

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA DIGITALIZACIJE IN KADROVSKE ANALITIKE V
PROCESU ZAPOSLOVANJA KADROV**

Ljubljana, september 2021

TINA OBLAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Oblak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja kadrov, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROCES ZAPOSLOVANJA	3
2 DIGITALIZACIJA V ZAPOSLOVANJU	4
2.1 Opredelitev digitalizacije	4
2.2 Prednosti digitalizacije v postopku zaposlitve.....	4
2.3 Kadrovski informacijski sistemi.....	5
2.4 Sistem za sledenje prijavam na delo (ATS)	6
2.5 E-zaposlovanje	7
2.6 Družbeni mediji.....	8
2.7 E – selekcija in igrifikacija	9
2.8 Prihodnost digitalizacije v postopku zaposlovanja.....	11
3 KADROVSKA ANALITIKA	11
3.1 Definicija kadrovske analitike	11
3.2 Vrste kadrovske analitike	12
3.3 Učinki kadrovske analitike	12
3.4 Model za kadrovsko analitiko LAMP	13
3.5 Analitika v zaposlovanju	13
3.6 Podatkovno rudarjenje.....	15
3.7 Latentna semantična analiza	15
3.8 Metrike.....	15
3.8.1 Definicija metrik.....	15
3.8.2 Primeri kadrovskih metrik v procesu zaposlovanja.....	16
3.9 Prihodnost kadrovske analitike.....	18
4 POGOJI ZA IMPLEMENTACIJO KADROVSKE ANALITIKE IN DIGITALIZACIJE	19
5 SLABOSTI IN OMEJITVE K IMPLEMENTACIJI KADROVSKE ANALITIKE IN DIGITALIZACIJE	19
5.1 Zasebnost	19
5.1.1 Etični vidik zasebnosti.....	19
5.1.2 Zakonska podlaga za zasebnost.....	20
5.2 Izguba osebnih odnosov.....	21

5.3	Stroški	21
5.4	Diskriminacija	21
5.5	Podatki v silosih	21
5.6	Pomanjkanje kompetenc v kadrovskih službah	22
6	RAZISKAVA	22
6.1	Metoda	22
6.1.1	Udeleženci	22
6.1.2	Postopek zbiranja podatkov	24
6.2	Rezultati	24
6.2.1	Ali se podjetja v Sloveniji poslužujejo analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja in v kolikšni meri?	25
6.2.1.1	<i>Digitalizacija</i>	25
6.2.1.2	<i>Kadrovska analitika</i>	29
6.2.2	Kakšen je odnos kadrovcov do digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja?	32
6.2.3	Katere so prednosti in katere pomanjkljivosti ter omejitve digitalizacije in analitike v procesu zaposlovanja?	35
6.2.4	Kakšna prihodnost čaka kadrovske analitike in digitalizacijo?	36
7	DISKUSIJA	37
7.1	Povzetek glavnih ugotovitev	37
7.1.1	Ali se podjetja v Sloveniji poslužujejo analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja in v kolikšni meri?	37
7.1.2	Kakšen je odnos kadrovcov do digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja?.....	40
7.1.3	Katere so prednosti in katere pomanjkljivosti ter omejitve digitalizacije in analitike v procesu zaposlovanja?	41
7.1.4	Kakšna prihodnost čaka kadrovske analitike in digitalizacijo?	43
7.2	Omejitve raziskave	44
7.3	Možnosti za nadaljne raziskave	45
	SKLEP	45
	LITERATURA IN VIRI	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Deskriptivni podatki intervjuvancev	23
Tabela 2: Tehnologija, ki jo podjetja uporabljajo v postopku zaposlovanja	26
Tabela 3: Merjenje kadrovskih metrik v podjetjih	30
Tabela 4: Samoocena kompetenc in veščin	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	2
Priloga 2: Transkripti	5

SEZNAM KRATIC

angl . - angleško

HRIS – (angl. Human Resources Information System); Kadrovski informacijski sistem

ATS – (angl. Applicant Tracking System); Sistem za sledenje prijavam na delo

UVOD

Globalizacija in tehnološki napredek sta povzročila spremembe na trgu dela, za katere je značilna uporaba novih tehnologij. Smo v času četrte industrijske revolucije, v katerem so postavljeni novi temelji za konkurenčno prednost podjetij, zato se morajo ta, če želijo biti na trgu konkurenčna, prilagoditi. V primerjavi s prejšnjimi industrijskimi revolucijami se četrta razvija z eksponentno hitrostjo in ne linearno, zadeva pa se podjetij v vseh panogah (Schwab, 2016).

Digitalizacija je eden izmed glavnih trendov v 21. stoletju, vplivala pa je na vsako enoto organizacije. Vpliv digitalizacije je opazen tudi na področju ravnanja z zaposlenimi, zlasti v obliki zagotavljanja storitev in upravljanja informacij (Das & Sureshkrishna, 2019).

Med drugim je tehnološki razvoj vplival tudi na delo v organizacijah. Digitalizacija in napredek v umetni inteligenci izboljšujeta kadrovske analitiko in izboljšujeta metode zaposlovanja ter upravljanja zaposlenih (Gulliford & Dixon, 2019). Digitalizacija procesov managementa človeških virov in uporaba umetne inteligence za izvajanje kadrovske naloge omogočata kadrovikom obdelavo velike količine informacij in, na tak način pa lahko razširjajo svoje sposobnosti in meje. S podatki si lahko pomagajo na veliko koristnih načinov, tudi v zaposlovanju (Eenmaa, 2018).

Kadrovska služba se razvija v področje, ki vse bolj temelji na tehnologiji, saj ta poenostavlja kadrovske procese, zmanjšuje breme administracije ter tako zmanjšuje stroške managementa človeških virov. Odločevalcem z meritvami omogoča, da lahko opazijo trende in učinkoviteje upravljajo z delovno silo. Kadrovske službe tehnologija omogoča bolj strateško vlogo pri poslovanju (Johnson & Gueutal, 2011, str. 1). Kadrovske službe imajo tako možnost postati strateški partner v podjetju. Ni jim treba več opravljati zgolj administrativno funkcijo (Jensen-Eriksen, 2016).

Podjetja hitijo, da bi sledila zahtevam glede zaposlovanja, konkurenca pa je velika, še posebej pri iskanju zaposlenih, ki so na ključnih položajih, prihajajo do inovativnih idej in tudi strankam prinašajo vrednost. Zaposlovanje, ki temelji na podatkih, je ključnega pomena za točnost načrtovanja zaposlovanja in njegovo uspešnost (Cook, 2017). Ker več kot 30 odstotkov svetovnega prebivalstva uporablja platforme socialnih medijev za povezovanje, učenje in izmenjavo informacij (Schwab, 2016), morajo organizacije razmisliti o vključitvi zaradi dostopa do potencialnih kandidatov tudi same. O nujnosti prehoda zaposlovanja na digitalne oblike pa priča tudi pretekla pandemija COVID-19, ki je pri mnogih podjetjih povečala razvoj digitalizacije, saj so med drugim številna ustavila svojo dejavnost na lokacijah, kjer so jo izvajala do tedaj, in se preselila na splet (Almeida, Santos & Monteiro, 2020).

Druge primere, kako je digitalizacija vplivala na organizacije, lahko vidimo v težnji k vse večjemu zanašanju na tehnologijo. Na postopku zaposlovanja se posledice tega kažejo

različno, npr. redefiniranje potrebnega znanja, veščin, zmožnosti in ostalih zahtev, pomembnih za delovno mesto, z razmislekom, kaj je potrebno dodati in kaj je mogoče nadomestiti s tehnologijo ter avtomatizacijo (Potočnik, Anderson, Born, Kleinmann & Nikolaou, 2021)

Marler in Boudreau (2017) ugotavljata, da je kljub temu, da je kadrovska analitika vroča tema med kadrovskimi strokovnjaki, na to temo narejeno bolj malo raziskav, prav tako pa se analitika na kadrovskem področju uporablja le do določene mere. V Sloveniji raziskave, ki bi preučevala stanje v podjetjih na področju digitalizacije in uporabe analitike v zaposlovanju še ni, zato bom s tem magistrskim delom poskušala zapolniti to vrzel.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, kakšne so možnosti uporabe kadrovske analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja, če in v kolikšni meri se v določenih slovenskih podjetjih tega poslužujejo, kakšen je odnos kadrovikov na področju zaposlovanja do digitalizacije in analitike, kakšne so po njihovem mnenju prednosti, pomanjkljivosti in omejitve slednjih in kakšno prihodnost napovedujejo zaposlovanju v luči digitalizacije in analitike.

Cilj magistrskega dela je narediti pregled literature na področju kadrovske analitike in digitalizacije v zaposlovanju. Prav tako je moj cilj narediti kvalitativno raziskavo s pomočjo polstrukturiranih intervjujev s strokovnjaki s področja zaposlovanja, te rezultate analizirati in jih primerjati z izsledki iz pregledane literature.

Raziskovalna vprašanja so sledeča:

- Ali se podjetja v Sloveniji poslužujejo analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja in v kolikšni meri?
- Kakšen je odnos kadrovikov do digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja?
- Katere so prednosti in katere pomanjkljivosti ter omejitve digitalizacije in analitike v procesu zaposlovanja?
- Kakšna prihodnost čaka kadrovske analitike in digitalizacijo?

V prvem delu se magistrsko delo osredotoča na opis procesa zaposlovanja, od tega, kaj je in zakaj je za podjetje pomemben, kakšen je tradicionalen postopek zaposlovanja, do tega, kako digitalizacija tega spreminja. Nadaljuje se z opisom digitalizacije v zaposlovanju, posebej z opisom kadrovskega informacijskega sistema, družbenih medijev, e-zaposlovanja in e-ocenjevanja ter igrifikacije kot orodij v procesu zaposlovanja. V naslednjem delu se naloga nadaljuje z opisom kadrovske analitike. Opredeljeno je, kaj je kadrovska analitika, kaj latentna semantična analiza v procesu zaposlovanja, kaj podatkovno rudarjenje in kadrovske

metrike v procesu zaposlovanja. Nato so opisane slabosti in omejitve digitalizacije in kadrovske analitike v postopku zaposlovanja.

V naslednjem delu se začne opis raziskave. Najprej so opisane metode dela, nato rezultati z interpretacijo in na koncu še sklep naloge. Za tem so napisani viri in literatura, ki so uporabljeni v magistrski nalogi, zadnje pa so napisane priloge.

1 PROCES ZAPOSLOVANJA

Zaposlovanje lahko opredelimo kot prakse in dejavnosti, ki jih organizacija izvaja predvsem za prepoznavanje, privabljanje in vplivanje na izbiro delovnih mest pristojnih kandidatov (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006, str. 1). Večina sistemov zaposlovanja poskuša identificirati lastnosti, ki povečajo možnost zaposlovanja ljudi, ki bodo zmožni opravljati delo, za katero so bili najeti, da ga opravljajo vsaj tako dolgo, da podjetju povrnejo investicijo zaposlovanja in usposabljanja za delo (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006, str. 6).

Najpogosteje uporabljeni viri za zunanje zaposlovanje so bili še pred desetletjem časopisni oglasi, zasebne in javne agencije za zaposlovanje, spletne strani z razpisi, korporativne spletne strani, priporočila zaposlenih, fakultete in univerze, kadrovske agencije, sejmi itd. (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006, str. 280). Sedaj se internetni viri, npr. korporativne spletne strani, oglasne deske, portali za zaposlitev in v zadnjem desetletju tudi socialna omrežja vse pogosteje uporabljajo kot glavni viri za zaposlovanje zunanjih kandidatov (Bates, 2008).

Tradicionalno, torej v papirni obliki, je zaposlovanje zunanjih kandidatov proces z zaporednimi nalogami. Običajno se začne z identifikacijo potreb, kjer se pripravi opis in specifikacije dela. Poleg tega je potrebno določiti primeren bazen kandidatov in njihovo lokacijo na trgu dela. Nadaljuje se z dejavnostmi, namenjenimi privabljanju kvalificiranih kandidatov, naj se prijavijo na delovno mesto, ter pripravo oglasa za delovno mesto. Prošnje za delo se nato sprejmejo, pregledajo in razvrstijo, tako pa se ustvari ožji izbor kandidatov. Postopek se konča s sporočanjem rezultatov predhodnega pregleda kandidatom in s pripravo na razgovore za delo s kandidati, ki so bili umeščeni v ožji izbor (Holm, 2012).

Te običajne metode zaposlovanja do neke mere pomagajo napovedati kandidatovo uspešnost na delovnem mestu, hkrati pa so zastarele, dolgočasne in zamudne. Kljub temu še vedno večina podjetij uporablja tradicionalne tehnike zaposlovanja, usposabljanja in zadrževanja zaposlenih. Organizacije se pri zaposlovanju prav tako soočajo z velikimi izzivi, kot so dolgi cikli, neučinkovitost, visoki stroški in neustrezno oglaševanje delovnih mest (Lee, 2011). Zato je treba konvencionalne tehnike procesa zaposlovanja nadomestiti s sodobnimi tehnikami zaposlovanja, da bi s strani kandidata v fazi zaposlovanja pridobili čim več (Ryan & Ployhart, 2014).

Ryan in Ployheart (2014) v svojem pregledu literature omenjata več različnih načinov, kako lahko organizacija v postopek zaposlovanja vključi tehnologijo. Med bolj uveljavljenimi načini je sistem za sledenje prijavam na delo in uporaba družbenih medijev za zaposlovanje. Med bolj kontroverznimi zaradi možnosti goljufanja je nenadzorovano internetno testiranje. Omenjata tudi uporabo računalniško vodenih pristopov za analizo podatkov kot npr. latentna semantična analiza in podatkovno rudarjenje, čeprav v času opravljanja pregleda ni bilo v objavljeni literaturi nobenih primerov o uporabnosti teh metod v selekcijskih postopkih. Prav tako se v praksi uporabljajo različne simulacije ali virtualne igre vlog. Igrifikacija se kot uporaba računalniških simulacijskih iger za poslovne namene pojavlja kot stalnica, vse te metode pa v času opravljanja pregleda nimajo veliko znanstvene podlage in avtorja zaključita, da bodo potrebne dodatne raziskave za pregled učinkovitosti teh metod.

2 DIGITALIZACIJA V ZAPOSLOVANJU

2.1 Opredelitev digitalizacije

Digitalizacija pomeni uporabo digitalnih tehnologij in podatkov ter njuno medsebojno povezovanje, kar ima za posledico nove dejavnosti ali spremembe obstoječih dejavnosti. Obstaja celoten ekosistem soodvisnih digitalnih tehnologij, ki temelji na digitalni transformaciji, razvoj teh pa bo spodbudil prihodnje gospodarske in družbene spremembe. Tehnologije, ki sestavljajo ta ekosistem, so internet stvari, brezžično omrežje (5G), povezanost prek oblaka, analiza podatkov, umetna inteligenca, blockchain tehnologija in sama moč računalnikov (OECD, 2019).

Svetovalec za kadrovske analitike van Dijk (2020) v članku piše, da je digitalna preobrazba kadrovskega oddelka postopek vključevanja digitalne tehnologije za izboljšanje delovanja kadrovske službe in posledično celotne organizacije. Ta digitalna tehnologija vključuje kadrovske informacijske sisteme v oblaku, digitalne rešitve pri zaposlovanju, notranje komunikacijske platforme, programsko opremo za zavzetost zaposlenih, orodja za analitiko itd.

2.2 Prednosti digitalizacije v postopku zaposlitve

Eno od podjetij, ki je digitaliziralo svoj postopek zaposlovanja je podjetje Shell. Podjetje je namreč zavezano k temu, da ustvarja svoje talente. Večina njihovih vodij je začelo z delom v njihovem podjetju zgodaj v karieri. Želeli so ovrednotiti svoj postopek zaposlovanja in ga bolj digitalizirati s ciljem, da kandidatom nudijo dobro izkušnjo ter da imajo robusten ocenjevalni postopek. Skozi povratno informacijo kandidatov so ugotovili, da je zaposlitveni postopek predolg, skozi dodatno digitalizacijo bi ta postopek lahko skrajšali.

V prvem koraku so analizirali, katere naloge v postopku zaposlovanja so pozitivno povezane z uspešnostjo kandidatov v postopku selekcije. Ugotovili so, da obstaja pozitivna korelacija

med slednjima spremenjivkama, a se vsebina nekaterih nalog prekriva. Prav tako so ugotovili, da preteče veliko časa med tem, ko je bil kandidat na razgovoru in med ponudbo za delo. Tako so posodobili postopek selekcije, ki je potekal prek spleta – vključeval je vnaprej posneta vprašanja za razgovor in spletni ocenjevalni center, ki so ga izpeljali z ocenjevalci. Le kandidati, ki so prejeli ponudbo za delo, so bili povabljeni v podjetje osebno, da izvejo več o kulturi in prednosti dela v Shellu (Lam & Hawkes, 2017).

Kot prednosti navajajo učinkovitejši postopek ocenjevanja z uporabo video intervjujev. Prav tako so izboljšali kvaliteto kandidatov skozi validirane osebnostne teste in teste kognitivnih sposobnosti. Izboljšali so izkušnje kandidatov, saj so skrajšali postopek zaposlovanja, prav tako so ga posodobili z omogočanjem prijave na delovna mesta prek tabličnih računalnikov ali mobilnih telefonov. Zmanjšali so stroške s postopkom ocenjevanja, poleg tega je novi način bolj prilagodljiv in ne zahteva, da so ključni zaposleni za zaposlitveni postopek na določeni lokaciji (Lam & Hawkes, 2017).

2.3 Kadrovski informacijski sistemi

Informacijski sistem za kadre (angl. HRIS: Human Resources Information System, v nadaljevanju HRIS) je integriran sistem za pridobivanje in shranjevanje podatkov. Te se nato lahko uporabi za analize in odločanje na področju upravljanja s kadri. HRIS je programska oprema ali spletna rešitev za vnos podatkov, sledenje podatkov in druge potrebe v zvezi s shranjenimi informacijami na področju kadrovanja, obračuna plač, managementa in računovodske funkcije v podjetju. Vsak program HRIS ima drugačne zmogljivosti. Na splošno dober sistem nudi možnost upravljanja vseh podatkov zaposlenih, poročanje in analizo podatkov o zaposlenih, dokumente podjetja, možnost spreminjanja podatkov za potrebe administracije, integracijo z obračunom plač in drugimi finančnimi ter računovodskimi sistemi, sledenje prijavam na delovna mesta in upravljanje z življenjepisi (Sharma, 2012).

HRIS je lahko tudi majhna baza podatkov zaposlenih, ki jo je razvilo podjetje interno ali popolnoma integrirana, večmilijonska programska oprema. Tudi vmes je veliko različic (Johnson & Gueutal, 2011, str. 2).

Podatki v HRIS običajno vsebujejo informacije o zaposlenih delavcih (zgodovina zaposlitve, spretnosti in kompetence, formalna izobrazba, demografske informacije) in o kandidatih, ki niso bili zaposleni. Ko je delavec zaposlen v podjetju, se rutinsko zbirajo in hranijo podatki o opravljenih urah in plači. Odvisno od vloge na delovnem mestu se lahko hranijo tudi podatki o uspešnosti delavcev (prodaja, obračunane ure strankam itd.). Obstajajo tudi različni podatki o uspešnosti, ki jih je mogoče zbrati iz sistemov ocenjevanja in upravljanja uspešnosti, skupaj z informacijami o usposabljanju in razvoju zaposlenega, pritožbe, disciplinske zadeve, reševanje sporov, notranja komunikacija, sheme sodelovanja in raziskave stališč zaposlenih. V preteklosti so bili takšni podatki shranjeni v ločenih delih programske opreme, namenjenih izvajanju različnih kadrovskih procesov (Parry, 2011),

vendar se z nadgradnjami HRIS sistemov vse pogosteje zbirajo skupaj in hranijo v podatkovnih skladiščih v oblaku (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence & Stuart, 2016).

2.4 Sistem za sledenje prijavam na delo (ATS)

Sistem za sledenje prijavam na delo (angl. ATS: Applicant Tracking System, v nadaljevanju ATS) je del programske opreme, ki podpira proces zaposlovanja z uporabo skupne zbirke podatkov, v kateri so shranjeni podatki o delovnem mestu in kandidatih (Eckhardt, Laumer, Maier & Weitzel, 2014).

ATS sistemi lahko shranjujejo opise delovnih mest, ustvarijo analize zahtev za zaposlitev, samodejno shranjujejo vse vloge in življenjepis, pregledajo življenjepis, ustvarijo profile kandidatov, ustvarijo samodejne odgovore kandidatom, jih razporedijo, spremljajo razgovore in druga ocenjevanja, pripravijo statistiko zaposlovanja in analizo stroškov, ustvarijo sezname za pošiljanje e-pošte in izvajajo številne druge postopke obdelave podatkov (Phillips & Gully, 2015, str. 393). Nekateri sistemi v paketu nudijo tudi možnost trženja znamke delodajalca, možnosti iskanja kadrov in onboardinga. Tako so postali platforme za zaposlovanje, ki delodajalcem omogočajo nadzor nad celotnim postopkom zaposlovanja (Brienza, 2018).

ATS sistemi lahko izvajajo osnovne preglede kandidatov in preverjanja preteklosti (Heneman III, Judge, in Kammeyer-Mueller, 2020). Sposobni so tudi rudarjenja podatkov iz življenjepisov in ustvarjanja podrobnih profilov kandidatov. Ti profili vključujejo izobrazbo, veščine, lastnosti, izkušnje itd. Kljub temu, da sistemi ne morejo v celoti nadomestiti ljudi, so lahko neprecenljivi pri zmanjševanju števila iskalcev zaposlitve in izboljšanju učinkovitosti obsežnih postopkov zaposlovanja (Reynolds & Dickter, 2017, v Holm, 2020).

