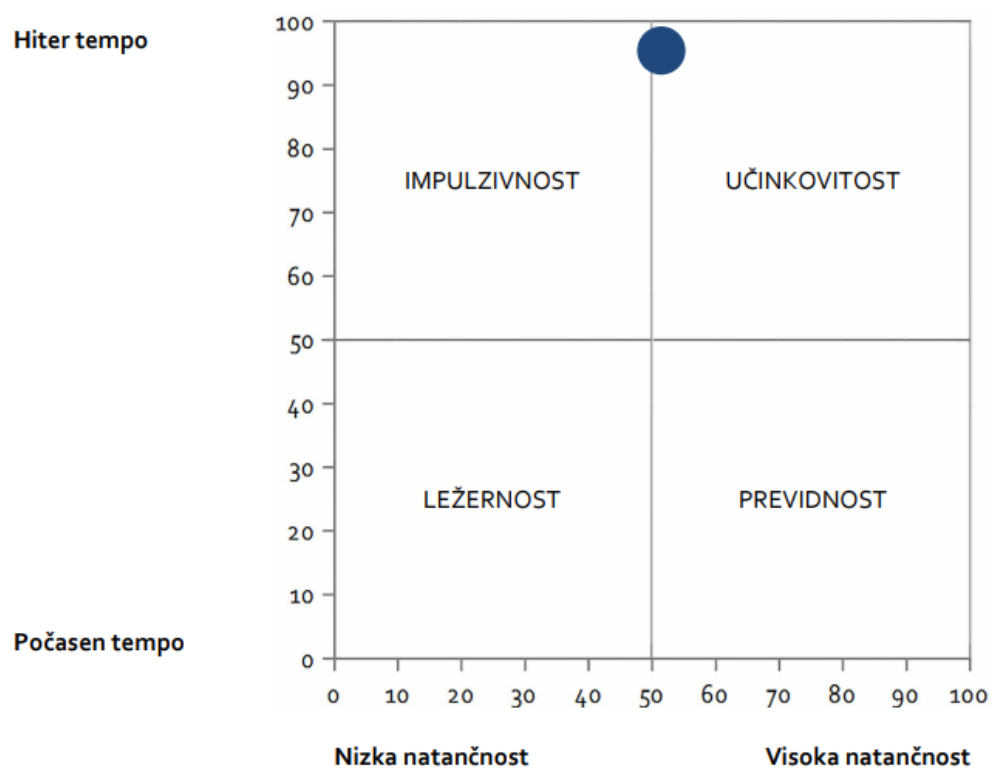
- A university degree in computer science, mathematics, physics, or related fields
- More than 1 year of experience in (Enterprise) Data Warehouse design or Microsoft data technologies or other Big Data Streaming tools (QDI)
- Experience with Microsoft Azure stack data platform
- Knowledge of programming tools like Python & cloud data warehousing (Microsoft Synapse or Snowflake) is a plus
- Solid understanding of Cloud and "On-prem" Operating systems
- Highly skilled with SQL various environments (Microsoft, Oracle,...)
- Very good understanding of cloud data environments (Azure, Aws..)
- Ability to develop scalable enterprise data Architectures
- Excellent command of written and spoken English
- Independent and goal-driven personality with a high sense of urgency and attention to details
- Great decision-making and problem-solving skills
- A pragmatic problem solver and out-of-the-box analytical thinker

#beternasuperpowers

- Flexible work time and a modern work environment
- Free parking
- Sponsored sports activities 'Fit for IT' (Sailing, Diving, Fitness etc.)
- Company bikes/electric scooters
- Kitchen with unlimited coffee, beverages and fruit
- Epic team building events & fun activities
- The best New Year parties
- Birthday gifts for employees
- Gifts for new-borns
- Christmas gifts for employees' kids
- Pet-friendly company
- And many more! 😊

Our projects are diverse – our team is unique! With over 890 employees across 23 offices, BE-terna is one of the largest providers of business solutions in Europe. With passion for the latest software technologies, we enable our customers to work more easily and transparently. At BE-terna, every single employee can contribute to our exciting projects – teamwork is one of our greatest assets! To know more about us and our culture please visit [our Career page](#).