Predselekcijo kandidatov ATS omogoča tudi s tem, da nudi možnost spletnih preizkusov ali vprašalnikov, uporablja se lahko pri ocenjevanju znanja in ustreznih veščin. Nudi lahko smernice za razgovore, možnost shranjevanja zapiskov, ocen in smernice za izbiro kandidata. Nekateri sistemi ponujajo celo biometrična orodja, kot sta glasovna analiza in prepoznavanje obrazov za potrditev identitete sogovornika in pomoč pri točkovanju (Reynolds & Dickter, 2017, v Holm, 2020). Tudi prisotnost kandidatov na spletnih straneh ATS lahko uporabi za določanje posameznikove osebnosti (Faliagka, Tsakalidis & Tzimas, 2012).

Samodejno spremlja tudi nekatere metrike zaposlovanja (Snell, Morris & Bohlander, 2016; v Holm, 2020), obdela podatke in ustvari poročila o ključnih kazalnikih uspešnosti zaposlovanja. Tako se njihovo delo spremlja in lahko zato tudi izboljša (Eckhardt, Laumer, Maier & Weitzel, 2014). Raziskave so pokazale, da se lahko z uporabo sistema, ki podpira

oblikovanje in vrednotenje ključnih kazalnikov uspešnosti, čas cikla procesa zaposlovanja občutno skrajša (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015).

2.5 E-zaposlovanje

E-zaposlovanje vključuje oglaševanje delovnih mest prek podjetju lastne spletne strani ali prek spletnih oglasnih desk. Študija SHRM je že v letu 2011 pokazala, da se štirje od petih najboljših kandidatov na delo prijavijo prek spleta (Johnson & Gueutal, 2011, str. 9).

Spletno zaposlovanje pomaga organizacijam pritegniti večjo in raznolikejšo skupino prijavljenih. Poleg tega izboljša učinkovitost zaposlovanja in zmanjša stroške, skrajša čas cikla za 25 odstotkov in ga lahko zmanjša stroške zaposlovanja celo do 95 procentov. Poveča se kakovost in količina kandidatov. Tako organizacije na primeren način dosežejo kandidate po vsej državi ali po vsem svetu. Podjetje tako lahko ustvari in širi svojo blagovno znamko. Prek spletnega zaposlovanja se tudi poveča objektivnost in standardizacija zaposlitvenega postopka, prav tako pa poenostavi prijava za kandidate. Z olajšanjem tega postopka se organizacije lahko obrnejo na posameznike, ki morda ne iščejo drugih služb, vendar na spletu odkrijejo delovno mesto in se odločijo za prijavo zaradi enostavnosti oddaje vloge (Johnson & Gueutal, 2011, str. 8).

Johnson in Gueutal (2011, str. 9) prav tako pišeta, da več kot 50 odstotkov anketiranih organizacij poroča, da poleg iskanja aktivnih kandidatov s pomočjo spleta iščejo pasivne kandidate za zaposlitev. Z e-zaposlovanjem se uporablja tehnologijo za iskanje najboljših kandidatov, ki si ne želijo nujno "zamenjati" delodajalca in tako je tudi jasno, da je e-zaposlovanje postalo ena od glavnih uspešnih strategij zaposlovanja.

V raziskavi, ki jo je opravila Holm (2012), se je postopek zaposlovanja z e-zaposlovanjem spremenil na vseh korakih. Pri pripravi in oglaševanju delovnega mesta ni razlike v sami naravi naloge, se pa že v tem koraku začne komunikacija s kandidati – na spletni strani podjetja in drugih izbranih virih se objavi razpis za delo, pri tem se upošteva omejitve velikosti, stila, grafike itd. V naslednjem koraku, obdelavi prejetih prijav, se lahko vse prejete prijave razporejajo samodejno ali delno samodejno v sistemu e-zaposlovanja. Vodje in kadroviki lahko tudi samo pregledajo prijave na delo, jih ovrednotijo in rangirajo skozi postopek zaposlovanja, pri tem pa se ovrednotenje in opombe hranijo v sistemu. Naslednji korak, ki vključuje sporočanje kandidatom odločitev o zavrnitvi, se z digitalizacijo lahko spremeni tako, da se zavrnjenim kandidatom pošlje e-mail o zavrnitvi sistemsko.

Leta 2008 je Kia motors začela proces zaposlovanja v novem proizvodnem obratu v Gruziji. Ko je prvič zaposlitve objavila na spletu, je v 30 dneh podjetje prejelo več kot 43.000 prijav. Prav tako je indijska vlada na spletu objavila delovna mesta za 15.000 javnih služb. Preko svojega spletnega mesta za zaposlovanje so prejeli več kot milijon prijav. Podjetja z objavo delovnih mest na spletu prejmejo več prijav za delo, ni pa nujno, da so te prijave tako

kvalitetne in ustrezne kot preko tradicionalnega zaposlovanja. Pripravljena morajo biti na to, da te prijave obravnavajo in jih ustrezno presejejo (Johnson & Gueutal, 2011, str. 10).

2.6 Družbeni mediji

Danes več kot 97% iskalcev zaposlitve išče nova delovna mesta prek interneta. To podjetjem na različne načine ponuja, da najdejo potencialne kandidate, npr. z oglaševanjem delovnega mesta prek spletnih mest za zaposlovanje ali lastnih spletnih strani. Pri zaposlovanju talentov se ne omejujejo le na spletne strani za oglaševanje delovnih mest. Kadroviki za iskanje najboljših talentov uporabljajo profesionalne družbene medije, kot je LinkedIn, prav tako pa tudi priljubljena družbena omrežja, kot sta Twitter ali Facebook (Singh, 2017).

Družbeni mediji se na splošno nanašajo na internetne platforme, ki povezujejo ljudi in organizacije. Družbeni mediji ponujajo potencialno močan mehanizem za pridobivanje aktivnih in pasivnih kandidatov, in čeprav se je o njem razpravljalo predvsem kot o orodju za zaposlovanje, se uporablja tudi pri odločanju za zaposlovanje (Ryan & Ployheart, 2014). Van Iddekinge, Lanivich, Roth in Junco (2016) so izvedli študijo za preučitev posledic uporabe informacij družbenih medijev v zaposlovanju. Kadrovike, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem, so prosili, naj pregledajo in ocenijo Facebook profile diplomantov, ki iščejo zaposlitev. Rezultati so pokazali, da ocene diplomantov na splošno niso povezane z nadaljnjo uspešnostjo diplomantov, fluktuacijo ali z namenom odhoda iz organizacije. To velja tudi za splošne ocene primernosti in ocene različnih lastnosti (vestnost, kognitivne sposobnosti in kontekstualne lastnosti). Ugotovili so tudi, da so ocene ogleda profila na Facebooku pri ženskah običajno višje kot pri moških, pri belcih pa višje kot pri temnopoltih in latinskoameriških posameznikih. Razlike med spoloma in narodnostjo se sicer nekoliko razlikujejo glede na lastnosti, ženske običajno dosegajo višje rezultate glede vestnosti in belci dosegajo višje rezultate pri kognitivnih sposobnostih (npr. pisne sposobnosti in inteligentnost).

Čeprav lahko platforme družbenih medijev kažejo možnost za povečanje hitrosti in učinkovitosti izbirnih orodij ter postopkov, je treba upoštevati tudi pravne omejitve (kot npr. diskriminacija, zasebnost) in veljavnost uporabljenih metod (Zickar & Lake, 2011).

Breaugh (2013) je v svojem pregledu ugotovil, da pri zaposlovanju uporaba priporočil zaposlenih, to je uporaba družbenih omrežij sedanjih zaposlenih za iskanje novih zaposlenih, prinaša boljše rezultate kot uporaba oglasov za zaposlitev. Tako zaposleni so običajno v podjetju ostali dlje časa kot zaposleni prek drugih virov.

Dalessandro (2018) pa je v svoji raziskavi ugotovila, da je pri poskusu zaposlovanja milenijcev tehnologija ključna. Ker jih veliko uporablja in se verjetno zanaša na digitalne tehnologije, to pomeni, da bo njihovo doseganje po nedigitalnih poteh v prihodnje izredno težko. Milenijci na spletu iščejo nove priložnosti, njena raziskava pa tudi kaže, da je veliko

manj verjetno, da se bodo ustavili in opazovali oglase na oglasnih deskah v skupnosti ali v časopisih.

2.7 E – selekcija in igrifikacija

E-selekcija uporablja tehnologijo kot pomoč organizacijam pri učinkovitejšem odkrivanju najboljših kandidatov za zaposlitev. To so zaposleni, ki imajo pravo znanje, veščine in sposobnosti za delovno mesto in se prav tako dobro ujemajo z organizacijo. Prednosti sprejetja tehnologije e-selekcije po Johnson & Gueutal (2011, str. 11) so:

- zmanjšanje porabljenega časa in sredstev, potrebnih za upravljanje izbirnega procesa;
- večja fleksibilnost pri izvajanju testov - v tradicionalnem selekcijskem postopku morajo kandidati obiskati podjetje ali ocenjevalni center na drugi lokaciji, da bi bil test izveden v kontroliranem okolju. Kandidati lahko s sodobno tehnologijo opravijo spletne različice preizkusov;
- izboljšanje uporabnosti izbirnih testov – HRIS lahko pomaga organizaciji pri zbiranju podatkov za longitudinalne raziskave o veljavnosti izbirnega testa in tako pri oceni učinkovitosti izbirnega testa za napovedovanje dolgoročne uspešnosti zaposlenih v organizaciji;
- omogočanje organizaciji, da prilagaja testiranje kandidatov glede na težavnost testov – testi se lahko težavnostno prilagajajo kandidatom s tem, da se odpravi preveč enostavna ali preveč zahtevna vprašanja. To lahko zmanjša morebitno dolgočasenje kandidata in skrajša čas testiranja od 25 do 75 odstotkov, brez da bi se zmanjšali zanesljivost ali veljavnost testa (Alkhadher, Anderson & Clarke, 1994).

Čeprav lahko e-selekcija drastično izboljša kakovost in učinkovitost izbora, obstaja nekaj možnih pasti, ki jih je treba upoštevati, preden se premaknete na strategijo e-izbire. Prvo je varovanje vsebine testa. Z uporabo testiranja obstaja nevarnost kopiranja materialov, posnetkov zaslona in s tem tudi uhajanja vsebine. Če so izbirni postopki znani in se kandidat nanje lahko vnaprej pripravi, bo izbirni test manj učinkovit. Še posebej to predstavlja nevarnost pri uporabi spletnih testov, katerega kandidat rešuje nenadzorovano. Preizkus izgubi svojo učinkovitost, če oseba, ki ga rešuje, ni dejanski kandidat za zaposlitev, ima vnaprej pripravljene odgovore ali ima prednost zaradi dodatnih materialov, kot je npr. pametni telefon, kalkulator ali dostop do spleta. Zato bi morala podjetja skrbeti za svoj izbirni postopek in prek spleta dati na voljo le tiste teste, pri katerih goljufanje ne more biti problem ali pri katerih je tega mogoče učinkovito nadzorovati (Johnson & Gueutal, 2011, str. 13).

Naslednja pomanjkljivost spletnega testiranja je, da kandidate lahko skrbi varnost in zasebnost svojih odgovorov. Če so zaskrbljeni, kako se njihovi podatki hranijo, varujejo in uporabljajo, so lahko v svojih odgovorih bolj previdni, to pa lahko zmanjša natančnost teh odgovorov. Organizacije se lahko na te pomisleke pripravijo tako, da pojasnijo, da se bodo podatki uporabljali samo interno in, če je mogoče, omogočijo kandidatom, da ne odgovarjajo na nekritična vprašanja (Johnson & Gueutal, 2011, str. 13).

Johnson in Gueutal (2011, str. 13) v svojem priročniku opozarjata tudi na zakonitost presejalnih in izbirnih testov. Tako kot pri tradicionalnih izbirnih testih je v organizaciji bistveno zagotoviti, da sta vsaka presejalna tehnika ali selekcijski test zakonita.

Veliko podjetij je ugotovilo, da za učinkovito privabljanje in ocenjevanje kandidatov lahko uporabijo virtualne igre, ki vključujejo točke, značke, tekmovanje in igranje vlog. Primerni kandidati izhajajo predvsem iz mlajših generacij (Obaid, Farooq & Abid, 2020).

Igrifikacija lahko pritegne zanimanje ljudi in jih privabi k odprtim delovnim mestom, kaže inovativno podobo delodajalca in delodajalcem nudi vpogled v prihodnje delovne dosežke potencialnih kandidatov. Nekatere organizacije namreč uporabljajo tipe iger, kjer lahko merijo zmožnosti potencialnih zaposlenih na določenih delovnih mestih, npr. organizacije, ki temeljijo na razvijanju kod, za identifikacijo najboljših kandidatov v igri dajejo izzive na področju kodiranja. Igra postaja vedno težja, na koncu pa morda dobijo ponudbo za delo. Nekatere igre kandidatom pokažejo poklicne poti, o katerih prej morda niso razmišljali s tem, da jim pokažejo realen predogled zaposlitve (Obaid, Farooq & Abid, 2020).

Madžarska divizija PwC je iskala učinkovitejši način zaposlovanja študentov, zato je podjetje razvilo spletno simulacijo, imenovano Multipoly. Skozi 12-dnevno igro imajo študenti možnost, da skozi virtualno različico doživijo, kako je delati za računovodsko in svetovalno podjetje. Študenti morajo izpolnjevati četrtletne cilje in opravljati naloge, ki temeljijo na kompetencah PwC, medtem ko prejemajo povratne informacije iz podjetja. Igra je bila sprva zasnovana za izboljšanje blagovne znamke delodajalca, razvila pa se je v orodje, ki je podjetju omogočilo izboljšanje izbire potencialnih kadrov. Igra je uspešna, ker na zabaven način daje vpogled v poklic, prav tako pa je primerna za mlajše generacije, ki veliko lasa preživijo na spletu. V raziskavi podjetja je 92% udeležencev, ki so odigrali igro, imelo o podjetju bolj pozitivno mnenje, prav tako se je pomembno povečalo število prijav na delo (Zielinsky, 2018).

Orodja za igrifikacijo so v nekaterih organizacijah vgrajena tudi v interni nagrajevalni sistem zaposlenih, pri čemer se za uspešna priporočila novih zaposlenih dodelijo značke, točke ali druge nagrade (Zielinsky, 2018).

2.8 Prihodnost digitalizacije v postopku zaposlovanja

Oswal, Khaleeli in Alarmoti (2020) v svojem članku pišejo, da lahko umetna inteligenca izboljša kakovost postopka zaposlovanja tako, da poveže najprimernejše kandidate z delovnimi mesti, izboljša splošno kakovost procesa zaposlovanja z brisanjem dolgotrajnih in ponavljajočih se nalog, ki jih je kadrovska služba opravila med postopkom zaposlovanja. Napovedujejo pa tudi, da številna delovna mesta, povezana z administrativnimi nalogami v kadrovske službi, ne bodo več obstajala in se bodo avtomatizirala.

S tem se strinjata tudi Gunathunge in Lakmal (2021). S porastom avtomatizacije in umetne inteligence je sektor pridobivanja talentov ranljiv. Vloge kadrovikov v iskanju in selekciji kadrov so vse bolj avtomatizirane. Pregledovanje življenjepisov, razvrščanje in načrtovanje razgovorov je postalo hitrejše in lažje z avtomatiziranimi sistemi pridobivanja talentov. S tehnologijo se lahko pregleda veliko število življenjepisov kandidatov in samodejno razvrsti najboljše kandidate. Razišče se lahko vrzeli v sposobnostih v podjetju in pridobi profile kandidatov v družabnih medijih. Avtomatizirano je lahko tudi odgovarjanje na vprašanja kandidatov glede razgovorov in delovnih mest. Sistemsko se bodo na razgovorih lahko analizirali odgovori, mimika, izbira besed in vzorci, z namenom ugotoviti, ali so kandidati primerni za delo. To za področje zaposlovanja predstavlja nove priložnosti in izzive.

3 KADROVSKA ANALITIKA

3.1 Definicija kadrovske analitike

Kadrovska analitika je v svojem bistvu uporaba družboslovnih metod raziskovanja za reševanje specifičnih poslovnih problemov in se na tak način uporablja že približno od leta 1900. Kar povzroča, da področje kadrovske analitike zopet žanje interes, je dejstvo, da v tem času obstaja dostop do veliko podatkov in računalniških orodij, ki omogočajo analize, prav tako pa se prepoznava vpliv talentov na poslovne uspehe organizacij in možnost uporabe analitike v takih primerih (Huselid, 2018).

Pomaga lahko tudi pri sprejemanju boljših odločitev, podprtih z dejstvi, namesto da bi se odločali na podlagi intuicije. V ključne odločitve na kadrovske področju je zato precej lažje prepričati podjetje. S tem kadrovskim oddelkom ponuja močne konkurenčne prednosti, brez katerih bi bili lahko v zelo neugodnem položaju (Dulebohn & Johnson, 2013).

Kadrovska analitika se ukvarja z meritvami ali t.i. metrikami v kadrovske funkciji, primer teh je npr. čas najema, stroški usposabljanja na zaposlenega in čas do napredovanja. Z vsemi temi metrikami upravlja izključno kadrovska služba (Lalwani, 2021). Kadrovska analitika s pomočjo svojih podatkov pomaga organizacijam razumeti ali predvideti, kako sprememba ene ali več metrik vpliva na poslovni izid (Phillips, 2020, str. 62).

Marler in Boudreau (2017) iz pregleda literature na temo kadrovske analitike ugotavljata, da so v uporabi zelo različne definicije kadrovske analitike. Kadrovska analitika niso samo kadrovske metrike. Vključuje bolj izpopolnjeno analizo podatkov, povezanih z kadrovanjem. Kadrovska analitika se ne osredotoča izključno na funkcionalne podatke o kadrih, vključuje pa podatke iz različnih notranjih funkcij in podatke zunaj podjetja. Kadrovska analitika prav tako uporablja informacijsko tehnologijo za zbiranje, obdelavo in poročanje. Kadrovska analitika podpira odločanje, povezano z zaposlenimi. Prav tako tudi povezuje odločanje o zaposlenih s poslovnimi rezultati in organizacijsko uspešnostjo, kar ponuja kadrovski službi bolj strateško vlogo in vključitev v druge poslovne funkcije pri odločanju o strategiji podjetja. Sama sta iz različnih definicij skovala novo, kjer pojasnjujeta, da je »kadrovska praksa, ki jo omogoča informacijska tehnologija, ki uporablja opisne, vizualne in statistične analize podatkov, povezanih s kadrovskimi procesi, človeškim kapitalom, uspešnostjo organizacije in zunanjimi ekonomskimi merili, z namenom, da ugotovi poslovni učinek in omogoči odločanje na podlagi podatkov (Marler & Boudreau, 2017, str. 15)« .

3.2 Vrste kadrovske analitike

Poznamo tri vrste analitike: opisna analitika uporablja preproste statistične tehnike, kot so povprečje, mediana, varianca, standardni odklon itd. in odgovori na vprašanja "kaj se je zgodilo?" ali "kaj se dogaja?". Napovedna analitika uporablja napredne statistične metode (regresijska analiza, korelacijska analiza, T teste itd.), poskuša odgovoriti na vprašanja "kaj se bo zgodilo?" ali "zakaj se bo to zgodilo?" in identificirati napovedne spremenljivke in izdelati napovedne modele za prepoznavanje prihodnjih trendov, vplivov itd. Preskriptivna analitika uporablja metodologije odločanja, znanosti o managementu in metodologijo za raziskave operacij, odgovarja pa na vprašanja "kaj je treba storiti?" ali "zakaj bi to morali storiti?" (Jabir, Falih & Rahmani, 2019).

3.3 Učinki kadrovske analitike

Opatha (2020) v svojem pregledu literature na področju kadrovske analitike piše, da je ta pomembna, ker izboljšuje uspešnost zaposlenih, izboljšuje donosnost področja managementa človeških virov, nudi možnost za oceno, kako zaposleni prispevajo k organizaciji, napoveduje potrebe po delovni sili, prav tako pa določa najboljše načine za zasedbo prostih delovnih mest, povezuje uporabo zaposlenih s strateškimi in finančnimi cilji za izboljšanje uspešnosti poslovanja itd. To omogoča s tem, da zagotavlja statistično veljavne informacije in dokaze, ki jih je mogoče uporabiti v procesu oblikovanja novih odločitev o kadrovskih virih pri izvajanju obstoječih kadrovskih strategij in drugih ukrepov. Trdi, da je odnos med kadrovsko analitiko in njeno vlogo pri izboljšanju strateške vrednosti kadrovske službe pozitiven in je povezava precej močna. Za izvedbo tega pa je potreben kadrovski strokovnjak, za katerega je ključno, da ima znanje delovanja poslovanja, večino zbiranja podatkov in rudarjenja, analitične sposobnosti, komunikacijske in predstavitvene sposobnosti itd.

Po analizi sedemnajstih študij so Kuncel, Klieger in Ones (2014) pokazali, da je uporaba kadrovske analitike uspešnejša od človeškega odločanja za najmanj petindvajset odstotkov.

3.4 Model za kadrovske analitiko LAMP

Boudreau in Ramstad (2004) za izvajanje kadrovske analitike predlagata uporabo modela »LAMP«, ki je po Marler in Boudreau (2017) eden najpogosteje uporabljenih kadrovskih modelov v raziskavah kadrovske analitike. Črke v »LAMP« pomenijo štiri ključne komponente merilnega sistema, ki je ključen za strateške spremembe in organizacijsko učinkovitost. Črke pomenijo "logika", "analiza", "meritve" in "proces".

"L" v okviru LAMP poudarja, kako se z logičnim razmišljanjem prepozna vprašanja, ki so najbolj kritična. Če je logični okvir dovolj globok, bo nakazal niz posebnih povezav med naložbami v zaposlene, njihovimi učinki na talente in končnim učinkom na rezultate. Natančnejša kot so vprašanja, natančnejše so potencialne meritve in analize (Boudreau & Ramstad, 2004).

»A« v modelu stoji za analitiko. Ta temelji na statistiki in načrtovanju raziskav, vendar jih tudi presega. Analitika vključuje spretnosti pri prepoznavanju in artikuliranju ključnih vprašanj, pri zbiranju in uporabi ustreznih podatkov kadrovske funkcije ter določanju ustreznih standardov za natančnost in ustreznost. Vključuje tudi izboljšanje analitičnih kompetenc kadrovske službe v organizaciji (Boudreau & Ramstad, 2004).

»M« v modelu pomeni meritve, ta del modela pa je verjetno deležen največje pozornosti v kadrovske službi. Sezname meritev oz. metrik v kadrovskih službah so dolgi, pogosto so razvrščeni v preglednice. Za izboljšanje kakovosti meritev se posveča veliko časa in pozornosti, temeljile naj bi na standardnih kriterijih merjenja, kot so pravočasnost, popolnost, zanesljivost in doslednost (Boudreau & Ramstad, 2004).

Zadnji element okvira LAMP je proces. Končno merilo za merjenje rezultatov kadrovske službe je vpliv na organizacijsko učinkovitost in strateški uspeh. Meritve vplivajo na odločanje v organizaciji, te odločitve pa se posledično pojavljajo v kompleksnem spletu družbenih mrež, okvirov znanja in organizacijskih kulturnih norm. Ključna sestavina sistemov za merjenje rezultatov kadrovske službe je, da se prilagodijo procesu upravljanja sprememb, ki odraža načela učenja in prenosa znanja. Kadrovske metrike in logika, ki jih podpira, so del procesa vplivanja (Boudreau & Ramstad, 2004).

3.5 Analitika v zaposlovanju

Cook (2017) v svojem članku piše, da je proces zaposlovanja zakladnica podatkov, ki ob skrbnem pridobivanju razkrijejo pomembne informacije o tem, ali bo kandidat najuspešnejši na delovnem mestu, ki ga išče organizacija. Da do te napovedi pridemo, pa obstaja razlika med odločanjem na podlagi intuicije in odločanjem na podlagi dejstev.

Po Jain in Nagar (2015) je vloga HR -analitike v tem, da se končuje čas, ko so se organizacije pri zaposlovanju zanašale na odločanje vodilnih, ki so velikokrat pristranski. Če upoštevamo podatke, ki so pri zaposlovanju očitni, to so življenjepisi, pojasnilo vloge delovnih mest, reference, ustrezne izkušnje in razgovori, ter podatke, ki mogoče niso tako očitni, je mogoče uporabiti algoritme za odgovarjanje na vprašanje, kako ustrezen bi bil kandidat za prosto delovno mesto. Organizacije lahko izvedejo analizo za odgovarjanje vprašanj, ali bo izbrani vir zaposlovanja pridobil ustrezno skupino potencialnih kandidatov za izbor, ali ima kandidat znanja, spretnosti in veščine, ki ustrezajo specifikaciji delovnega mesta, ali kandidata zanima delovno mesto, ki mu je ponujeno, kakšne so možnosti za uspeh kandidata na delovnem mestu in koliko časa bo kandidat potreboval, da bo pri delu uspešen.

Podjetje Google že dolgo uporablja pristop, ki temelji na podatkih. Uporablja ga v celotnem podjetju, prav tako tudi v kadrovski službi. Vse odločitve v HR, od nagrajevanja do zaposlovanja, sprejemajo na podlagi analize podatkov. Prek analize podatkov so npr. napovedali, da bo struktura podjetja v prihodnosti v sredini zadebeljena, kar pomeni, da bo podjetje imelo veliko zaposlenih na srednjih nivojih hierarhije, to pa bi pomenilo, da novejši zaposleni ne bi imeli možnosti napredovanja po njihovi karierni lestvici. Zaradi teh podatkov so se odločili, da bodo začeli zaposlovati več mlajših zaposlenih, da bodo tudi oni imeli nekaj prostora za razvoj (Byrne, 2011). Prv tako so razvili algoritem za napovedovanje, kateri kandidati imajo po zaposlitvi največjo verjetnost za uspeh. Njihove raziskave so tudi pokazale, da je bilo po štirih razgovorih z naslednjimi razgovori malo dodane vrednosti, kar je dramatično skrajšalo čas zaposlovanja (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017).

V lokalnem podjetju v Zimbabveju so želeli zmanjšati število prometnih nesreč, ki so jih povzročili njihovi vozniki. Te so imele resne posledice kot npr. negativen vpliv na voznike, premoženje strank, višina zavarovalnin in posledice na vozilih, s katerimi upravljajo. Z različnimi psihometričnimi testi z udeleženci vozniki so želeli napovedati, katere značilnosti bi bile povezane z boljšimi voznimi sposobnostmi za zaposlovanje v prihodnosti. Rezultati ob primerjavi s podatki o preteklem številu nesreč so pokazali, da je na število nesreč pomembno vplivala starost udeležencev – starejši in izkušenejši vozniki so imeli manj nesreč kot mlajši. Prav tako sta se kot statistično pomembni značilnosti izkazali pozornost in reaktivnost. Na ta način so pravilno klasificirali 57% slabih voznikov, ki so že imeli prometno nesrečo, in 84 % dobrih voznikov, ki prometne nesreče še niso imeli. Tako so spremenili svoj način zaposlovanja in vanj vključili psihometrično testiranje, zaposlenim pa so lahko nudili ustrezno usposabljanje (Nguwi, 2021).

Fleck (2016) poroča, da je JetBlue Airways s pomočjo kadrovske analitike lahko izboljšal kakovost zaposlovanja in prejel manj pritožb glede članov posadke. Zmanjšalo se je tudi število odpovedi. Piše tudi, da je podjetje za vzmetnice s pomočjo kadrovske analitike najelo prodajalce, za katere je bilo osemdeset odstotkov manj verjetno, da bodo odšli, prodali pa so enajst odstotkov več izdelkov kot drugi, ki jih je podjetje zaposlilo, vendar skozi analizo niso bili priporočeni.

3.6 Podatkovno rudarjenje

Aggarwal (2015, str. 1) pojasnjuje: »rudarjenje podatkov je študija zbiranja, čiščenja, obdelave, analize in pridobivanja uporabnih vpogledov v podatke«.

Glede na stroške zaposlovanja in razvoja visoko usposobljenih tehničnih talentov lahko napovedovanje, na koga se osredotočiti pri zaposlovanju, predstavlja pomembno konkurenčno prednost. Organizacije, kot so IBM, Oracle, Capital One in SAS, se vse bolj obračajo na podatkovno rudarjenje, da bi pomagale prepoznati in obdržati vrhunske talente. Z rudarjenjem podatkov o zaposlenih kot npr. obiskovanje univerze, prejšnje delovne izkušnje in delodajalci, je lahko Microsoft razvil načrt za to, da v prihodnjem zaposlovanju cilja določene univerze in zaposlene v določenih podjetjih (Johnson & Gueutal, 2011, str. 8).

Rudarjenje podatkov podjetja uporabljajo tudi za zmanjšanje fluktuacije. Podjetja lahko s podatki zadnjih nekaj let s statističnimi modeli napovedujejo, kateri visoko usposobljeni zaposleni bodo najbolj verjetno iz podjetja odšli. Ti posamezniki so lahko nato usmerjeni v programe zadrževanja in nagrajevanja (Johnson & Gueutal, 2011, str. 8).

3.7 Latentna semantična analiza

Semantična analiza je tehnološki proces, v katerem so besede interpretirane po podobnosti, s tem pa se naredi semantično analizo odgovorov (Correa & Frate, 2021).

Ta vrsta sistema ne nadomesti vseh drugih postopkov v zaposlovanju, vendar pomaga, saj je tehnologija natančna in zanesljiva pri analizi algoritmov. Kot primer kombinacije semantične analize in umetne inteligence Correa in Frate (2021) navajata kitajsko tehnološko podjetje za management človeških virov, ki z umetno inteligenco analizira prijave kandidatov na delovna mesta. Algoritmi obdelajo podatke kandidata in navedejo ključne besede, ki natančno opredelijo profil osebe. Kandidati morajo prav tako odgovoriti na več odprtih vprašanj, virtualni pomočnik pa nato interpretira jezik, ki ga oseba uporablja. V podjetju opazujejo, če kandidat uporablja dolge ali kratke stavke, vrste in količino zaimkov ter negativne ali pozitivne besede. Vzorec družabnosti prepoznavajo, če oseba večkrat uporablja "jaz" kot "mi" . Tako kompetence kandidatov prepoznavajo iz jezika, ki ga ti uporabljajo, in ne iz njihovega ozadja, starosti, barve kože ali področja študija (Correa & Frate, 2021).

3.8 Metrike

3.8.1 Definicija metrik

Kadrovska metrika je operativni ukrep, ki se nanaša na učinkovitost, uspešnost ter vpliv kadrovske prakse v organizaciji (Phillips, 2020, str. 62). Metrike v zaposlovanju so meritve ali indikatorji, ki se uporabljajo za merjenje uspeha zaposlovanja, služijo pa tudi optimizaciji

postopka zaposlovanja kandidatov za organizacijo. Ob pravilni uporabi metrike pomagajo oceniti postopek zaposlovanja in ovrednotiti, ali podjetje zaposluje prave ljudi (van Vulpen, 2019).

Kadrovske metrike segajo od širokih, splošnih organizacijskih meritev do ozko osredotočenih, ki merijo posebne funkcije in aktivnosti (Dessler, 2017; v Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

3.8.2 Primeri kadrovske metrike v procesu zaposlovanja

Število prijavljenih kandidatov. Metrika ovrednoti, kolikšno število kandidatov pritegne določeno delovno mesto. Namen merjenja je prepoznati najboljše vire za prihodnja prizadevanja pri zaposlovanju (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Kvaliteta prijavljenih kandidatov. Z metriko podjetje oceni, koliko znanja, veščin in spretnosti, ki so zaželeni za delovno mesto, imajo kandidati. Namen merjenja je prepoznati najboljše vire za prihodnja prizadevanja pri zaposlovanju (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka. Podjetje izračuna procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka, to pa omogoča izboljšavo učinkovitosti selekcijskega postopka (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta. Strošek oglaševanja in objave delovnega mesta meri, kolikšen znesek za podjetje predstavlja objavljane oglase za prosto delovno mesto in s tem odkriti, kateri viri so za objavo delovnih mest najbolj primerni (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Čas do zaposlitve. Pomembna metrika za zaposlovanje je "čas do zaposlitve", ki pove, kolikšno število dni je minilo od prijave kandidata za delovno mesto, in časom, ko sprejme ponudbo za delo. Čas do zaposlitve daje vpogled v učinkovitost zaposlovanja in v izkušnjo kandidatov (van Vulpen, 2019). S to metriko organizacija meri hitrost, s katero kadroviki zaključijo z zaposlovanjem kandidata – od ocenjevanja, razgovora do sprejetja delovnega mesta. Če je čas do zaposlitve dolg, to kaže, da so procesi v organizaciji neučinkoviti, prav tako pa to kaže na slabše izkušnje kandidatov, postopek zaposlovanja lahko vmes celo zapustijo, če ta poteka predolgo. Ker je po najboljših kandidatih veliko povpraševanja, s tem lahko podjetje izgubi potencialno dobre zaposlene (van Vulpen, 2019).

Korist te metrike je v tem, da ponuja realističen vpogled v čas, ki bo potreben za nadomestilo zaposlenega, ki organizacijo zapušča in je tako zelo pomembna za načrtovanje (van Vulpen, 2019). Prav tako je namen merjenja je prepoznati najboljše vire za zaposlovanje za prihodnja prizadevanja pri zaposlovanju (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Strošek na zaposlitev (skupni strošek zaposlitev / število novih zaposlenih). Metrika strošek na zaposlitev pove, koliko stane podjetje najem novih zaposlenih. Tudi to je pokazatelj učinkovitosti procesa zaposlovanja (van Vulpen, 2019).

Metriko izračunamo tako, da seštejemo notranje stroške zaposlovanja in zunanje stroške zaposlovanja ter znesek delimo s skupnim številom novih zaposlitev v izbranem obdobju, običajno mesečno ali letno. Ta standardna formula je uveljavljena po ameriških državnih standardih, dokler se ta ni uveljavila, pa je bilo v računanju stroška na zaposlitev precej variabilnosti (van Vulpen, 2019).

Procent sprejetih ponudb za delo. Metrika, ki procentualno pove, koliko ponudb za delo je sprejetih pomaga podjetju izboljšati ponudbe za delo (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Kvaliteta novih zaposlenih. Kvaliteta novih zaposlenih se lahko meri z zavzetostjo, produktivnostjo, vprašalniki vodstva in z ustreznostjo kulturi podjetja. Metrika pomaga identificirati najboljše vire za zaposlovanje, postopke in prakse za prihodnje zaposlovanje (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih. Metrika pove, prek katerega vira je kandidat za zaposlitev ali novi zaposleni prišel do podjetja. To pomaga podjetjem identificirati najboljše vire za prihodnje zaposlovanje (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Čas do produktivnosti novih zaposlenih. Povprečno število dni do zadovoljive produktivnosti zaposlenih pomaga, organizaciji, da določi najboljše vire zaposlovanja, izbor. postopek in vključitev za prihodnje zaposlovanje za prihodnja prizadevanja pri zaposlovanju (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Fluktuacija novih zaposlenih. Verjetno ena izmed najpomembnejših metrik kaže, če obstaja neujemanje med zaposlenim in podjetjem ali delovnim mestom. Zgodnja fluktuacija predstavlja za podjetje visok strošek, saj običajno traja od 6-12 mesecev, da zaposleni doseže optimalni nivo produktivnosti (van Vulpen, 2019). Metrika pomaga identificirati, pridobiti in izbrati posameznike z manjšo verjetnostjo, da bodo organizacijo zapustili (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Ohranitev novih zaposlenih. Metrika pomaga oceniti odstotek novih zaposlenih, ki so po določenem obdobju še vedno v organizaciji. Koristna je zato, ker pomaga izboljšati stopnjo ohranjanja novih zaposlenih v prihodnosti (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

Odsotnosti novih zaposlenih. Procent zaposlenih, ki manjkajo na delovnem mestu zaradi neopravičljivih razlogov. Metrika pomaga pri izboljšanju politike prisotnosti in njene implementacije (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

3.9 Prihodnost kadrovske analitike

Jain in Nagar (2015) pišeta, da medtem, ko je kadrovska analitika po naravi pri odločanju reaktivna in se vodstvo osredotoča na podatke iz preteklosti, je prognozična kadrovska analitika bolj praktična, saj je pomembna pri načrtovanju, predvidevanju in napovedovanju. Konvencionalne kadrovske metrike, ki jih organizacije pri kadrovski analitiki pogosto uporabljajo, so le osnovne meritve, ki odgovarjajo na preprosta vprašanja in le kažejo spremembe v organizacijskih trendih. Posledično organizacije ostanejo v reaktivnem ciklu in ne uporabljajo analitike kot proaktivnega in strateškega orodja za sprejemanje odločitev na podlagi dejstev. Pišeta tudi, da bo v prihodnosti pomembnejša napovedna analitika. Napovedna kadrovska analitika z upoštevanjem verjetnosti napoveduje prihodnost, kljub temu, da ne more napovedati te z absolutno gotovostjo, njeni zagovorniki trdijo, da vodstvu pomaga pri odločitvah, zmanjšujejo tveganje in povečujejo donosnost naložbe. Napovedna kadrovska analitika omogoča bolj strateško napovedovanje.

Po drugi strani Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence in Stuart (2016) trdijo, da kadrovska analitika v organizacijah ne bo sprejeta, delno zaradi pomanjkljivosti kadrovske stroke, delno pa zaradi omejitev v informacijskih sistemih za človeške vire (HRIS) in pomembnimi težavami z analitično industrijo, kot je trenutno oblikovana. Po njihovem mnenju bodo te težave in pomanjkljivosti verjetno preprečile uresničitev obljub kadrovske analitike in bodo imele s seboj nosile številne negativne posledice.

Tudi Rasmussen in Ulrich (2015) sta do kadrovske analitike kritična in jo označujeta kot »muho«. To obrazložita z argumenti da obstaja pomanjkanje analitike glede analitike in ni dokazov, da je kadrovska analitika ključna za prihodnost. Marler in Boudreau (2017) sta prav tako v pregledu literature o kadrovski analitiki našla malo znanstvenih dokazov, ki bi pomagali pri odločanju o tem, ali sprejeti kadrovsko analizo. Od 14 člankov, vključenih v raziskavo, so na koncu le 4 vključevali empirične raziskave kadrovske analitike. Od teh je le eden obravnaval empirične dokaze, ki povezujejo slednjo z uspešnostjo podjetja. Preostalih 10 študij posamično je dalo malo dokazov, ki bi podpirali notranjo veljavnost, veljavnost zaključkov in zmožnost posploševanja.

Rasmussen in Ulrich (2015) prav tako pišeta, da so nekateri navdušeni nad analitiko, ker menijo, da je več podatkov vedno boljše, pojasnjujeta pa, da pri analitike ne gre za podatke same po sebi, ampak za podatke, ki služijo za informirano odločanje. Analitika se prepogosto začne s podatki, ko bi se morala začeti s poslovnimi izzivi. Prav tako ju moti nerazumevanje razlik med akademskim svetom in prakso, saj to lahko dejansko škodi kadrovski analitiki. Akademiki radi ustvarjajo predpostavke, ki jim omogočajo, da preizkusijo ničelno hipotezo in jim ponujajo vpogled v teorijo, vodstvo podjetij pa se po drugi strani sooča s zapletenimi težavami, ki zahtevajo integrirane rešitve. Ena od kritik kadrovske analitike izhaja tudi iz tega, da kadrovska analitika, izvedena iz strokovnega centra za kadrovske zadeve, pogosto uporablja velike podatke, da odkrije vpogled, ki jih bodo nato prenesli na podjetja. Ko analitika ne izhaja iz poslovne težave, organizaciji redko prinaša vrednost. V organizacijah

pa se pogosto pojavlja novinarski pristop do ugotovitev kadrovske analitike, ki se kaže tako, da ugotovitve, ki ne kažejo učinka ali se ugotovi, da so celo škodljive, se včasih ne delijo.

4 POGOJI ZA IMPLEMENTACIJO KADROVSKE ANALITIKE IN DIGITALIZACIJE

Lam in Hawkes (2017) sta izpostavila dejavnike, ki služijo kot pogoji za implementacijo kadrovske analitike in digitalizacije. Ključna je podpora vodstva, ki lahko mobilizira vire je glavni ključ do uspeha. Kljub temu, da ima analitični projekt lahko zelo zanimive in ugotovitve, bodo priporočila analitikov ostala prezrta, če notranji deležniki projektne skupine ne štejejo za partnerja. Pomembna so tudi sami podatki, rezultati analitičnih raziskav in kasnejša priporočila, ki temeljijo na analitiki, so namreč odvisna od tega, kako čisti so podatki. Ključna pa je tudi interpretacija, če podjetje ne razume jasno, kaj pomenijo rezultati analitike, ne bodo mogli deliti ključnih sporočil z odločevalci in jih navdušiti za spremembe. Za uspeh je potrebna poenostavitev statistike v preprost jezik in ustvarjanje ključnih točk, povzetih iz rezultatov (Lam & Hawkes, 2017).

Kar se teče tehnologije, pri ocenjevanju kandidatov raziskave kažejo, da je ta nepristranska do kandidatov za zaposlitev, potrebno pa je biti pozoren na pomanjkanje strukture, vsebine vprašanj in lestvic ocenjevanja. Nakup sodobne tehnologije, ki je enaka za vsa podjetja, ima številne prednosti, saj so ta orodja temeljito preverjena, podjetja imajo zaradi tega koristi zaradi nenehnih raziskav in razvoja. Pomembno pa je razumeti tudi njegove pomanjkljivosti in zagotoviti, da se dobri rezultati kažejo tudi na novih platformah. Potrpežljivost do tistih, na katere vplivajo tehnološke spremembe, je ključnega pomena za uspeh projekta, zlasti v podjetjih, ki niso vajena uporabe določenih tehnologij. Te spremembe kratkoročno bolj vplivajo na zaposlene kot na kandidate za delo (Lam & Hawkes, 2017).

5 SLABOSTI IN OMEJITVE K IMPLEMENTACIJI KADROVSKE ANALITIKE IN DIGITALIZACIJE

5.1 Zasebnost

5.1.1 Etični vidik zasebnosti

Eden največjih izzivov, ki jih predstavljajo nove informacijske tehnologije, je zasebnost. Sledenje, hranjenje in izmenjava informacij je namreč ključni del uporabe novih tehnologij. Razprave o temeljnih vprašanjih, kot je vpliv izgube nadzora nad našimi podatki, bodo v prihodnjih letih vse bolj ključne (Schwab, 2016). Informacijski sistemi so potencialno ranljivi pred kibernetскими napadi. Organizacije morajo zato zagotoviti, da so sistemi v

skladu s predpisi o zasebnosti podatkov, da so posodobljeni in da so programske napake odpravljene takoj, ko so odkrite (Dorsey, Martin, Howard & Coover, 2017).

5.1.2 Zakonska podlaga za zasebnost

Uredba GDPR si prizadeva k ohranitvi temeljnih pravic posameznikov v digitalni dobi in olajšanju poslovanja s pojasnitvijo pravil za podjetja in javne organe na enotnem digitalnem trgu. Skupni zakon za vse države v Evropski uniji odpravlja razdrobljenost v različnih nacionalnih sistemih. Uredba je začela veljati 24. maja 2016 in se uporablja od 25. maja 2018. V skladu z GDPR organizacija nosi odgovornost za varovanje podatkov zaposlenih, kar pomeni, da mora biti sposobna dokazati, da deluje v skladu z GDPR. Ko npr. zaposleni prosijo, da podjetje popravi ali izbriše njihove podatke, mora to sporočiti zunanjim organizacijam, s katerimi je delilo svoje podatke. Zato je pomembno voditi seznam, katere podatke se obdeluje, za kakšen namen se podatki obdelujejo, kako so bili podatki pridobljeni in s kom so bili ti podatki deljeni (Birkhoff, 2021).