Priloga 3: Primer rezultata DRT psihološkega testiranja



Priloga 4: Del BE-terninega kadrovskega glasila, ki izhaja mesečno. Izrezek predstavlja promocijo odprtih delovnih mest, priporočilnega programa in notranje privabljanje



SLOVENIA

Solution Engineer F&O

Project Manager

**Business Developer
DA&AI**

CROATIA

Group Tax Accountant

MS Data Engineer

Solution Consultant AX

SERBIA

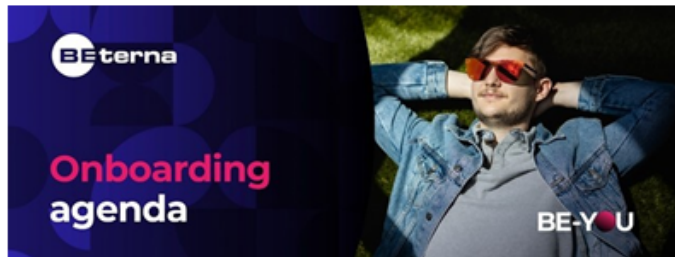
Solution Engineer CRM

Solution Consultant AX

We kindly ask you to check our currently active job positions **here**. If you know anyone who would be a great match for our company with passion for the latest software technologies and hunger for knowledge, we encourage you to recommend them through our **referral program**.

However, in BE-terna we strongly encourage internal job application for open vacancies. If you want to broaden your horizons and deepen your knowledge in any technical area, look no further. Are you a talkative engineer who wants to take on consultant role? Or an office associate who has a streak for sales? We strongly encourage you to **apply** and find out if you have what it takes.

Priloga 5: Agenda prvega dne



Dear **[REDACTED]** **Saihen,**
Welcome to BE-terna!

Your first working day (01.09.2022) will start at 9.00 am at Verovškova ulica 55a, 1000 Ljubljana. The dress code is business casual. 🧘

Because starting a new job can be challenging, we prepared an **Onboarding program to make it as easy as possible for you.**

We encourage you to ask questions, be curious, and **have a hunger for knowledge.** Everyone at BE-terna is very open, easy to access, and ready to help you.

09.00 - 09.15 Welcome Coffee
09.15 - 09.30 Office Onboarding
09.30 - 10.00 IT Onboarding
10.00 - 10.45 Online Get together
10.45 - 11.00 Welcome by Management
11.00 - 11.30 Company Presentation
11.30 - 12.00 E-Learning platform "LEA"
12.00 - 13.00 Lunch break with manager
13.00 - 13.45 HR Onboarding
13.45 - 16.00 Desk Settlement

*Please note your agenda may change. In that case, we will inform you accordingly.

If you have any questions, **just ask.** There are no stupid question.

Regards,
Your HR Team

Priloga 6: Agenda Virtualnega Uvajanja Skupine BE-terna

Date	Time	Group-wide Sessions	Trainer/Contact Person	Content
02.11.2022	10:00 - 10:45	Virtuell Get together (engl.)	Iza Furlan (HR Slovenia) & Gabriel Moscoso Nilsson (HR Sweden)	Virtuell meeting of the new employees
	10:45 - 11:00	Welcome by Management (engl.)	Niels Erik Petersen	About your person/ C-Level Board/ Warmly welcome words to the new employees
	11:00 - 11:30	Company Presentation (engl.)	Guillermo Aroca (HR Austria)	Who we are? Where we are? What we are doing? Our products
	11:30 - 12:00	E-Learning Platform "LEA" (engl.)	Jörg Zenkel (HR Austria)	Sign-in, How to use, People Development @ BE-terna
	12:00 - 13:00	Lunchbreak		