Za zbiranje in obdelavo podatkov zaposlenih je potrebno poskrbeti, da bo uporaba obdelave podatkov zaposlenih jasno določena v pogodbi o zaposlitvi. Z GDPR so se namreč poostrele zahteve za soglasje. Potrebno je dokazati, da so posamezniki, na katere se nanašajo osebni podatki, dali veljavno privolitev za obdelavo njihovih osebnih podatkov in da mora biti preprosto za te zaposlene, da privolitev tudi umaknejo. Privolitev zaposlenega glede na njegov podrejen položaj se ne šteje samodejno kot podano svobodno in nedvoumno. Določena obdelava podatkov, na primer za spremljanje zdravja zaposlenih s prenosnimi napravami, prosta privolitev sploh ni mogoča (Birkhoff, 2021).

Namen GDPR je uskladitev varovanja osebnih podatkov na višjem nivoju. To vpliva na obdelavo osebnih podatkov v podjetjih - zlasti na obdelavo podatkov o zaposlenih (Birkhoff, 2021).

GDPR predstavlja velike posledice za delovno pravo, saj delodajalec v velikem obsegu obdeluje podatke svojih zaposlenih in potencialnih zaposlenih. Poleg tega lahko delodajalec obdeluje podatke o zaposlenih v zvezi z delovnim okoljem - na primer podatke s kamer (Birkhoff, 2021).

Zaposleni bodo pridobili številne dodatne pravice za okrepitev nadzora nad svojimi osebnimi podatki. Tako imajo pravico, da so obveščeni o tem, kako dolgo bo delodajalec hranil podatke, ali bodo podatki uporabljeni za avtomatizirano odločanje, ali namerava delodajalec prenesti podatke v tujino in če je tako, kateri zaščitni ukrepi bodo v tem okviru zagotovljeni (Birkhoff, 2021).

5.2 Izguba osebnih odnosov

Kadar se zaposlovanje izvaja prek spleta, ga lahko kandidati dojemajo kot bolj neosebno. Tehnologija je lahko ovira za komunikacijo in vzpostavljanje odnosov, prav tako včasih kandidati na spletne sisteme gledajo kot na toge in neosebne, zato lahko zmanjšajo splošno zadovoljstvo s postopkom zaposlovanja. Eden najpomembnejših dejavnikov v procesu zaposlovanja je namreč razvoj odnosa s kandidatom in zagotavljanje, da ti dobijo ustrezno sliko o kulturi organizacije. Zato je potrebno poleg uvedbe tehnoloških rešitev pri zaposlovanju sprejeti ukrepe, kot so osebni klici, sporočila, povabila na spletne seminarje, karierne dogodke na spletu ter druge tehnike za vzpostavitev vezi z usposobljenimi kandidati (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021).

5.3 Stroški

Kadrovski programi so dragi, za delo s sistemi pa je potrebno zaposlene šolati, da bodo posedovali znanje in izkušnje za izvedbo različnih možnosti, ki jih sistem ponuja (Eckhardt, Laumer, Maier & Weitzel, 2014)).

5.4 Diskriminacija

Izvajanje e-zaposlovanja prinaša s seboj tveganje, da bodo tisti iz nižjih družbeno-ekonomskih okolij in manjšin v primerjavi s tradicionalnimi metodami zaposlovanja premalo zastopani v skupinah prijavljenih na delovna mesta. Glavni razlog za to potencialno premajhno zastopanost je, da tem skupinam morda primanjkuje dostopa do interneta. Organizacije bi zato morale primerjati številke skladnosti predhodnega zaposlovanja s tistimi, izračunanimi po uvedbi nove spletne tehnologije (Stone, Lukaszewski & Isenhour, 2005).

5.5 Podatki v silosih

Podatki so pogosto zbrani v t.i. silose. Vsebovani so v več različnih sistemih, zato traja veliko časa, da se potrebne informacije zberejo in organizirajo. V kolikor teh podatkov ni, ni mogoče ugotoviti, ali postopek je zaposlovanja učinkovit in, če ne, zakaj (Cook, 2017). Podobno pišejo Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence in Stuart (2016), da v organizacijah morda ni dovolj podatkov za postavljanje pravih vprašanj. Mentalitete silosa v organizacijah preprečujejo združevanje kadrovskih podatkov s podatki o drugih dejavnikih produktivnosti in uspešnosti, zato je pogosto težko zgraditi analitične modele, ki preučujejo vlogo dejavnikov, povezanih s kadrovskimi viri.

5.6 Pomanjkanje kompetenc v kadrovskih službah

Kadrovski in vodstveni delavci nimajo spretnosti in znanj, da bi izpodbijali predpostavke, na katerih temeljijo poročila, generirana v programski opremi, zato izvajajo rešitev, ki jo ponuja programska oprema, ki izvaja analizo. Medtem razvijalci modelov, na katerih temelji programska oprema za analitiko, ne razumejo dovolj dela v kontekstu organizacij, s katerimi sodelujejo, da bi spoznali, da so predpostavke njihovih modelov napačne (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence & Stuart, 2016).

Levenson (2011) piše, da potrebujejo za učinkovito izvajanje kadrovske analitike kadrovski strokovnjaki določene analitične sposobnosti. Ti vključujejo pripravo podatkov, zasnovo raziskav, analizo vzrokov, kvantitativno zbiranje podatkov, analizo podatkov in multivariatne modele.

Begum in drugi (2020) pišejo, da je pomanjkanje kompetenc in tehničnega znanja povod za odpor pri vpeljavi sistema HRIS v podjetja.

6 RAZISKAVA

6.1 Metoda

6.1.1 Udeleženci

Kot je razvidno v tabeli 1, je v intervjujih sodelovalo 11 kadrovikov na področju zaposlovanja iz Slovenije, deset (90,9%) žensk in eden (9,1%) moški. Ker so podjetja v raziskavi anonimna, so zaradi lažje nadaljne razumljivosti oštevilčena. Intervjuvanci na delovnem mestu v podjetju delajo minimalno 1 in maksimalno 26 let, v povprečju 7,2 let in z mediano 6 let.. Z zaposlovanjem se ukvarjajo minimalno 1 in maksimalno 26 let, v povprečju 7,4 let in z mediano 6 let. Eden od udeležencev je zaposlen v mikro podjetju (do 10 zaposlenih), to je 9%, 4 v majhnih (10-50 zaposlenih), to je 36,4%, , 2 v srednjih (50-250 zaposlenih), to je 18,2% in 4 v velikih (več kot 250 zaposlenih), to je 36,4%.

Podjetja večinoma nimajo mednarodnih enot – takšnih je 8 podjetij (72,7%), 3 podjetja (27,3%) pa mednarodne enote imajo. 10 podjetij (90,9%) ima sedež v Sloveniji, le eno (9,1%) pa v tujini. Panoge podjetja so raznolike, od teh sta dva intervjuvanca, ki sta zaposlena v podjetju, ki zagotavlja kadrovske storitve, ostale panoge pa se ne ponovijo. Te so kovinska industrija, živilsko prehrabena industrija, elektroindustrija, trgovina, projektiranje, računalništvo, avtomobilska industrija, turizem in gostinstvo in lesna industrija.

Tabela 1: Deskriptivni podatki intervjuvancev

Podatki / Št. podjetja	Spol kadrovika	Št. let na delovnem mestu v podjetju	Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem	Velikost podjetja	Mednarodne enote podjetja	Sedež v Sloveniji	Panoga podjetja
1	Ž	3	4	veliko	Ne	Da	Kovinska industrija
2	Ž	1	1	srednje	Ne	Da	Živilsko prehrabena industrija
3	Ž	5	6	veliko	Da	Da	Elektroindustrija
4	Ž	1	1	majhno	Ne	Da	Kadrovske storitve
5	Ž	6	6	veliko	Da	Ne	Kadrovske storitve
6	M	6	6	mikro	Ne	Da	Organizacija dogodkov
7	Ž	11	11	majhno	Ne	Da	Projektiranje
8	Ž	1	1	srednje	Ne	Da	Računalništvo
9	Ž	8	8	veliko	Da	Da	Avtomobilska industrija
10	Ž	5	5	majhno	Ne	Da	Turizem in gostinstvo
11	Ž	26	26	majhno	Ne	Da	Lesna industrija

Vir: lastno delo.

6.1.2 Postopek zbiranja podatkov

Raziskava je izvedena s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, ki so se izvajali v drugi polovici meseca avgusta leta 2021. Vzorčenje je potekalo s kombinacijo priložnostnega vzorčenja in snežne kepe. Prek družbenih omrežij ali prek telefonskega klica so bili potencialni udeleženci pozvani k udeležbi v raziskavi o kadrovske analitiki in digitalizaciji v procesu zaposlovanja. Vabilu se je odzvalo 11 primernih udeležencev, ki so izpolnjevali pogoj, da so se na svojem delovnem mestu ukvarjali z zaposlovanjem. Domnevno je bila s tem dosežena teoretska zasičenost, saj so se začeli odgovori pri posameznikih ponavljati in ni bilo več pridobljenih novih informacij (Fusch & Ness, 2015). Polstrukturirani intervjuji so potekali osebno ali prek spletne platforme Zoom. Intervjuji so bili z dovoljenjem udeleženca zvočno posneti ter kasneje na podlagi posnetkov prepisani.

Vprašanja so oblikovana na podlagi prebrane literature, ki je predstavljena v uvodu. Intervju vključuje naslednja področja: deskriptivni podatki o intervjuvancu (spol, delovna doba na področju zaposlovanja, delovna doba na zadnjem delovnem mestu), deskriptivni podatki o podjetju – mikro podjetje, malo podjetje, srednje podjetje ali veliko podjetje, ima podjetje mednarodne enote in panoga podjetja. Nato sledi z vprašanji odkrivanje odgovorov na raziskovalna vprašanja če se podjetja v Sloveniji poslužujejo analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja in v kolikšni meri, kakšen je odnos kadrovikov do digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja, katere so prednosti in katere pomanjkljivosti ter omejitve digitalizacije in analitike v procesu zaposlovanja ter kakšna prihodnost čaka kadrovske analitike in digitalizacije (glej Prilogo 1).

6.2 Rezultati

V raziskavi raziskujem naslednja raziskovalna vprašanja, ali se podjetja v Sloveniji poslužujejo analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja in v kolikšni meri, kakšen je odnos kadrovikov do digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja, katere so prednosti in katere pomanjkljivosti ter omejitve digitalizacije in analitike v procesu zaposlovanja in kakšna prihodnost čaka kadrovske analitike in digitalizacije. Rezultati intervjujev bodo predstavljeni skladno s temi vprašanji.

6.2.1 Ali se podjetja v Sloveniji poslužujejo analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja in v kolikšni meri?

6.2.1.1 Digitalizacija

Najprej sem kadrovikom zastavila splošno vprašanje, kako v podjetju, kjer so zaposleni, poteka postopek zaposlovanja. Nihče od intervjuvancev ni v splošnem opisu omenil uporabo analitike, stopnja digitalizacije pa se razlikuje od podjetja do podjetja.

Tipičen odgovor za večja podjetja je denimo podala kadrovnica v podjetju št. 1 (Tabela 1). Pojasni : »Vodje javijo potrebe bo kadru, direktor to odobri, nato objavimo oglase na spletni strani Moje delo ali še kje, odvisno od profila zaposlenega. Nato postavimo rok in pregledamo prijave. Organiziramo prvi krog razgovorov, za manj zahtevna dela je takoj po razgovoru ogled delovnega mesta, v roku treh, štirih dneh dobi odgovor. Za bolj zahtevna delovna mesta imajo kandidati daljše prjavne roke, več krogov razgovorov, telefonsko preverjanje referenc pri bivših zaposlenih, določena delovna mesta imajo tudi teste znanja, ki nekatera potekajo prek spleta. Če se odločimo za kandidata, sledi zdravniški pregled in ko poteče odpovedni rok, sledi zaposlitev.«

Nekoliko drugačen postopek imajo v podjetjih, ki se ukvarjata s panogo kadrovnih storitev. Kadrovnica iz 5. podjetja (Tabela 1) pojasni: »Ker se ukvarjamo z iskanjem kadrov za delo v drugih podjetjih, imajo zadnji razgovor vedno v podjetju, kjer bi delali. Če se tam za kandidata odločijo, ga mi po uspešno prestalem zdravniškem pregledu zaposlimo.«

V intervjuju je sodeloval tudi zaposleni v mikro podjetju, ki pa večinoma zaposluje študente. Tudi njegov postopek zaposlovanja je drugačen: »Ko vidim, da bom potreboval pomoč in študenti, s katerimi običajno sodelujem, niso na voljo, oglas običajno objavim na svojem Facebook profilu. Če je več prijavljenih za zahtevnejša dela, imam en krog razgovorov, za enostavna dela pa delam po principu, kdor se prej oglasi, dobi delo.«

Spet nekoliko drugačen postopek imajo v podjetju v panogi projektiranja. Kadrovnica pojasni: »Ker zaposlujemo specifične kadre, novih zaposlenih ne iščemo prek razpisov, nove kadre so vedno pripeljali naši zaposleni, ki so med znanci ali sorodniki videli primernega kandidata.« Podobno je pojasnila kadrovnica v panogi lesne industrije: »Mi se za iskanje novega kandidata najprej obrnemo na znance, če na tak način ne dobimo nikogar, pa se obrnemo na zavod za zaposlovanje, ki nam pošilja kandidate.«

Tabela 2: Tehnologija, ki jo podjetja uporabljajo v postopku zaposlovanja

Tehnologija / Št. podjetja	HRIS	ATS	E-zaposlovanje	Družbena omrežja	E-selekcija	Igrifikacija
1	Da	Ne	Da	Da	Da	Ne
2	Ne	Ne	Da	Da	Da	Ne
3	Da	Da	Da	Da	Da	Ne
4	Da	Da	Da	Da	Da	Ne
5	Da	Da	Da	Da	Da	Da
6	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne
7	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
8	Ne	Ne	Da	Da	Da	Ne
9	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne
10	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne
11	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne

Vir: lastno delo

V Tabeli 2 je razvidno, kako digitaliziran postopek imajo določena podjetja oz. kako so v svoj zaposlitveni proces uspela vpeljati tehnologijo. Vidimo lahko, da je večina podjetij v svoj postopek vpeljala vsaj nekaj od naslednjega: HRIS, ATS, e-zaposlovanje, družbena omrežja, e-selekcija in igrifikacija. Takih je 9 podjetij od 11, to je 81,8%. 2 podjetji (18,2%) pa v svoj proces zaposlovanja nista vpeljali nobene od teh tehnologij.

Prvo področje, ki sem ga v tem kontekstu preučevala, je uporaba sistema HRIS. Uporablja ga 5 podjetij (45,5%), 6 podjetij (54,5%) pa sistema ne uporablja. V splošnem se je izkazalo, da imajo tak sistem večja podjetja, srednja in manjša pa ne. Izjema v tem je majhno podjetje, ki deluje v panogi kadrovske storitev.

Kar se tiče sistema ATS, je podjetij, ki ga uporabljajo, še manj, uporabljajo ga namreč 3 (27,3%) podjetja, 8 (72,7%) podjetij pa ga ne uporabljajo.

Kadrovica iz srednje velikega podjetja je o uporabi obeh sistemov povedala: »Mi imamo za podatke o zaposlenih eno tabelo v Excelu, drugo pa za podatke o kandidatih za zaposlitev. V Excelu imamo prav tako napisan postopek, ki nas vodi čez faze zaposlovanja in roke, program, ki me opomni na različne roke v fazi zaposlovanja, pa je Outlook.« Tudi kadrovica iz velikega podjetja je poročala: »Mi imamo sistemsko urejeno vpisovanje podatkov le za zaposlene, za kandidate pa vodim, če se strinjajo s tem, da so vpisani v naši bazi, ločeno Excel tabelo, kjer imam vpisane osnovne podatke o zaposlenem in njegove kontaktne podatke. Na roke v postopku zaposlitve si nastavim opomnike v Outlook.«

Precej drugače pa je v podjetju, ki se ukvarja s kadrovske storitvami. Kadrovica iz velikega podjetja je povedala: »Imamo interni sistem, ki je prilagojen našim potrebam. Vse podatke o zaposlenih, lahko vpisujem v ta sistem. Za kandidate imamo drug sistem, v katerega vpisujemo podatke, če se zaposleni s tem strinjajo.« V majhnem podjetju pa je kadrovica poročala: »Mi imamo veliko različnih sistemov, eden za vpisovanje podatkov zaposlenih, drugi za kandidate, tretji za stranke, ki so druga podjetja. Zgodi se, da je včasih treba nekatere podatke vpisovati v več sistemov. Sistemov imamo precej, moti pa me, da med seboj niso povezani.«

E-zaposlovanja se poslužuje 7 (63,6%) podjetij v raziskavi, 4 (36,4%) podjetja pa ga ne uporabljajo. Slednja so vsa mikro in majhna podjetja, ki ne nudijo kadrovske storitve. Srednja in velika podjetja v raziskavi vsa uporabljajo to tehnologijo.

Na družbenih omrežjih objavlja prosta delovna mesta 9 podjetij (81,8%), 2 podjetji (18,2%) pa tega ne početa. To sta majhni podjetji, ki v prvi vrsti iščeta nove zaposlene prek priporočil svojih zaposlenih, eno podjetje pa išče zaposlene tudi, kot že prej omenjeno, prek zavoda za zaposlovanje.

Podjetja, ki objavljajo prosta delovna mesta prek družbenih omrežij, za to uporabljajo večinoma LinkedIn in Facebook, nekatera tudi Instagram. Kadrovica v majhnem podjetju, ki se ukvarja s kadrovske storitvami, je ob tem povedala: »Naše delo na tem področju je

nekoliko specifično, ker se ukvarjamo z zaposlovanjem visoko kvalificiranih kadrov, ki pa so običajno pasivni kandidati in imajo zaposlitve. Zato je za naše podjetje ključnega pomena družbeno omrežje LinkedIn, ki nam omogoča, da ustrezen nabor kandidatov poiščemo, po opisu dela preverimo, kakšno je njegovo trenutno delovno mesto in ali je navedel določene veščine ali znanja, ki jih bi potreboval pri delu za našo stranko. Če je po teh merilih ustrezen, ga kontaktiramo in ga vključimo v nadaljni selekcijski postopek.« Kasneje je še pojasnila: »Brez LinkedIn-a si svoje delo težko predstavljam. Morala bi klicati v podjetja in priti v stik s potencialnim zaposlenim, kar ni najlažje, če se gre za vodilne funkcije v podjetju. Preden bi kandidata povabila na razgovor, bi morala še poizvedeti, kakšna dela v podjetju dejansko opravlja, kar bi bilo, če se postavim v njegovo kožo, precej nenavadno.« Razloži pa tudi potencialno slabost: »Ker se v tolikšni meri zanašamo na LinkedIn, naš bazen kandidatov obsega samo tiste, ki imajo svoj profil ustvarjen. Včasih pomislim, koliko je še zaposlenih, ki bi bili boljši kandidati, a ker niso aktivni na LinkedIn-u, priložnosti ne bodo dobili, razen če so poznani koga v podjetju.«

Večina kadrovikov je poročala tudi, da družbena omrežja uporabljajo za to, da kandidata preverijo pred zaposlitvijo. Kadrovičica v večjem podjetju je pojasnila: »Običajno o kandidatu poskušam izvedeti čim več. To vključuje, da preverim vse profile na različnih družbenih omrežjih.«

E selekcijo v podjetju uporablja 6 (54,5%) podjetij, 5 (45,5%) je ne uporablja. Kadrovičica, zaposlena v srednje velikem podjetju, je pojasnila: »Do lanskega leta (2020) smo večinoma kandidate testirali v podjetju, saj smo tako želeli zagotoviti, da za reševanje imajo vsi enake možnosti. Zaradi bolezni Covid 19 smo prilagodili tudi naš selekcijski postopek. Psihološke teste, s katerimi merimo karierna sidra in druge značilnosti, pomembne za delovno mesto, kandidati rešijo od doma. Tak način se nam je dobro obnesel. Kandidate v ožjem krogu, ki so se prijavi na bolj zahtevna delovna mesta, preverjamo tudi z nalogami, specifičnimi za ta delovna mesta. Te naloge včasih pošljemo prek e-maila in jih kandidati rešijo doma, včasih pa se naloge rešujejo v podjetju.«

O tem, da kandidati rešujejo teste, specifične delovnim mestom, poroča tudi kadrovičica iz velikega podjetja. »Kandidati za določena delovna mesta, npr. finančni analitik, prek e-maila dobijo nalogo, ki jo morajo oddati do določene ure. Naloge so podobne takim, ki bi jih dobili na delovnem mestu in tako precej specifična. Tako zmanjšamo možnost goljufanja. Kandidatu nudimo dovolj časa, da nalogo reši, če ima kompetence za delovno mesto. Pri tem si lahko pomaga na različne načine – z iskanjem prek spleta itd., vendar v primeru, da ključnih veščin in znanj nima, naloge verjetno ne bo uspel oddati pravočasno. Lahko bi sicer nalogo rešil namesto kandidata kdo drug, a bi bilo na delovnem mestu to hitro opazno, zaposlujemo pa običajno s preizkusno dobo. Da bi kandidat na tak način goljufal, še nismo posumili.« Tako je kadrovičica komentirala možnost goljufanja pri spletnih preizkusih.

Mikro podjetje in večina manjših podjetij se e-selekcije ne poslužuje. Tako to razloži zaposlena v manjšem podjetju: »Pri nas se tega ne poslužujemo. Kandidate še vedno

preizkusimo, a mu jo predstavi njegov potencialni vodja, ki s kandidatom nato gre čez postopek reševanja. V našem podjetju morajo biti kandidati zelo usposobljeni in imeti široko podlago, to pa najlažje oceni prav vodja, ki vidi, na kakšen način se kandidat loteva reševanja strokovnega problema. Verjetno to za večja podjetja, ki zaposlujejo več, ne bi bilo izvedljivo, v našem podjetju pa v letu dni zaposlimo le nekaj kandidatov, zato tak način deluje najbolje.«

Z igrifikacijo se večina podjetij v raziskavi ne ukvarja, takih je 10 (90,9%) podjetij. Le eno (9,1%) podjetje je omenilo selekcijski postopek, ki ima elemente igrifikacije. Kadrovnica v večjem podjetju, ki se ukvarja s kadrovskimi storitvami, pojasni: »to je možnost, ki jo nudimo le mladim, ambicioznim kandidatom.« Nadaljuje: »Že v samem postopku selekcije kandidat gre skozi vrsto testov, ki so do določene mere igrificirani, na koncu kandidat dobi tudi povratno informacijo.«

6.2.1.2 Kadrovska analitika

Na področju raziskovanja kadrovske analitike v podjetjih me je najprej zanimalo, katere podatke o kandidatih za zaposlitev ta zbirajo in kam jih vpisujejo.

3 podjetja (27,3%) od udeleženi v raziskavi, podatkov, ki se tičejo kandidatov za zaposlitev, ne zbirajo posebej. Od 8 podjetij (72,7%) , ki podatke zbirajo, vsa podjetja hranijo osnovne podatke kandidata, to so ime, priimek, naslov in izobrazba, 5 kadrovikov (45,5%) je omenilo tudi CV. 2 (18,2%) podjetji hranita tudi ključne kompetence in pretekle izkušnje kandidata.

Je pa področje hranjenja podatkov za kadrovnike občutljivo. Več kadrovikov je namreč omenilo, da podatke hrani le ob specifičnem privoljenju kandidata, ko se poda v selekcijski postopek, da lahko podjetje njegove podatke hrani in z njimi upravlja.

Program, ki ga podjetja ob tem uporabljajo je v največ primerih, v primeru 5 podjetij (45,5%), MS Excel, 3 (27,3%) podjetja, kot je bilo zgoraj omenjeno, podatkov pred zaposlitvijo ne zbira, 3 (27,3%) podjetja pa imajo za zbiranje podatkov interni program.

V Tabeli št. 3 sem zbrala odgovore na vprašanja, katere metrike v zvezi s postopkom zaposlovanja v podjetjih merijo. Spet obstajata podjetji, ki ne merita nobenih metrik. Tako je povedal udeleženec intervjuja iz mikro podjetja: »To se meni ne izplača početi. Ko potrebujem pomoč, običajno v kratkem času potrebujem v prvi vrsti to, da so tam, ko se zmenimo. Ker zaposlujem študente, se, če se ne izkažejo kot primerni, naslednjič ne pokličem več. Veliko stvari si tudi zapomnim, npr. če sem imel na kakšen način večjo srečo pri pridobivanju kandidatov, recimo prek Facebooka. Za to ne potrebujem števil. Stroškom za zaposlovanje načeloma nimam.«

Zaposlena v majhnem podjetju, kjer prav tako ne merijo metrik, je to razložila: »Mi zaposlujemo tako malo, da ničesar ne merimo, glavne stvari si zapomnimo.«

Tabela 3: Merjenje kadrovskih metrik v podjetjih

Št. podjetja / Metrika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Število prijavljenih	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da
Kvaliteta prijavljenih	Da	Da	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da
Čas do zaposlitve	Da	Da	Da	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Ne
Strošek na zaposlitev	Da	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne
Procent sprejetih ponudb za delo	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Kvaliteta novih zaposlenih	Ne	Ne	Da	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne
Vir prijave kandidatov in	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Ne

novih zaposlenih											
Čas do produktivnosti novih zaposlenih	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Fluktuacija novih zaposlenih	Da	Ne	Da	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Ne
Ohranitev novih zaposlenih	Ne	Ne	Da	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Odsotnost novih zaposlenih	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne

Vir: lastno delo

V Tabeli 3 lahko tudi razberemo, da obstaja metrika, ki se nobenemu od podjetij ne zdi pomembna. To je procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka. Obstajajo pa tudi metrike, ki se zdijo pomembne večini podjetjem, ki metrike merijo. Taka metrika je število prijavljenih na delovno mesto in čas do zaposlitve.

Z naslednjim vprašanjem sem preverjala še, če uporabljajo analize za napovedovanje. Večina kadrovikov se je ob vprašanju zmedla in so prosili za razlago. Pozitivno so nato odgovorili 3 intervjuvanci. Kadrovičica v velikem podjetju je razložila: »Sama vsako leto moram oddati načrt zaposlovanja za naslednje leto. Pri tem si pomagam z metrikami, k jih merim in tako napovem, kako bo potekalo zaposlovanje tudi v naslednjem letu.«

Kadrovičica, ki je prav tako zaposlena v velikem podjetju, pove: »V našem podjetju hodijo k strankam prodajniki, ki nato poročajo, kakšno je stanje na trgu dela. Kar nam povedo, vključimo v naše načrtovanje zaposlovanja.«

Kadrovičica v srednje velikem podjetju je omenila: »V podjetju smo naredili analizo, kdaj se najbolj splača objavljati prosta delovna mesta in zdaj to upoštevamo pri objavi.«

6.2.2 Kakšen je odnos kadrovikov do digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja?

Najprej sem intervjuvance vprašala, če bi več digitalizacije koristilo postopku zaposlovanja. Odgovori so bili različni, v večji meri pa so bili intervjuvanci digitalizaciji v procesu zaposlovanja naklonjeni. Kadrovičica v velikem podjetju pove: »Manj bi bilo administracije in več klikanja, s tem bi prihranili veliko časa.« V srednje velikem podjetju kadrovičica meni, da bi bilo vse »bolj pregledno, zdaj imamo podatke na več različnih koncih, potem pa bi bilo to na enem in bi vse poenostavilo.«

Zaposlena, ki dela v panogi kadrovske storitve, je pojasnila svoj vidik: »Jaz mislim, da bi to vsem podjetjem koristilo, že v našem podjetju, če primerjamo delo v času pred Covid 19 in sedaj, je razlika očitna. Postopke smo v veliki meri digitalizirali. Obstajajo pa določeni vidiki zaposlovanja, ki pa jih sama ne želim zamenjati in zato ne bi rada videla, da bi naše podjetje šlo še bolj v digitalno smer.«

V majhnem podjetju je zaposlena razložila: »V našem podjetju se z zaposlovanjem ne ukvarjamo veliko časa, zato bi verjetno digitalizacija podjetju predstavljala samo nepotrebne stroške v obliki dragih programov, ki jih ne potrebujemo tako zelo. Zaposlovanje prek družbenih omrežij, naše spletne strani ali drugih portalov bi bilo mogoče smiselno in ga bomo nekoč, če kandidatov ne bomo več dobili prek osebnih priporočil, začeli izvajati tudi sami.«

Intervju se nadaljuje z vprašanjem, če bi več kadrovske analitike koristilo v postopku zaposlovanja. Odgovori kadrovikov so bili nekoliko mešani. Pri tem so bili intervjuvanci iz večjih podjetij v splošnem analitiki bolj naklonjeni, kot intervjuvanci iz manjših podjetij.

Kadrovica v večjem podjetju meni: »Številke so edini način, kako vodstvo prepričati v to, da so določene aktivnosti smiselne. Prav tako se skozi analizo lahko pokaže napredek ali celo težave. Dnevno se v kadrovski službi soočamo s stereotipom, da kadrovska služba ne počne nič koristnega. Z analitiko lahko ta prepričanja začnemo kadroviki počasi razbijati.« Tudi druga kadrovica je izpostavila pomembnost analitike: »Kadrovska analitika ti prihrani veliko časa, veš, kaj na tvojem področju deluje in to lahko dokažeš.«

Kadrovica v srednje velikem podjetju je razložila, da izvajajo analizo stanja na področju plač, ki jih ponudijo novim zaposlenim: »Sami s strani kandidatov za zaposlitev na razgovoru želimo poizvedeti, kakšno plačilo bi si za delo želeli. Plače za določena delovna mesta spremljamo tudi na trgu dela. To nam pomaga, da lahko ponudimo konkurenčno plačo za delovna mesta, hkrati pa smo bolj suvereni pri pogajanjih.«

Intervjuvanka iz manjšega podjetja na področju turizma in gostinstva je pojasnila, zakaj sama ni naklonjena analitiki v njihovem podjetju: »Pri nas zaposlimo nekaj ljudi letno, še to večkrat zaposlene različnih profilov. Zbiranje podatkov je običajno zamudno in sama bi rekla, da ne bi bilo smiselno zbirati podatke in jih analizirati čez par let, ko bi dobili ustrezen vzorec. V nekaj letih se situacija na trgu dela običajno precej spremeni in nisem prepričana, da bi iz tega sploh dobili kaj uporabnega. Zato se zanašamo bolj na intuicijo in dobre prakse, ki smo jih imeli v preteklosti sami ali druga podobna podjetja.« Druga kadrovica iz srednje velikega podjetja ima podobno mnenje: »Nisem prepričana, da bi nam koristilo več analitike. Naše podjetje obstaja že vrsto let in imamo tudi na področju zaposlovanja izkušnje. Nisem prepričana tudi, da bi nam karkoli pomagala pri zaposlovanju zaposlenih na deficitarnih področjih.«

Intervjuvanec iz mikro podjetja je razložil svoj pogled na kadrovske analitike v procesu zaposlovanja: »Sam nisem še pomislil na to, da bi uporabljal kadrovske analitike. Mislim pa, da je ne potrebujem, saj vem, kakšni načini zaposlovanja se mi dobro obnesejo. Preveč časa in energije pa temu ne morem posvečati, saj študenti, ki jih zaposlujem, za podjetje niso ključni in rajši energijo usmerjam na druga področja, ki so bolj pomembna za obstoj podjetja.«

Tabela 4: Samoocena kompetenc in veščin

Št. podjetja / Kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Znanje uporabe računalnikov od 1 (nepoznavanje uporabe) do 5 (popolno poznavanje)	2	4	4	5	5	4	3	5	4	4	2
Št. ur uporabe računalnika dnevno	9	9	8	10	8	9	9	8	9	8	4
Uporaba družabnih omrežij	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Ne
Igranje računalniških iger	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Poznavanje analitike od 1 (nepoznavanje uporabe) do 5 (popolno poznavanje)	2	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3
Veščina uporabe najljubšega programa za izdelavo analiz od 1 (nepoznavanje uporabe) do 5 (popolno poznavanje)	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3
Ocena znanja statistike od 1 (nepoznavanje uporabe) do 5 (popolno poznavanje)	2	4	2	4	3	2	2	4	4	3	3

Vir: lastno delo

V Tabeli 4 so napisane samoocene, ki so jih podali intervjuvanci. Svoje znanje uporabe računalnikov so intervjuvanci ocenili z minimalno oceno 2 in maksimalno 5. Povprečje je 3,8 in mediana 4. Udeleženci uporabljajo minimalno 4 ure dnevno, maksimalno pa 10, v povprečju 8,3, mediana je 9. Od udeležencev 1 (9,1%) ne uporablja družabnih omrežij, 10 (90,9%) jih ta uporablja. Ta so Instagram, Facebook in LinkedIn. Nihče od udeležencev ne igra računalniških iger.

Svoje analitično znanje so udeleženci ocenili minimalno z oceno 2 in maksimalno z oceno 4, v povprečju 3 in z mediano 3. Udeleženci ocenjujejo večino uporabe v svojem najljubšem programu za statistične analize minimalno z oceno 2 in maksimalno z oceno 4. v povprečju z 3,1 in z mediano 3. Svoje znanje statistike ocenjujejo minimalno z oceno 2 in največ z oceno 4, povprečje je 3 in mediana 3.

6.2.3 Katere so prednosti in katere pomanjkljivosti ter omejitve digitalizacije in analitike v procesu zaposlovanja?

Večina intervjuvancev (8, kar je 72,7% udeležencev) je kot glavno slabost digitalizacije in kadrovske analitike v podjetjih omenila pomanjkanje finančnih virov. Ena izmed kadrovic je omenila tudi: »Če v podjetju obstaja sistem, ki je rigiden, bo vsaka taka novost sprejeta slabo. Poleg tega je ključna podpora vodstva, finančno in drugače.«

Kadrovica v srednje velikem podjetju je omenila tudi: »V našem podjetju poskušamo izrabiti vire in sisteme, ki jih že imamo. Novih tehnologij ne vpeljujemo po eni strani zato, po drugi pa, ker niti ne poznamo možnosti, ki jih trg na tem področju ponuja.«

Zaposleni v mikro podjetju pove: »Nisem prepričan, da bi mi bolj digitaliziran postopek zaposlovanja prinesel boljše rezultate, prav tako velja za analitiko. Ne bi pa želel veliko finančnih sredstev porabiti za to, da poskušam izboljšati postopke, ki že sedaj delujejo ustrezno.«

Še eno slabost je izpostavila kadrovica, ki dela na kadrovskem področju: »Imamo več sistemov, ki med seboj niso povezani. Tako imamo težavo najprej z vnosom podatkom, kjer moramo isti podatek vpisati v več sistemov, drugič pa imamo težavo pri izdelavi poročil, saj moramo spet združevati podatke iz več sistemov.«

Zaposlena v velikem podjetju tudi pove: »Mislim, da je izvajanje intervjujev prek spleta manj kakovostno. Sama lahko kandidata bolje ocenim, če razgovor poteka v živo.«

Tudi na področju kadrovske analitike sta dve intervjuvanki iz velikih podjetjih povedali, da v podjetju ni več dela na tem področju zaradi rigidnega sistema in nepodpore vodstva za tovrstne spremembe.

Kadrovica v večjem podjetju je izpostavila slabost analitike: »Mislim, da se vodstvo v podjetjih vse bolj zaveda pomembnosti analitike tudi na kadrovskem področju. Problem pa

postane, ker v praksi temu ne želijo namenjati dodatnih finančnih sredstev, težijo k temu, da čimmanj ljudi opravi čimveč dela, zato dobijo nalogo zbiranja in analiziranja podatkov zaposleni, ki so morda že pred tem preobremenjeni. V tem primeru se mi zdi, da je analitika le še ena od dodatnih obveznosti, ki jih dobi zaposleni, to pa stori le na način, da opravi svoje delo, zato je rezultat površen, interpretacija pa pri tem ni pomembna.«

Sledilo je še vprašanje, če se je v času zaposlitve kadrovika v podjetju uvedla kakšna novost na področju digitalizacije ali analitike v postopku zaposlitve. Zaradi nedavne situacije z virusom Covid-19 je 5 kadrovikov omenilo, da so v kadrovski postopek uvedli spletne razgovore, so pa razen izjemoma razgovori spet na lokacijah podjetij. Tri kadrovice so omenile, da so v času njihove zaposlitve v podjetjih uveljavili nov sistem HRIS, vse pa poročajo o tem, da so zaradi tega postopki sedaj hitrejši.

5 kadrovikov je povedalo tudi, da so v času njihove zaposlitve uvedli oglaševanje delovnih mest prek družbenih omrežij. S tem imajo pozitivne izkušnje. Kadrovice v srednje velikem podjetju je povedala: »Pri zaposlovanju se moraš zavedati, na kakšno skupino ciljaš. Če si želiš prijavit mladih, potem se bodo zagotovo najbolje obnesla družbena omrežja, kot je Instagram in Facebook. Če iščeš strokovnjake na določenem področju, se bo dobro obnesel LinkedIn. Na portalu Moje delo iščejo delo tisti, ki zaposlitev želijo zamenjati, prek družbenih omrežij pa dosežemo tudi tiste, ki do takrat o menjavi službe niso razmišljali.«

6.2.4 Kakšna prihodnost čaka kadrovske analitike in digitalizacijo?

Intervjuvanci menijo, da se bo zaposlitveni postopek v roku 10 ali 20 let še naprej spreminjal.

Na področju digitalizacije se bo po njihovem mnenju zgodilo še precej sprememb in razvoja. Kadrovice v velikem podjetju je tako razložila: »Vse bo vedno bolj digitalno. Postopki, ki se bodo lahko avtomatizirali, se bodo. Meni ne bo več treba zbirati zaposlitvenih dokumentov in podatkov prepisovati v sistem, dokumente bo naložil v sistem zaposleni. Bomo pa vedno vezani na določene zakonske okvirje, zato se stvari ne bodo povsem spremenile.«

Druga kadrovice je razložila svoje mnenje: »Postopek bo težil k temu, da bo vedno manj osebnih stikov. Na osebne razgovore bodo prihajali le še tisti, ki bi imeli naravo dela tako, da bi morali priti v podjetje.«

Zaposlena v majhnem podjetju meni: »Sistemi se bodo verjetno pocenili, saj se bo tehnologija razvijala 10 oz. 20 let, sistemi z osnovnimi funkcijami pa bodo tako mogoče dostopni tudi že manjšim podjetjem.«

Kar se tiče kadrovske analitike, so odgovori kadrovikov nekoliko mešani. Kadrovice v velikem podjetju je prepričana, da se bo kadrovska analitika razvijala: »V tem je prihodnost razvoja kadrovske službe.« Druga kadrovice v velikem podjetju je razložila svoje mnenje:

»Mislim, da se bo analitika razvijala v vseh procesih v podjetju. Poslovni svet je postal vse bolj zahteven na tem področju.«

Kadrovica v srednje velikem podjetju meni: »Kadrovska analitika bo vsaj do neke mere obstajala v podjetjih. Skupaj z napredkom tehnologije bo tudi vnos podatkov postal enostavnejši in bo tako tudi analitika manj časovno zahtevna. Ko se bo v podjetjih izvajalo, da življenjepisi samo poskenirajo in bo program sam zaznal podatke, bo precej lažje. Je pa vse odvisno od tega, v kakšnih časih bomo. Če se bo malo zaposlovalo, potem bo analiza podatkov v postopku zaposlovanja otežena. Če se bo zaposlovalo več, se bo iz podatkov dalo tudi več razbrati.«

Zaposleni iz mikro in manjših podjetij večinoma menijo, da je kadrovska analitika v postopku zaposlovanja smiselna, vendar ne za njihova podjetja. Zaposlena v majhnem podjetju pove: »Mislim, da bo to smiselno za velika podjetja ali manjša podjetja z večjo fluktuacijo, za nas manj. Če hočeš analizirati podatke s področja zaposlovanja, moraš redno zaposlovati.«

Le zaposlena v majhnem podjetju ideji ni naklonjena: »Trenutno smo v časih, ko se vsaka stvar prekomerno analizira. V postopku zaposlovanja se moraš zanašati tudi na intuicijo, včasih se ti kandidat ne zdi primeren, a sploh ne zneš pojasniti, zakaj. Mislim, da je to povsem ustrezen razlog, da kandidatu dela ne ponudiš.«

7 DISKUSIJA

7.1 Povzetek glavnih ugotovitev

7.1.1 Ali se podjetja v Sloveniji poslužujejo analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja in v kolikšni meri?

Večina podjetij, udeleženih v raziskavi, je v svoj postopek vpeljala vsaj nekaj od naslednjega: HRIS, ATS, e-zaposlovanje, družbena omrežja, e-selekcija in igrifikacija. Takih je 81,8% podjetij. 18,2% podjetij pa v svoj proces zaposlovanja nista vpeljali nobene od teh tehnologij. Lee (2011) piše, da večina podjetij uporablja tradicionalne tehnike zaposlovanja, kar se v našem primeru ni izkazalo za resnično. Verjetno do odstopanja prihaja, ker je njegova raziskava stara deset let, področje pa se hitro razvija.

Naslednje področje, ki me je zanimalo, je sistem HRIS. Uporablja ga 5 podjetij (45,5%), 6 podjetij (54,5%) pa sistema ne uporablja. V splošnem se je izkazalo, da imajo tak sistem večja podjetja, srednja in manjša pa ne. Izjema v tem je majhno podjetje, ki deluje v panogi kadrovske storitve. Mahadik in Ayarekar (2020) sta v svoji raziskavi ugotovila, da sistem HRIS na vzorcu Indijskih podjetij uporablja 87,1% vseh podjetij, kar kaže na to, da slovenska podjetja od tega precej odstopajo. Prav tako sta ugotovila, da velikost podjetja ne

vpliva na pogostost implementacije sistema HRIS v podjetjih, a sta v svoji raziskavi opredelila majhno podjetje kot manjše od 300 zaposlenih, po naši klasifikaciji pa je veliko podjetje večje od 250 zaposlenih, zato je vprašljivo, če so rezultati primerljivi. Za ugotovitev, ali velikost podjetja vpliva na implementacijo sistema HRIS v Sloveniji bi bilo tako potrebnih več raziskav.

Kar se tiče sistema ATS, je podjetij, ki ga uporabljajo, še manj, uporabljajo ga namreč 3 (27,3%) podjetja, 8 (72,7%) podjetij pa ga ne uporabljajo. V finski raziskavi so ugotovili, da 35% podjetij, udeleženih v tej raziskavi, uporablja neke vrste ATS sistem (Lindström, 2018). Številke so primerljive s pridobljenimi v tej raziskavi.

E-zaposlovanja se poslužuje 7 (63,6%) podjetij v raziskavi, 4 (36,4%) podjetja pa ga ne uporabljajo. Slednja so vsa mikro in majhna podjetja, ki ne nudijo kadrovske storitve. Srednja in velika podjetja v raziskavi vsa uporabljajo to tehnologijo. Raziskava iz leta 2006 v Veliki Britaniji je pokazala, da je 64 % podjetij pri zaposlovanju uporabljalo e-zaposlovanje. Procentualno se stanje ujema, a glede na to, da je bilo takrat e-zaposlovanje še v povojih, bi bilo sedaj smiselno pričakovati večji procent uporabe slednjega.

Na družbenih omrežjih objavlja prosta delovna mesta 9 podjetij (81,8%), 2 podjetji (18,2%) pa tega ne početa. To sta majhni podjetji, ki v prvi vrsti iščeta nove zaposlene prek priporočil svojih zaposlenih. Breaugh (2013) je sicer v svojem pregledu ugotovil, da pri zaposlovanju uporaba priporočil zaposlenih prinaša boljše rezultate kot uporaba oglasov za zaposlitev, vendar pa so ti kandidati prav tako delovno mesto oglaševali prek družbenih omrežij in tako našli primerne kandidate.

Kadrovica v majhnem podjetju, ki se ukvarja z zaposlovanjem visoko kvalificiranih kadrov, ki pa so običajno pasivni, omeni, da je za njihovo podjetje ključnega pomena družbeno omrežje LinkedIn, kar se ujema z ugotovitvijo Singh (2017), da kadroviki za iskanje najboljših talentov uporabljajo profesionalne družbene medije, kot je LinkedIn.

Večina kadrovikov kandidate pred zaposlitvijo preverijo na družbenih omrežjih, vendar raziskave na tem področju trenutno ne kažejo pozitivnih učinkov. Upoštevati je namreč potrebno tudi diskriminacijo in zasebnost posameznikov ter, da ni dokazov za veljavnost uporabljenih metod (Zickar in Lake, 2011).

Zaposleni v mikro podjetju, ki večinoma zaposluje študente, oglase običajno objavi samo na svojem Facebook profilu, kar je smielno glede na raziskavo Dalessandro (2018), katera je v svoji raziskavi ugotovila, da je pri poskusu zaposlovanja milenijcev tehnologija ključna ter, da milenijci iščejo nove priložnosti prek spleta.

E selekcijo v podjetju uporablja 6 (54,5%) podjetij, 5 (45,5%) je ne uporablja. Z igrifikacijo se večina podjetij v raziskavi ne ukvarja, takih je 10 (90,9%) podjetij, eno (9,1%) podjetje pa je omenilo selekcijski postopek, ki ima elemente igrifikacije.

3 podjetja (27,3%) podatkov, ki se tičejo kandidatov za zaposlitev, ne zbirajo posebej. Od 8 podjetij (72,7%), ki podatke zbirajo, vsa podjetja hranijo osnovne podatke kandidata, to so ime, priimek, naslov in izobrazba, 5 kadrovikov (45,5%) je omenilo tudi CV. 2 (18,2%) podjetji hranita tudi ključne kompetence in pretekle izkušnje kandidata.

Več kadrovikov je omenilo, da podatke hrani ob specifičnem privoljenju kandidata, ko se poda v selekcijski postopek, da lahko podjetje njegove podatke hrani in z njimi upravlja. To se sklada z uredb GDPR, po kateri je potrebno dokazati, da so posamezniki, na katere se nanašajo osebni podatki, dali veljavno privolitev za obdelavo njihovih osebnih podatkov in da mora biti preprosto za te posameznike, da privolitev tudi umaknejo (Birkhoff, 2021).

Program, ki ga podjetja ob tem uporabljajo je v največ primerih, v primeru 5 podjetij (45,5%), MS Excel, 3 (27,3%) podjetja, kot je bilo zgoraj omenjeno, podatkov pred zaposlitvijo ne zbira, 3 (27,3%) podjetja pa imajo za zbiranje podatkov interni program.

Kot pišeta Marler and Boudreau (2017) so podjetja v svoje delovanje v manjši meri implementirala kadrovske analitike. To pa odstopa od moje raziskave, v kateri obstajata le dve podjetji (18,2%), ki ne merita nobenih metrik. Za to obstaja več možnih pojasnil. Prvo je, da je v zadnjih letih kadrovska analitika trend, ki je povzročil, da morda kadrovske službe v večji meri uporabljajo kadrovske analitike in zato stanje pred nekaj leti ne odraža današnjega stanja. Drugo možno pojasnilo je razlika v definicijah. Kot pišeta, kadrovske analitike niso samo kadrovske metrike. Ko sem preverjala, koliko podjetij uporablja analize za napovedovanje, so pozitivno odgovorili le 3 (27,3%) intervjuvanci, kar se bolj sklada z tezo avtorjev. Tudi Kremer (2018) piše, da kadrovska analitika v podjetjih temelji predvsem na bolj izpopolnjenih kadrovskih meritvah in metrikah, ki izboljšujejo proces odločanja.

V podjetjih sicer precej pogosto uporabljajo metrike za ugotavljanje stanja na področju zaposlovanja. Obstaja le ena metrika, ki se nobenemu od podjetij ne zdi pomembna. To je procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka. Obstajajo pa tudi metrike, ki se zdijo pomembne večini podjetjem, ki metrike merijo. Taki metrike sta število prijavljenih na delovno mesto in čas do zaposlitve. Prva metrika vrednoti, kolikšno število kandidatov pritegne določeno delovno mesto z namenom prepoznati najboljše vire za prihodnja prizadevanja pri zaposlovanju (Anger, Tessema, Craft & Tsegai, 2021). Druga metrika pa kaže hitrost, s katero kadroviki zaključijo z zaposlovanjem kandidata. Če je čas do zaposlitve dolg, to kaže, da so procesi v organizaciji neučinkoviti, prav tako pa to kaže na slabše izkušnje kandidatov. Korist te metrike je tudi v tem, da ponuja realističen vpogled v čas, ki bo potreben za nadomestilo zaposlenega, ki organizacijo zapušča in je tako zelo pomembna za načrtovanje (van Vulpen, 2019).

Po odgovorih lahko vidimo, da uporaba digitalizacije in kadrovske analitike v postopku zaposlovanja variira glede na število zaposlovanja novih zaposlenih, zahtevnost dela, ciljno skupino, iz katere podjetje želi kandidata pridobiti in glede na panogo, s katero se ukvarjajo.

7.1.2 Kakšen je odnos kadrovikov do digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja?

Prvo vprašanje, ki pokriva to raziskovalno vprašanje je bilo, če bi več digitalizacije koristilo postopku zaposlovanja, v večji meri pa so bili intervjuvanjci digitalizaciji v procesu zaposlovanja naklonjeni. Podpirajo jo zato, ker menijo, da bi skrajšala čas, namenjen administraciji in nepomembnim vpisovanjem podatkov, to bi potekalo bolj avtomatizirano. Prav tako menijo, da bi bilo poenostavljeno, če bi bili vsi podatki v enem programu oz. na enem mestu, kar bi se zgodilo z razvojem digitalizacije. V enem podjetju so postopek digitalizirali že do te mere, da kadrovnica ne vidi trenutne potrebe po nadaljni digitalizaciji. Kot pomemben dejavnik digitalizacije procesa zaposlovanja v njihovem podjetju omenja bolezen Covid-19. Večjih raziskav o spremembi postopka zaposlovanja v obdobju pandemije še ni, jasno pa je, da je izbruh COVID-19 prisilil organizacije, da pospešijo vključevanje digitalizacije tudi na področju kadrovske službe (Gigauri, 2020).

Kadrovnica v majhnem podjetju, kjer se zaposluje še na tradicionalen način, pojasni: »V našem podjetju se z zaposlovanjem ne ukvarjamo veliko časa, zato bi verjetno digitalizacija podjetju predstavljala samo nepotrebne stroške v obliki dragih programov, ki jih ne potrebujemo tako zelo.« Po drugi strani za prihodnost ne izključuje povsem družbenih omrežij, spletne strani ali drugih portalov, a jih po njenem mnenju trenutno za zaposlovanje ne potrebujejo.

Kadroviki so kadrovske analitiki najbolj naklonjeni iz razloga, ker ta pokaže na učinkovitost kadrovske postopke. Tako je povedala kadrovnica v večjem podjetju: »Številke so edini način, kako vodstvo prepričati v to, da so določene aktivnosti smiselne. Prav tako se skozi analizo lahko pokaže napredek ali celo težave. Dnevno se v kadrovske službi soočamo s stereotipom, da kadrovska služba ne počne nič koristnega. Z analitiko lahko ta prepričanja začnemo kadroviki počasi razbijati.« Izpostavili so, da je kadrovska analitika pomembna za prepričevanje vodstva, sodelavcev in za doseganje največje učinkovitosti v procesu zaposlovanja. Kadrovnica je prav tako izpostavila, da jim analize pomagajo pri postavljanju konkurenčnih plač za določena delovna mesta in posledično tudi pri pogajanjih s potencialnimi zaposlenimi.

Kadroviki, ki so bili manj naklonjeni kadrovske analitiki, so zato imeli razloge, da zaposlujejo premalo, da bi iz tega dobili ustrezen vzorec, zaposlujejo različne profile ljudi, da je zbiranje podatkov zamudno, da se situacija na trgu dela sčasom spreminja. Dve kadrovici sta izrazili dvom, da bi jima analitika kako pomagala pri iskanju deficitarnih poklicev. Dodaten argument, ki so ga navajali, je, da se zanašajo na izkušnje, dobre prakse in intuicijo, kar se je do takrat izkazalo kot ustrezno.

Ker za učinkovito izvajanje kadrovske analitike potrebujejo kadrovski strokovnjaki določene analitične sposobnosti (Levenson, 2011), prav tako pa je za odpor k vpeljavi sistema HRIS glavno pomanjkanje kompetenc in tehničnega znanja (Begum in drugi, 2020),

sem kadrovice prosila, da ocenijo svoje znanje uporabe računalnikov in svoje znanje kadrovske analitike.

Intervjuvanci so svoje znanje uporabe računalnikov ocenili z minimalno oceno 2 in maksimalno 5, v povprečje 3,8 in z mediano 4. Udeleženci računalnik uporabljajo minimalno 4 ure dnevno, maksimalno pa 10, v povprečju 8,3 z mediano 9. Od udeležencev 1 (9,1%) ne uporablja družabnih omrežij, 10 (90,9%) jih ta uporablja. Ta so Instagram, Facebook in LinkedIn. Nihče od udeležencev ne igra računalniških iger.

Svoje analitično znanje so udeleženci ocenili minimalno z oceno 2 in maksimalno z oceno 4, v povprečju 3 in z mediano 3. Udeleženci ocenjujejo večino uporabe v svojem najljubšem programu za statistične analize minimalno z oceno 2 in maksimalno z oceno 4. v povprečju z 3,1 in z mediano 3. Svoje znanje statistike ocenjujejo minimalno z oceno 2 in največ z oceno 4, povprečje je 3 in mediana 3.

Po samooceni kadrovikov tako pomanjkanje kompetenc ne bi smelo biti zelo problematično, saj imajo vsi vsaj najbolj osnovna znanja o uporabi računalnikov, analitike in statistike, večina uporablja računalnik 9 ur dnevno in uporablja družbena omrežja.

7.1.3 Katere so prednosti in katere pomanjkljivosti ter omejitve digitalizacije in analitike v procesu zaposlovanja?

Večina intervjuvancev (8, kar je 72,7% udeležencev) je kot glavno slabost digitalizacije in kadrovske analitike v podjetjih omenila pomanjkanje finančnih virov. Ena izmed kadrovic je omenila tudi: »Če v podjetju obstaja sistem, ki je rigiden, bo vsaka taka novost sprejeta slabo. Poleg tega je ključna podpora vodstva, finančno in drugače.« Tudi Eckhardt, Laumer, Maier in Weitzel (2014) pišejo, da so kadrovske programi dragi, za delo s sistemi je potrebno zaposlene poleg tega tudi šolati, da bodo posedovali znanje in izkušnje za izvedbo različnih možnosti, ki jih sistem ponuja.

Kadrovica v srednje velikem podjetju je omenila tudi: »V našem podjetju poskušamo izrabiti vire in sisteme, ki jih že imamo. Novih tehnologij ne vpeljujemo po eni strani zato, po drugi pa, ker niti ne poznamo možnosti, ki jih trg na tem področju ponuja.« To kaže na pomanjkanje tehnološkega znanja, ki ga trg na tem področju ponuja.

Še eno slabost je izpostavila kadrovica, ki dela na kadrovskega področju: »Imamo več sistemov, ki med seboj niso povezani. Tako imamo težavo najprej z vnosom podatkom, kjer moramo isti podatek vpisati v več sistemov, drugič pa imamo težavo pri izdelavi poročil, saj moramo spet združevati podatke iz več sistemov.« O tej pomanjkljivosti je pisal Cook (2017), in sicer, da so podatki pogosto zbrani v t.i. silose. Vsebovani so v več različnih sistemih in traja veliko časa, da se potrebne informacije zberejo in organizirajo.

Zaposlena v velikem podjetju tudi pove: »Mislim, da je izvajanje intervjujev prek spleta manj kakovostno. Sama lahko kandidata bolje ocenim, če razgovor poteka v živo.« Tudi Anger, Tessema, Craft in Tsegai (2021) pišejo o tem, da je lahko tehnologija ovira za komunikacijo in vzpostavljanje odnosov, včasih tudii kandidati na spletne sisteme gledajo kot na toge in neosebne, zato lahko zmanjšajo splošno zadovoljstvo s postopkom zaposlovanja.

Tudi na področju kadrovske analitike sta dve intervjuvanki iz velikih podjetjih povedali, da v podjetju ne delujejo več na tem področju zaradi rigidnega sistema in nepodpore vodstva za tovrstne spremembe. Kot pišeta Lam in Hawkes (2017) pa je podpora vodstva, ki lahko mobilizira vire, glavni ključ do uspeha.

Kadrovica v večjem podjetju je izpostavila slabost analitike: »Problem postane, ker v praksi temu ne želijo namenjati dodatnih finančnih sredstev, težijo k temu, da čimmanj ljudi opravi čimveč dela, zato dobijo nalogo zbiranja in analiziranja podatkov zaposleni, ki so morda že pred tem preobremenjeni. V tem primeru se mi zdi, da je analitika le še ena od dodatnih obveznosti, ki jih dobi zaposleni, to pa stori le na način, da opravi svoje delo, zato je rezultat površen, interpretacija pa pri tem ni pomembna.« Tudi tako se kaže pomanjkanje sredstev in podpore vodstva, kar pa ne vodi do željenega učinka.

Sledilo je še vprašanje, če se je v času zaposlitve kadrovika v podjetju uvedla kakšna novost na področju digitalizacije ali analitike v postopku zaposlitve. Zaradi nedavne situacije z virusom Covid-19 je 5 kadrovikov povedalo, da so v kadrovski postopek uvedli spletne razgovore, so pa razen izjemoma razgovori spet na lokacijah podjetij, kar pomeni, da podjetja rajši izberejo bolj osebni pristop v postopku zaposlovanja, če imajo to možnost. Anger, Tessema, Craft in Tsegai (2021) pišejo, da je eden najpomembnejših dejavnikov v procesu zaposlovanja razvoj odnosa s kandidatom in zagotavljanje, da ti dobijo ustrezno sliko o kulturi organizacije. Tehnologija lahko to ovira, zato je razumljivo, da se kadroviki rajši odločajo za razgovore na lokacijah podjetij.

Tri kadrovice so omenile, da so v času njihove zaposlitve v podjetjih uveljavili nov sistem HRIS, vse pa poročajo o tem, da so zaradi tega postopki sedaj hitrejši. To bi lahko pojasnili s tem, da je HRIS integriran sistem za pridobivanje in shranjevanje podatkov, te pa se nato lahko uporabi za analize in odločanje na področju upravljanja s kadri. Raziskave so pokazale, da se lahko z uporabo sistema, ki podpira oblikovanje in vrednotenje ključnih kazalnikov uspešnosti, čas cikla procesa zaposlovanja občutno skrajša (Laumer, Maier in Eckhardt, 2015).

5 kadrovikov je povedalo tudi, da so v času njihove zaposlitve uvedli oglaševanje delovnih mest prek družbenih omrežij. S tem imajo pozitivne izkušnje. Kadrovica v srednje velikem podjetju je povedala: »Pri zaposlovanju se moraš zavedati, na kakšno skupino ciljaš. Če si želiš prijavi mladih, potem se bodo zagotovo najbolje obnesla družbena omrežja, kot je Instagram in Facebook. Če iščeš strokovnjake na določenem področju, se bo dobro obnesel

LinkedIn. Na portalu Moje delo iščejo delo tisti, ki zaposlitev želijo zamenjati, prek družbenih omrežij pa dosežemo tudi tiste, ki do takrat o menjavi službe niso razmišljali.« To se sklada z ugotovitvijo Singh (2017), ki pravi, da kadroviki za iskanje najboljših talentov uporabljajo profesionalne družbene medije, kot je LinkedIn, prav tako pa tudi priljubljena družbena omrežja, kot sta Twitter ali Facebook. Sklada se tudi z ugotovitvijo Dalessandro (2018), ki je v svoji raziskavi pokazala, da je pri poskusu zaposlovanja milenijcev tehnologija ključna. Ker jih veliko uporablja in se verjetno zanaša na digitalne tehnologije, to pomeni, da bo njihovo doseganje po nedigitalnih poteh v prihodnje izredno težko.

7.1.4 Kakšna prihodnost čaka kadrovsko analitiko in digitalizacijo?

Intervjuvanci večinoma menijo, da se bo zaposlitveni postopek v roku 10 ali 20 let še naprej spreminjal.

Na področju digitalizacije se bo po njihovem mnenju zgodilo še precej sprememb in razvoja. Kadrovnica v velikem podjetju je tako razložila: »Vse bo vedno bolj digitalno. Postopki, ki se bodo lahko avtomatizirali, se bodo. Meni ne bo več treba zbirati zaposlitvenih dokumentov in podatkov prepisevati v sistem, dokumente bo naložil v sistem zaposleni«. Podobno pišeta Gunathunge in Lakmal (2021), da so vloge kadrovikov v iskanju in selekciji kadrov že sedaj vse bolj avtomatizirane. Pregledovanje življenjepisov, razvrščanje in načrtovanje razgovorov je postalo hitrejše in lažje z avtomatiziranimi sistemi pridobivanja talentov. Dalje pojasnjujeta, da se s tehnologijo lahko pregleda veliko število življenjepisov kandidatov in samodejno razvrsti najboljše kandidate. Razišče se lahko vrzeli v sposobnostih v podjetju in pridobi profile kandidatov v družabnih medijih. Avtomatizirano je lahko tudi odgovarjanje na vprašanja kandidatov glede razgovorov in delovnih mest. Sistemsko se bodo na razgovorih lahko analizirali odgovori, mimika, izbira besed in vzorci, z namenom ugotoviti, ali so kandidati primerni za delo.

Druga kadrovnica je razložila svoje mnenje: »Postopek bo težil k temu, da bo vedno manj osebnih stikov. Na osebne razgovore bodo prihajali le še tisti, ki bi imeli naravo dela tako, da bi morali priti v podjetje.« Morda bo tak stranski učinek avtomatizacije, ko številna delovna mesta, povezana z administrativnimi nalogami v kadrovske službi, ne bodo več obstajala in se bodo avtomatizirala (Oswal, Khaleeli in Alarmoti, 2020). Kljub temu pa smo že ugotovili, da so se kadroviki, ki so med epidemijo izvajali razgovore osebno, po koncu te spet vrnili k osebnemu pristopu.

Zaposlena v majhnem podjetju meni: »Sistemi se bodo verjetno pocenili, saj se bo tehnologija razvijala 10 oz. 20 let, sistemi z osnovnimi funkcijami pa bodo tako mogoče dostopni tudi že manjšim podjetjem.« Podobnih podatkov v literaturi nisem zasledila.

Kar se tiče kadrovske analitike, so odgovori kadrovikov nekoliko mešani. Menijo da je v tem prihodnost razvoja kadrovske službe in da se bo analitika razvijala v vseh procesih v podjetju, saj je poslovni svet postal vse bolj zahteven na tem področju.

Kadrovica v srednje velikem podjetju meni: »Kadrovska analitika bo vsaj do neke mere obstajala v podjetjih. Skupaj z napredkom tehnologije bo tudi vnos podatkov postal enostavnejši in bo tako tudi analitika manj časovno zahtevna.«

Po drugi strani ista kadrovica omeni tudi oteženost zbiranja in analize podatkov v postopku zaposlovanja, če se bo v prihodnosti manj zaposlovalo. Podobno menijo zaposleni iz mikro in manjših podjetij, da je kadrovska analitika v postopku zaposlovanja smiselna, vendar ne za njihova podjetja, saj ne zaposlujejo redno.

Kremer (2018) piše, da bodo izvajalci morali premagati še nekatere ovire do uspešne implementacije kadrovske analitike. Med glavnimi ovirami so kadrovski strokovnjaki, ki ne razumejo analitike in strokovnjaki za analitiko, ki ne razumejo kadrovskega področja. Marler in Boudreau (2017) pa sta za razliko v pregledu literature o kadrovski analitiki našla malo znanstvenih dokazov, ki bi pomagali pri odločanju o tem, ali sploh izvajati kadrovsko analizo.

7.2 Omejitve raziskave

Raziskava vsebuje določene pomanjkljivosti. Prva je povezana z izbiro vzorca. Kadroviki v vzorcu niso bili naključno izbrani, temveč po principu priložnostnega vzorčenja in snežne kepe. To predstavlja možnost, da je vzorec izbran pristransko in ne odraža dejanskega stanja na področju digitalizacije in analitike v Sloveniji. Zbiranje vzorca je potekalo prek spetnih omrežij, kar vodi do tega, da določeni posamezniki vabila k sodelovanju niso videli, morda zato, ker v določenih skupinah niso aktivni, morda pa tudi zato, ker niso aktivni na družbenih omrežjih. Poleg tega so intervjuji potekali v živo, da se podjetja ne bi v raziskavi pojavila večkrat, pa so kadroviki neuradno zaupali ime podjetja, v katerem delajo. Tako obstaja možnost olepšave rezultatov zaradi ohranjanja dobrega imena podjetja ali zaradi podajanja socialno zaželenih odgovorov.

Naslednja omejitev je povezana z izbiro metode. Alshenqeeti (2014) v svojem članku piše, da je zanesljivost intervjujev kot metode vprašljiva, saj so podvrženi veliko pristranskostim. Pri izvedbi intervjuja sem se tem poslušala v največji meri izogniti. Ker je tema za nekatere intervjuvance precej nepoznana, me je več kadrovikov prosilo, da jim razjasnim določena vprašanja. S tem se pojavlja vprašanje, če so ostali povsem razumeli, kaj jih sprašujem. Med intervjuvanci so bili v večji meri zaposleni, sodelovala pa je tudi študentka, ki se leto dni ukvarja z zaposlovanjem v istem slovenskem podjetju. Ker študenti v podjetjih ne bi smeli opravljati tako zahtevnih del kot zaposleni, kot študentka morda ne pozna razsežnosti kadrovske analitike in digitalizacije, ki jih podjetje dejansko izvaja in uporablja. V intervjuju so prav tako udeleženci naprošeni, naj ocenijo svoje znanje in veščine na področjih digitalizacije in analitike. Odgovori tako niso objektivne meritve sposobnosti, ampak subjektivna ocena, ki ni drugače preverjena.

7.3 Možnosti za nadaljne raziskave

Ker je tema digitalizacije in kadrovske analitike zelo hitro razvijajoča in v Sloveniji še slabše raziskana, je možnosti za nadaljne raziskave veliko. Zanimivo bi bilo raziskati tudi področje digitalizacije in analitike na drugih področjih. Na področju kadrovanja bi bili zanimivi rezultati na področju kompenzacije in nagrajevanja ter upravljanja s talenti. Smiselno bi bilo tudi raziskati temo digitalizacije in kadrovske analitike na kvantitativen način, s katerim bi zajeli večji vzorec kadrovikov in s tem slovenskih podjetij. Pri tem bi bilo potrebno paziti na razlago določenih pojmov, saj se kvantitativno običajno udeleženci ne morejo obrniti na izvajalca raziskave z vprašanji. Poleg tega bi bilo smiselno raziskati uporabo spletnih razgovorov in spletnih testov in primerjati izkušnjo in kvaliteto kandidatov v tradicionalnem postopku in digitaliziranem. Zanimivo bi bilo tudi primerjati rezultate slovenskih podjetij z rezultati multinacionalk. Zaradi hitrosti razvoja bi bilo smiselno ponoviti enako raziskavo čez nekaj let, saj osveščenost kadrovske službe o smiselnosti uporabe kadrovske analitike in digitalizacije povečuje, zato predvidevam, da bi bili rezultati drugačni. V kolikor bi želeli ugotoviti, kakšen je vpliv digitalizacije ali kadrovske analitike v organizacijah, bi bil najbolj primeren za to lingitudinalen način raziskave, pri čemer bi se poleg vpeljave novih tehnologij merila tudi poslovna uspešnost.

SKLEP

Glavni namen magistrskega dela je bil ugotoviti, kakšne so možnosti uporabe kadrovske analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja, če in v kolikšni meri se v določenih slovenskih podjetjih tega poslužujejo, kakšen je odnos kadrovikov na področju zaposlovanja do digitalizacije in analitike, kakšne so po njihovem mnenju prednosti, pomanjkljivosti in omejitve slednjih in kakšno prihodnost napovedujejo zaposlovanju v luči digitalizacije in analitike.

S pregledom literature na področju kadrovske analitike in digitalizacije v zaposlovanju ter s kvalitativno raziskavo s pomočjo polstrukturiranih intervjujev s strokovnjaki s področja zaposlovanja, analizo rezultatov primerjavo z izsledki iz pregledane literature sem namen dosegla. Skozi pregled literature in z dobrimi praksami slovenskih podjetij, ki so jih z menoj delili intervjuvanci, sem preučila nekatere možnosti uporabe kadrovske analitike in digitalizacije v procesu zaposlovanja.

Na področju digitalizacije tako podjetja lahko uporabljajo sisteme HRIS in sisteme ATS za lažje pridobivanje ter shranjevanje podatkov in za splošno pomoč v procesu zaposlovanja. Uporabljajo lahko e-zaposlovanje, kar vključuje zaposlovanje prek spletnih strani. Nove zaposlene lahko pridobivajo in preverjajo prek družbenih omrežij. Za selekcijo lahko uporabljajo e-selekcijo, ki vsebuje spletna testiranja, ter igrifikacijo.

Na področju analitike se v kadrovske službah med drugim lahko poslužujejo podatkovnega rudarjenja, latentne semantične analize ali merjenja določenih metrik.

Skozi polstrukturirane intervjuje sem izvedela, kakšno je stanje na področju digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja v slovenskih podjetjih – v kolikšni meri se udeležena podjetja tega poslužujejo. Za povsem točno sliko bi potrebovala večji vzorec, ker pa so vključena tako mikro, majhna, srednja in velika podjetja, lahko dajo okvirno idejo o stanju na tem področju v Sloveniji. Digitalizacija je do določene mere sprejeta skoraj pri vseh podjetjih, kljub temu pa še vedno obstajajo podjetja, ki zaposlujejo po tradicionalnem postopku. Po drugi strani obstajajo podjetja, ki so digitalizirana do te mere, da vključujejo skoraj vse ali celo vse obravnavane pripomočke za digitalizacijo procesa zaposlovanja.

Na področju kadrovske analitike v procesu zaposlovanja je stanje podobno – manjšina podjetij na tem področju spet ne izvaja ničesar, večina podjetij pa tekom zaposlovanja meri vsaj nekaj metrik. Podjetja pa analitike vseeno niso vključile do te mere kot digitalizacijo. Za napovedovanje uporablja analitiko le manjšina podjetij, kar se tudi sklada z literaturo.

Vidimo lahko, da uporaba digitalizacije in kadrovske analitike v postopku zaposlovanja na podlagi intervjujev variira glede na število zaposlovanja novih zaposlenih, zahtevnost dela, ciljno skupino, iz katere podjetje želi kandidata pridobiti in glede na panogo, s katero se ukvarjajo.

Kadroviki so povečini naklonjeni digitalizaciji procesa zaposlovanja, predvsem menijo, da bi skrajšala čas, namenjen administraciji in nepomembnim vpisovanjem podatkov, kar bi potekalo bolj avtomatizirano. Prav tako menijo, da bi bilo poenostavljeno, če bi bili vsi podatki v enem programu oz. na enem mestu, kar bi se zgodilo z razvojem digitalizacije.

Kadrovske analitike so najbolj naklonjeni iz razloga, ker ta pokaže na učinkovitost kadrovskega postopka, s tem pa lahko v korist svojega dela prepričajo vodstvo, sodelavce in uporabljajo najbolj učinkovite metode. Analitika jim lahko pomaga tudi pri postavljanju konkurenčnih plač za določena delovna mesta in posledično tudi pri pogajanjih s potencialnimi zaposlenimi.

Po samooceni kadrovikov pomanjkanje kompetenc ne bi smelo biti preveč problematično, saj imajo vsi vsaj najbolj osnovna znanja o uporabi računalnikov, analitike in statistike, večina uporablja računalnik 9 ur dnevno in tudi uporablja družbena omrežja.

Kot največjo oviro za implementacijo tako digitalizacije kot kadrovske analitike kadroviki izpostavljajo pomanjkanje finančnih virov. Prav tako poročajo o nepodpori vodstva in rigidnem sistemu v podjetju. Poročajo, da so podatki pogosto zbrani v več različnih sistemih in traja veliko časa, da se potrebne informacije zberejo in organizirajo. Prav tako ne vedo, kakšne opcije na tem področju sploh obstajajo. Poročajo tudi, da je lahko tehnologija ovira za komunikacijo in vzpostavljanje odnosov.

Pri kadrovske analitike omenjajo, da se jim ne zdi koristna z vidika zaposlovanja deficitarnih poklicev, da se zanašajo na svoje izkušnje in intuicijo, da z njo dodatno obremenjujejo že

tako obremenjene zaposlene ter da v podjetjih zaposlujejo premalo za pridobitev ustreznih rezultatov.

Intervjuvanci večinoma menijo, da se bo zaposlitveni postopek v roku 10 ali 20 let še naprej spreminjal. Razvoj bo potekal v smeri večje avtomatizacije, kar bo prineslo tudi pogostejšo uporabo kadrovske analitike, saj bo zbiranje podatkov lažje. Prav tako kadroviki menijo, da se bo tehnologija pocenila in da bo manj osebnih stikov v postopku zaposlovanja.

To je prva raziskava, ki preučuje uporabo digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja na slovenskem. Prav tako nisem zasledila takšne raziskave v tujini. Sama raziskava ima določene omejitve, med največjimi je majhen vzorec, ki ni bil izbran naključno, kar pomeni, da kvantitativne rezultate težje posplošimo na celotno populacijo. Magistrsko delo kot tako pa lahko koristi kadrovskim strokovnjakom na področju zaposlovanja ali vodjem kadrovske službe, saj so v njem med drugim našteje različne možnosti implementacije digitalizacije in kadrovske analitike skupaj s prednostmi in pomanjkljivostmi, omejitvami in potrebnimi pogoji. Koristi lahko tudi raziskovalcem na tem področju ali splošno posameznikom, ki jih zanima področje zaposlovanja v Sloveniji.

LITERATURA IN VIRI

1. Aggarwal, C. C. (2015). *Data mining: the textbook*. New York: Springer.
2. Alkhadher, O., Anderson, N. & Clarke, D. (1994). Computer- based testing: A review of recent developments and practice. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(2), 169-187.
3. Almeida, F., Santos, J. D. & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103.
4. Alshenqeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English linguistics research*, 3(1), 39-45.
5. Anger, O., Tessema, M., Craft, J. & Tsegai, S. (2021). A Framework for Assessing the Effectiveness of HR Metrics and Analytics: The Case of An American Healthcare Institution. *Global Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-19.
6. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11.
7. Bates, S. (2008, 3. november). Society for Human Resource Management. *Report: Social Networks Catching On as HR Tool*. Pridobljeno 9. septembra. 2021 iz <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/socialnetemergingtool.aspx>
8. Begum, H., Bhuiyan, F., Alam, A. F., Awang, A. H., Masud, M. M. & Akhtar, R. (2020). Cost reduction and productivity improvement through HRIS. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 14(2), 185-1.

9. Birkhoff, A. (2021, 2. junij). AIHR. *9 ways the GDPR will Impact HR data & analytics* [objava na blogu]. Pridobljeno 9. septembra. 2021 iz <https://www.aihr.com/blog/general-data-protection-regulation-gdpr-impact-hr-analytics/>
10. Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2004). *Talentship and human resource measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change*. Los Angeles, CA: University of Southern California.
11. Breugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389–416.
12. Brienza, L. (2018). 5 reasons why an applicant tracking system makes sense. *Canadian HR Reporter*, 31(1), 13.
13. Byrne, C. (2011, 10. september). *People analytics: How Google does HR by the numbers*. VentureBeat. Pridobljeno 9. septembra. 2021 iz: <https://venturebeat.com/2011/09/20/people-analytics-google-hr/>
14. Cook, I. (2017, 11. avgust). *5 Benefits of a Data-Driven Recruitment Strategy*. Visier. Pridobljeno 9. septembra. 2021 iz <https://www.visier.com/clarity/5-benefits-of-data-driven-recruitment/>
15. Correa, R. M. & Frate, F. (2021). Digital Transformation at The Recruitment and Selection Process: A Study Of Semantic Analysis. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 12(2), 67-74.
16. Das, S. & Sureshkrishna, G. (2019). Challenges of Digitalisation for HR Professionals: An Exploratory Study. *International Journal of Innovative Research in Development*, 6(1), 1014-1018.
17. Dalessandro, C. (2018). Recruitment Tools for Reaching Millennials. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1-7.
18. Dorsey, D. W., Martin, J., Howard, D. J. & Coovert, M. D. (2017). Cybersecurity issues in selection. V J. Farr & N. Tippins (ur.), *Handbook of Employee Selection* (str. 913–930). New York: Routledge.
19. Dulebohn, J.H. & Johnson, R.D. (2013). Human resource metrics and decision support: A Classification Framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71-83.
20. Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C. & Weitzel, T. (2014). The transformation of people, processes, and IT in e-recruiting: Insights from an eight-year case study of a German media corporation. *Employee Relations*, 36(4), 415–431.
21. Eenmaa, L. (2018). *Data Driven Decision Making in Recruitment* (magistrsko delo). Talin: Tallinn University of Technology, School of Business and Governance.
22. Faliagka, E., Tsakalidis, A. & Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*, 22(5), 551–568.
23. Fleck, C. (2016). An algorithm for success: People analytics are becoming as important as people skills in making insightful workforce decisions. *HR Magazine*, 60(2), 130-135.
24. Fusch, P. I. & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416.

25. Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31).
26. Gulliford, F. & Dixon, A. P. (2019). AI: the HR Revolution. *Strategic HR Review*, 18(2), 52–55.
27. Gunathunge, K. L. N. K. & Lakmal, K. G. P. (2021). Industrial Revolution 4.0 and the Future of HRM. V Contemporary Innovation in Management (str. 114-132). Chennai: Global Learners Academy of Development.
28. Holm, A. B. (2012). E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 241-259.
29. Holm, A. (2020). Applicant Tracking Systems. V T. Bondarouk in S. Fisher (ur.), *Encyclopedia of Electronic HRM* (str. 214-219). Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
30. Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.
31. Jabir, B., Falih, N. & Rahmani, K. (2019). HR analytics a roadmap for decision making: case study. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 15(2), 979-990.
32. Jain, A. & Nagar, N. (2015). An Emerging Trend in Human Resource Management. *SS International Journal of Economics and Management*, 5(1), 1-10.
33. Jensen-Eriksen, K. (2016). *The Role of HR Analytics in Creating Data-Driven HRM. Textual Network Analysis of Online Blogs of HR Professionals* (Magistrsko delo). Aalto: Aalto University, School of Business.
34. Johnson, R. D. & Gueutal, H. G. (2011). *Transforming HR Through Technology: The Use of E-Hr and Hris in Organizations*. SHRM Foundation.
35. Kremer, K. (2018). HR analytics and its moderating factors. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(11), 62-68.
36. Kuncel, N. R., Klieger, D. M. & Ones, D. S. (2014). In hiring, algorithms beat instinct. *Harvard business review*, 92(5), 32-32.
37. Lalwani, P. (2021, 1. marec). *What is HR Analytics? Definition, Importance, Key Metrics, Data Requirements, and Implementation*. Toolbox.com. Pridobljeno 9. septembra. 2021 iz <https://www.toolbox.com/hr/hr-analytics/articles/what-is-hr-analytics/>.
38. Lam, S. & Hawkes, B. (2017). From analytics to action: how Shell digitized recruitment. *Strategic HR Review*, 16(2), 76–80.
39. Laumer, S., Maier, C. & Eckhardt, A. (2015). The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: An empirical study. *Journal of Business Economics*, 85(4), 421–453.
40. Lee, I. (2011). Modeling the benefit of e-recruiting process integration. *Decision Support Systems*, 51(1), 230–239.
41. Levenson, A. (2011). Using targeted analytics to improve talent decisions. *People and Strategy*, 34(2), 34.

42. Lindström, J. (2018). *ATS in supporting positive Employer Brand* (diplomsko delo). Helsinki: Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Metropolia Business School.
43. Mahadik, R. & Ayarekar, S. (2020). Impact of size of organization on usage of HRIS. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 8(5), 69-74.
44. Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
45. Nguwi, M. (2021, 2. junij). *Reducing Workplace Accident using People Analytics*. AIHR. Pridobljeno 9. septembra. 2021 iz <https://www.aihr.com/blog/reducing-workplace-accident-people-analytics/>
46. Obaid, I., Farooq, M. S. & Abid, A. (2020). Gamification for Recruitment and Job Training: Model, Taxonomy, and Challenges. *IEEE Access*, 8, 65164–65178.
47. OECD, (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. Paris: OECD Publishing.
48. Opatha, H. H. D. P. J. (2020). HR Analytics: A Literature Review and New Conceptual Model. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(6), 130-141.
49. Oswal, N., Khaleeli, M. & Alarmoti, A. (2020). Recruitment in the Era of Industry 4.0: Use of Artificial Intelligence in Recruitment and its Impact. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(8), 39-47.
50. Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146–1162.
51. Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2015). *Strategic Staffing, Global Edition*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
52. Phillips, J. M. (2020). *Strategic staffing* (četrti izdaja). Chicago: Chicago Business Press.
53. Ployhart, R. E., Schneider, B. & Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations: Contemporary practice and theory*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
54. Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M. & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159–174.
55. Rasmussen, T. & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242.
56. Reddy, P. R. & Lakshmikeerthi, P. (2017). HR analytics-An effective evidence based HRM tool. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 23-34.
57. Reynolds, D. H. & Dickter, D. N. (2017). Technology and Employee Selection. V J. Farr in N. Tippins (ur.), *Handbook of Employee Selection* (str. 855–873). New York, NY: Routledge.
58. Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. (2014). *A century of selection*. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 693–717.

59. Schwab, K. (2016, 14. januar). *The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond*. World Economic Forum. Pridobljeno 9. septembra. 2021 iz <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
60. Sharma, S. (2012). Role of Information System in Human Resource Management for Global Business Competitiveness. *Gyan Jyoti E-Journal*, 1(2).
61. Singh, S. (2017). E-Recruitment: a new dimension of human resource management in India. *International Journal*, 5(3), 99-105.
62. Stone, D. L., Lukaszewski, K. M. & Isenhour. (2005). E-recruiting: Online strategies for attracting talent. V H. Gueutal & D. L. Stone (ur.), *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age* (str. 22-53) . San Francisco: Jossey.
63. van Dijk, R. (2020, 17. november). *Digital HR Transformation: Stages, Components, and Getting Started*. AIHR. Pridobljeno 9. septembra .2021 iz <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-transformation-stages-components-getting-started/>
64. Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L. & Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management*, 42(7), 1811-1835.
65. Van Vulpen, E. (2019, 26. avgust). *19 Recruiting Metrics You Should Know About*. AIHR. Pridobljeno 9. septembra. 2021 iz <https://www.aihr.com/blog/recruiting-metrics/>
66. Zickar M.J. & Lake C.J. (2011). Practice agenda: innovative uses of technology-enhanced assessment. V N.T. Tippins & S. Adler (ur.), *Technology-Enhanced Assessment of Talent* (str. 394–417). San Francisco: Jossey-Bass.
67. Zielinsky, D. (2018, 11. april). *The gamification of recruitment*. SHRM. Pridobljeno 9. septembra. 2021 iz <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1115-gamification-recruitment.aspx>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, malo, srednje, veliko)
- Ima podjetje mednarodne enote? Je sedež v Sloveniji?
- Panoga podjetja

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem
- Št. let na tem delovnem mestu

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo?

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o kandidatih za zaposlitev in informacije o njih?
- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? Na kakšen način vam pomaga?

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta?
- Si z objavo pomagata tudi na družbenih omrežjih? Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? Na katerih?
- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij?

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? Za vsa delovna mesta ali specifična? Kaj s testi merite?

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške gre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih?

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju?
- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to?
- Merite v podjetju naslednje metrike?
 - Število prijavljenih
 - Kvaliteta prijavljenih
 - Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka
 - Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta
 - Čas do zaposlitve
 - Strošek na zaposlitev
 - Procent sprejetih ponudb za delo
 - Kvaliteta novih zaposlenih
 - Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih
 - Čas do produktivnosti novih zaposlenih
 - Fluktuacija novih zaposlenih
 - Ohranitev novih zaposlenih
 - Odsotnost novih zaposlenih
- Uporabljate analize za napovedovanje?

Odnos kadrovičkov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako?
- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako?
- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? Koliko ur na dan računalnik uporabljate? Uporabljate družbena omrežja? Igrate računalniške igre?
- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? Kako bi ocenili svoje znanje statistike?

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju?
- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju?
- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice?

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 ali 20 let?
- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala?
- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala?

Priloga 2: Transkripti

– Intervju št. 1

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Veliko.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Ne.« Je sedež v Sloveniji? »Ja.«
- Panoga podjetja? »Kovinska industrija.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »4«
- Št. let na tem delovnem mestu: »3«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo?

»Vodje javijo potrebe bo kadru, direktor to odobri, nato objavimo oglase na spletni strani Moje delo ali še kje, odvisno od profila zaposlenega. Nato postavimo rok in pregledamo prijave. Organiziramo prvi krog razgovorov, za manj zahtevna dela je takoj po razgovoru ogled delovnega mesta, v roku treh, štirih dneh dobi odgovor. Za bolj zahtevna delovna mesta imajo kandidati daljše prijavne roke, več krogov razgovorov, telefonsko preverjanje referenc pri bivših zaposlenih, določena delovna mesta imajo tudi teste znanja, ki nekateri potekajo prek spleta. Če se odločimo za kandidata, sledi zdravniški pregled in ko poteče odpovedni rok, sledi zaposlitev.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o zaposlenih in kandidatih o njih? »Ja, vpisujemo prebivališče, matično knjigo, otroke, izobrazbo, informacije ključnega pomena, invalidnost, nagrade itd.. Za potencialne zaposlene imamo bazo podatkov v Excelu.«

- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? Na kakšen način vam pomaga? »Ne, pomagam si s koledarjem, opomnike pa si nastavim v Outlook-u.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Objavljamo jih na portalih Moje delo, na Zavodu za zaposlovanje, v lokalnih časopisih, na radiu, LinkedIn-u in na spletni strani podjetja.«

- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? »Da, objavljamo na LinkedIn-u.«
Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? »Da« Na katerih? »Preverimo vse, kar je na spletu na voljo - na Facebook-u, Instagramu, LinkedIn-u, kar je.«

- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Da, prek LinkedIn-a«.

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? »Da, za določena, visoko kvalificirana delovna mesta.« Kaj s testi merite? »Kandidati za določena delovna mesta, npr. finančni analitik, prek e-maila dobijo nalogo, ki jo morajo oddati do določene ure. Naloge so podobne takim, ki bi jih dobili na delovnem mestu in tako precej specifična. Tako zmanjšamo možnost goljufanja. Kandidatu nudimo dovolj časa, da nalogo reši, če ima kompetence za delovno mesto. Pri tem si lahko pomaga na različne načine – z iskanjem prek spleta itd., vendar v primeru, da ključnih veščin in znanj nima, naloge verjetno ne bo uspel oddati pravočasno. Lahko bi sicer nalogo rešil namesto kandidata kdo drug, a bi bilo na delovnem mestu to hitro opazno, zaposlujemo pa običajno s preizkusno dobo. Da bi kandidat na tak način goljufal, še nismo posumili.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Osebne podatke, delovno mesto, ki kandidata zanima, telefon in življenjepis.«

- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? »Zbiramo jih v Excelovi tabeli.«

- Merite v podjetju naslednje metrike?

- Število prijavljenih »Da.«

- Kvaliteta prijavljenih »Da.«

- Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«

- Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Da.«

- Čas do zaposlitve »Da.«

- Strošek na zaposlitev »Da.«

- Procent sprejetih ponudb za delo »Ne.«
 - Kvaliteta novih zaposlenih »Ne.«
 - Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Da.«
 - Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Da.«
 - Fluktuacija novih zaposlenih »Da.«
 - Ohranitev novih zaposlenih »Ne.«
 - Odsotnost novih zaposlenih »Ne.«
- Uporabljate analize za napovedovanje? »Sama moram vsako leto oddati načrt zaposlovanja za naslednje leto. Pri tem si pomagam z metrikami, k jih merim in tako napovem, kako bo potekalo zaposlovanje tudi v naslednjem letu.«

Odnos kadrovikov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Manj bi bilo administracije in več klikanja, s tem bi prihranili veliko časa.«
- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Po mojem mnenju ne, saj večinoma zaposlujeemo nizko kvalificiran kader in bi nam to vzelo preveč časa.«
- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 2.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »9 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da., Instagram, LinkedIn in Facebook.« Igrate računalniške igre? »Ne.«
- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 2.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 2.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 2.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Če v podjetju obstaja sistem, ki je rigiden, bo vsaka taka novost sprejeta slabo. Poleg tega je ključna podpora vodstva, finančno in drugače.«
- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Isto, rigidni sistemi.«
- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice? »Uvedli smo nov informacijski sistem, razgovore prek Skypa, objavljanje delovnih mest prek družbenih

omrežij, imamo tudi urejeno bazo kandidatov. Posledice tega so bile mešane, nov informacijski sistem nam je sprva predstavljal probleme in se j eto kazalo na manjši učinkovitosti, baza kandidatov nam je olajšala zaposlovanje, razgovori prek Skypa so včasih primerni, včasih ne, zaposlovanje prek družbenih omrežij pa nam je prineslo pozitivne rezultate.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Zaposlitveni postopek bo bolj digitaliziran, manj dela bo s kandidati, LinkedIn bo vse bolj pomemben, bolj bo vse merljivo. Vse bo elektronsko, sploh kakšni testi.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Brez dvoma.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Ja, v tem je prihodnost.«

– Intervju št. 2

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Srednje.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Ne.« Je sedež v Sloveniji? »Ne.«
- Panoga podjetja: »Živilsko prehrabena industrija.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »1«
- Št. let na tem delovnem mestu: »1«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo?

»Novo delovno mesto odpremo, ko je višek nalog. Kadrovska služba dobi to nalogo, naredi se analiza potreb. Najprej sicer poskusimo z notranjimi prerazporeditvami, če je kje manjko ali je kdo šel. Ko se gre v iskanje kadra, se tako ustvari analiza delovnega mesta, pripravi se oglas na portalih, objavi se na Moje delo, lokalnih časopisih, radiu, sejnih... Potem čakamo na prijave. Pri preprostejšem kadru se vsak, ki se prijavi, povabi, en teden ali dva čakamo, v prvih 14 dneh je največji odziv. Potem naredimo selekcijo, povabimo kandidate na razgovore, imamo prvi krog, ki je bolj informativni o podjetju in delovnem mestu, kandidat pa predstavi izkušnje. Smo proizvodno podjetje, zato se jim razloži specifične dela. Odvisno od kadra se jih povabi, da pridejo pogledat delovno mesto ali za dan ali dva pridejo. Za višje kadre se pripravi naloge, kako se loteva nalog. Za vse je ista naloga. Višji kadri pridejo

predstaviti, kako so nalogo opravili, se srečajo z vodjem. Imamo še psihološko testiranje, pogledamo, kako paše na delovno mesto. Rezultate se predstavi kandidatom. Na koncu se jim predstavi predlog pogodbe, imamo pogajanja in sledi sklenitev pogodbe.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o zaposlenih in informacije o njih? »Nimamo specifičnega programa samo za to, večino vodimo v Excelu.«

– Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? »Ne, v Excelu so napisani posamezni koraki.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Na Moje delo, LinkedIn, Finance za vodstvene kadre, lokalni časopisi, Zavod za zaposlovanje, radio, Facebook, spletna stran, oglasna deska v podjetju.«

- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? »Ja, višji kader zagotovo, za nižje ponavadi pogledamo, kaj najdemo na spletu.« Na katerih? »Kar objavlja na Facebooku, npr. slike.«

- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Ja, prek LinkedIn-a ali prek spletne strani.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? »Ja, a jih rešuje v podjetju, da imajo vsi iste pogoje. No, do lanskega leta smo večinoma kandidate testirali v podjetju, saj smo tako želeli zagotoviti, da imajo za reševanje vsi enake možnosti. Zaradi bolezni Covid-19 smo prilagodili tudi naš selekcijski postopek. Psihološke teste, s katerimi merimo karierna sidra in druge značilnosti, pomembne za delovno mesto, kandidati rešijo od doma. Tak način se nam je dobro obnesel. Kandidate v ožjem krogu, ki so se prijavili na bolj zahtevna delovna mesta, preverjamo tudi z nalogami, specifičnimi za ta delovna mesta. Te naloge včasih pošljemo prek e-maila in jih kandidati rešijo doma, včasih pa se naloge rešujejo v podjetju.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Število prijav, tudi plačne želje, da bi bili konkurenčni, trajanje postopka.«

- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? »Excel.«

- Merite v podjetju naslednje metrike?

- Število prijavljenih »Da.«

- Kvaliteta prijavljenih »Da.«

- Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«

- Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Da.«

- Čas do zaposlitve »Da.«

- Strošek na zaposlitev »Da.«

- Procent sprejetih ponudb za delo »Ne.«

- Kvaliteta novih zaposlenih »Ne.«

- Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Da.«

- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Da.«

- Fluktuacija novih zaposlenih »Ne.«

- Ohranitev novih zaposlenih »Ne.«

- Odsotnost novih zaposlenih »Ne.«

- Uporabljate analize za napovedovanje? »V podjetju smo naredili analizo, kdaj se najbolj splača objavljati prosta delovna mesta in zdaj to upoštevamo pri objavi.«

Odnos kadrovičkov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Vse bi bilo bolj pregledno, zdaj je na več koncih in bi poenostavilo.«

- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Ne vem, se mi zdi, da je že toliko let minilo in imamo izkušnje.«

- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 4.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »9 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da, Instagram, LinkedIn in Facebook.« Igrate računalniške igre? »Ne.«

- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 3.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 3.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 4.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Imamo zelo utečen sistem in ni interesa, časa, volje, da bi se še kaj drugega poskušalo. V našem podjetju poskušamo izrabiti vire in sisteme, ki jih že imamo. Novih tehnologij ne vpeljujemo po eni strani zato, po drugi pa, ker niti ne poznamo možnosti, ki jih trg na tem področju ponuja.«

- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Znanje, ne vemo kaj je smiselno izbirati, se ideja še razvija.«

- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice? »Uvedli smo, da sami s strani kandidatov za zaposlitev na razgovoru želimo poizvedeti, kakšno plačilo bi si za delo želeli. Plače za določena delovna mesta spremljamo tudi na trgu dela. To nam pomaga, da lahko ponudimo konkurenčno plačo za delovna mesta, hkrati pa smo bolj suvereni pri pogajanjih.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Zaposlotveni postopek bo podoben, edino prijava bi bila lahko drugačna. Sicer je postopek že kar dodelan.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Ja, čedalje manj bo komunikacije, da bo do zaposlenega treba osebno hoditi. Vse bo bolj odzivno, v obe smeri hitreje teklo, sproti bo program črpal podatke.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Z digitalizacijo se bo črpalo marsikaj, zato boš imel več števil in bo iz tega več analitike.«

– Intervju št. 3

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Veliko.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Da.« Je sedež v Sloveniji? »Da.«
- Panoga podjetja: »Elektroindustrija.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »6 let.«
- Št. let na tem delovnem mestu: »5 let.«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da za posleni sprejme ponudbo za delo?

Objavimo razpis na portalih Moje delo in na spletni strani, dobimo prijave, te pregledamo in organiziramo razgovor. Med kandidati se odločimo za najbolj primerne, če je kdo ustrezen, gre na zdravniški pregled, nato sledi pregled pogodbe. Kandidat pogodbo pregleda in če se odloči za delo, ga zaposlimo.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o zaposlenih in informacije o njih?
 »Ja, interni program.« Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve?
 »V portalu je postopek, ki nas vodi skozi postopek po korakih.«

Na kakšen način vam pomaga? »Je prilagojen našim potrebam. Vse podatke o zaposlenih, lahko vpisujem v ta sistem. Za kandidate imamo drug sistem, v katerega vpisujemo podatke, če se zaposleni s tem strinjajo.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Na Moje delo, spletni strani, zavodu, ampak ne vsa delovna mesta.«

- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? »Ja, na Instagramu, LinkedIn-u, Facebooku.« Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? »Odkvisno, včasih.«

- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Ne. Tudi imamo več potrebe po kadru, ki družbenih omrežij, kot je LinkedIn, ne uporablja.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? »Za določena delovna mesta uporabljamo teste oz. kandidate napotimo k zunanjim izvajalcem, da za nas opravijo teste. So pa tako online kot na mestu samem.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Ime, priimek, naslov, davčna, emšo, izobrazba, CV, potrdilo o bivališču.«

- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? »Interni program imamo.«

- Merite v podjetju naslednje metrike?

- Število prijavljenih »Ne.«

- Kvaliteta prijavljenih »Da.«

- Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«

- Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Ne.«

- Čas do zaposlitve »Da.«

- Strošek na zaposlitev »Ne.«

- Procent sprejetih ponudb za delo »Ne.«

- Kvaliteta novih zaposlenih »Da.«

- Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Ne.«

- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Ne.«

- Fluktuacija novih zaposlenih »Da.«

- Ohranitev novih zaposlenih »Da.«

- Odsotnost novih zaposlenih »Ne.«

- Uporabljate analize za napovedovanje? »Ne.«

Odnos kadrovikov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Ja, če bi bilo vse avtomatizirano, bi bilo vse hitrejše in enostavnejše. To bi prinesla večja digitalizacija.«

- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Več analitike, več časa imaš, veš, kaj se ti dogaja in imaš dokaz za to.«

- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 4.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »8 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da, LinkedIn in Instagram.« Igrate računalniške igre? »Ne.«

- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 4.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 3.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 2.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Finančni resursi, zaseden IT oddelek.«

- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Isto finančni resursi, pomanjkanje časa v kadrovskem oddelku.«

- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? »Ne.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Postopek se bo spremenil, vezan je na pravne stvari in pogodbe, kar pa se ne bo spreminjalo, vedno bo potrebno veliko administracije, korakov. Vse se ne bo dalo poenostaviti.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Ja, razvoj bo šel v smer skrajšanja postopkov, več bo online, naša naloga bo, da bomo znali povezati to.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Ja, v vseh procesih.«

– Intervju št. 4

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Majhno.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Ne.« Je sedež v Sloveniji?: »Ja.«
- Panoga podjetja? »Kadrovske storitve.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »1.«
- Št. let na tem delovnem mestu: »1.«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo? »Pri nas je postopek malo specifičen, ker smo kadrovska agencija in nam potrebo sporočijo naročniki. Na nas se obrnejo z željo, da jim najdemo kader, z njimi se pogovorimo, kaj točno potrebujejo in potem objavimo delovno mesto. Kandidate iščemo precej tudi prek »head-huntinga«. Sledijo razgovori, lahko tudi več krogov. Na koncu pa se vedno odloči naročnik.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o kandidatih za zaposlitev? »Da.«

- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? Na kakšen način vam pomaga? »Mi imamo veliko različnih sistemov, eden za vpisovanje podatkov zaposlenih, drugi za kandidate, tretji za stranke, ki so druga podjetja. Zgodi se, da je včasih treba nekatere podatke vpisovati v več sistemov. Sistemov imamo precej, moti pa me, da med seboj niso povezani.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Na spletni strani podjetja, družbenih omrežjih, portalu Moje delo.«

- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? »Da.« Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? »Naše delo na tem področju je nekoliko specifično, ker se ukvarjamo z zaposlovanjem visoko kvalificiranih kadrov, ki pa so običajno pasivni kandidati in imajo zaposlitve. Zato je za naše podjetje ključnega pomena družbeno omrežje LinkedIn, ki nam omogoča, da ustrezen nabor kandidatov poiščemo, po opisu dela preverimo, kakšno je njegovo trenutno delovno mesto in ali je navedel določene veščine ali znanja, ki jih bi potreboval pri delu za našo stranko. Če je po teh merilih ustrezen, ga kontaktiramo in ga vključimo v nadaljni selekcijski postopek. Ker pa se v tolikšni meri zanašamo na LinkedIn, naš bazen kandidatov obsega samo tiste, ki imajo svoj profil ustvarjen. Včasih pomislim, koliko je še zaposlenih, ki bi bili boljši kandidati, a ker niso aktivni na LinkedIn-u, priložnosti ne bodo dobili, razen če so poznani koga v podjetju. Brez LinkedIn-a si svoje delo težko predstavljam. Morala bi klicati v podjetja in priti v stik s potencialnim zaposlenim, kar ni najlažje, če se gre za vodilne funkcije v podjetju. Preden bi kandidata povabila na razgovor, bi morala še poizvedeti, kakšna dela v podjetju dejansko opravlja, kar bi bilo, če se postavim v njegovo kožo, precej nenavadno.«

- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Da, prek LinkedIna.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? Za vsa delovna mesta ali specifična? Kaj s testi merite? »Da, za večino delovnih mest. To so večinoma psihološki vprašalniki, iščemo različne profile.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Osebni podatki, delovno mesto, telefon, življenjepis, ključne kompetence, pretekle izkušnje.«

- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? »Interni.«

- Merite v podjetju naslednje metrike?

- Število prijavljenih »Da.«

- Kvaliteta prijavljenih »Ne.«

- Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«

- Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Da.«

- Čas do zaposlitve »Da.«

- Strošek na zaposlitev »Ne.«

- Procent sprejetih ponudb za delo »Da.«

- Kvaliteta novih zaposlenih »Da.«

- Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Da.«

- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Ne.«

- Fluktuacija novih zaposlenih »Da.«

- Ohranitev novih zaposlenih »Da.«

- Odsotnost novih zaposlenih »Da.«

- Uporabljate analize za napovedovanje? »Ne.«

Odnos kadrovikov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Vse bi bilo bolj pregledno, zdaj imamo podatke na več različnih koncih, potem pa bi bilo to na enem in bi vse poenostavilo.«

- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Ja, ker bi lahko videli, kaj nam res deluje.«

- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 5.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »10 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da, Instagram in LinkedIn.« Igrate računalniške igre? »Ne.«

- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 3.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 3.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 4.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Imamo več sistemov, ki med seboj niso povezani. Tako imamo težavo najprej z vnosom podatkom, kjer moramo isti podatek vpisati v več sistemov, drugič pa imamo težavo pri izdelavi poročil, saj moramo spet združevati podatke iz več sistemov.«

- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju?

»Večinoma finančne.«

- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? »Ja, začeli smo uporabljati nov program, pa se mi zdi, da so podatki sedaj bolj raztreseni in včasih opravljamo dvojno delo, imamo dvojne evidence. Uvedli smo tudi spletne razgovore, še zdaj jih včasih izvajamo, čeprav je bolje, da imaš kandidata pred seboj fizično«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Lažje bo najti kandidate. LinkedIn ima že zdaj kakšne funkcije za iskanje zelo napredne, to bo šlo samo še na bolje.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Ja, vse bo še bolj online.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Mislim, da se bo analitika razvijala v vseh procesih v podjetju. Poslovni svet je postal vse bolj zahteven na tem področju.«

– Intervju št. 5

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Veliko.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Da.« Je sedež v Sloveniji? »Ne.«
- Panoga podjetja? »Kadrovske storitve.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »6.«
- Št. let na tem delovnem mestu: »6.«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo?

»Nam naše stranke javijo, ko imajo potrebo po novem zaposlenem. Mi nato iščemo kandidate in objavimo delovno mesto. Opravimo razgovore s primernimi kandidati. Ker se ukvarjamo z iskanjem kadrov za delo v drugih podjetjih, imajo zadnji razgovor vedno v podjetju, kjer bi delali. Če se tam za kandidata odločijo, ga mi po uspešno prestalem zdravniškem pregledu zaposlimo.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o kandidatih za zaposlitev? »Ja.«
- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? Na kakšen način vam pomaga? »Da, imamo interni program, ki nas vodi skozi vse korake zaposlovanja.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Na spletni strani, družbenih omrežjih, portalu Moje delo.«
- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? Na katerih? »Da, kandidate občasno preverimo, pogledamo, kaj imajo objavljeno na svojih profilih.«
- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Da.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? Za vsa delovna mesta ali specifična? Kaj s testi merite? »Da, izvajamo tudi e-teste, predvsem ugotavljamo psihološke profile posameznika.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »To je možnost, ki jo nudimo le mladim, ambicioznim kandidatom. Že v samem postopku selekcije kandidat gre skozi vrsto testov, ki so do določene mere igrificirani, na koncu kandidat dobi tudi povratno informacijo.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Osnovne podatke, življenjepis, pretekle izkušnje.«

- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? »Interni.«

- Merite v podjetju naslednje metrike?

- Število prijavljenih »Da.«

- Kvaliteta prijavljenih »Da.«

- Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«

- Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Da.«

- Čas do zaposlitve »Da.«

- Strošek na zaposlitev »Da.«

- Procent sprejetih ponudb za delo »Da.«

- Kvaliteta novih zaposlenih »Da.«

- Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Da.«

- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Ne.«

- Fluktuacija novih zaposlenih »Da.«

- Ohranitev novih zaposlenih »Da.«

- Odsotnost novih zaposlenih »Da.«

- Uporabljate analize za napovedovanje? »V našem podjetju hodijo k strankam prodajniki, ki nato poročajo, kakšno je stanje na trgu dela. Kar nam povedo, vključimo v naše načrtovanje zaposlovanja.«

Odnos kadrovičkov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Jaz mislim, da bi to vsem podjetjem koristilo, že v našem podjetju, če primerjamo delo v času pred Covid-19 in sedaj, je razlika očitna. Postopke smo v veliki meri digitalizirali. Obstajajo pa določeni vidiki zaposlovanja, ki pa jih sama ne želim zamenjati in zato ne bi rada videla, da bi naše podjetje šlo še bolj v digitalno smer.«

- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Številke so edini način, kako vodstvo prepričati v to, da so določene aktivnosti smiselne. Prav tako se skozi analizo lahko pokaže napredek ali celo težave. Dnevno se v kadrovske službi soočamo s stereotipom, da kadrovska služba ne počne nič koristnega. Z analitiko lahko ta prepričanja začnemo kadrovičkov počasi razbijati.«

- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 5.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »8 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da, Instagram, LinkedIn in Facebook.« Igrate računalniške igre? »Ne.«

- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 4.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 4.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 3.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Finance in podpora vodstva.«

- katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju?

»Mislim, da se vodstvo v podjetjih vse bolj zaveda pomembnosti analitike tudi na kadrovske področju. Problem pa postane, ker v praksi temu ne želijo namenjati dodatnih finančnih sredstev, težijo k temu, da čimmanj ljudi opravi čimveč dela, zato dobijo nalogo zbiranja in analiziranja podatkov zaposleni, ki so morda že pred tem preobremenjeni. V tem primeru se mi zdi, da je analitika le še ena od dodatnih obveznosti, ki jih dobi zaposleni, to pa stori le na način, da opravi svoje delo, zato je rezultat površen, interpretacija pa pri tem ni pomembna.«

- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovske pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice? : »Ja, uvedli smo razgovore za vse prek Zooma. Ampak mislim, da je izvajanje intervjujev prek spleta manj

kakovostno. Sama lahko kandidata bolje ocenim, če razgovor poteka v živo. Prav tako smo uvedli nov informacijski sistem, ki se nam je obnesel dobro.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Vse bo bolj digitalizirano, do te mere, da bomo tudi v svojem poklicu delali več z računalnikom kot z ljudmi.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Ja, sigurno. Več bo programov, več možnosti za vse«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Ja, podjetja bodo to morala vedno več izvajati, če bodo želela biti konkurenčna.

– Intervju št. 6

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Mikro.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Ne.« Je sedež v Sloveniji? »Da.«
- Panoga podjetja? »Organizacija dogodkov.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem. 6
- Št. let na tem delovnem mestu 6

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo? »Običajno, ko se pripravljam na kakšen večji dogodek, vem, da bom potreboval pomoč. Imam študente, ki mi že redno pomagajo, včasih jih pa potrebujem več ali te študenti ne morejo. Ko vidim, da bom potreboval pomoč in študenti, s katerimi običajno sodelujem, niso na voljo, oglas običajno objavim na svojem Facebook profilu. Če je več prijavljenih za zahtevnejša dela, imam en krog razgovorov, za enostavna dela pa delam po principu, kdor se prej oglasi, dobi delo. Razen, če se prej niso izkazali kot ok, velikokrat se kakšni zmenijo in zadnji trenutek odpovejo. Za plačilo se dogovorimo že vnaprej.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o kandidatih za zaposlitev? »Ne.«
- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? Na kakšen način vam pomaga? »Ne. «

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Razen na družbenih omrežjih, nikjer.«
- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? Na katerih? »Da, kandidata večkrat pogledam prek Facebooka, veliko časa pa temu ne posvečam. Bolj v smislu, če bi me kaj zelo zmotilo, potem bi se raje odločil za drugega kandidata.«
- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Ja, lahko mi samo napiše sporočilo.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? »Ne.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Ne zbiram podatkov.«
- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? /
- Merite v podjetju naslednje metrike?
 - Število prijavljenih »Ne.«
 - Kvaliteta prijavljenih »Ne.«
 - Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«
 - Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Ne.«
 - Čas do zaposlitve »Ne.«
 - Strošek na zaposlitev »Ne.«
 - Procent sprejetih ponudb za delo »Ne.«
 - Kvaliteta novih zaposlenih »Ne.«
 - Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Ne.«

- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Ne.«
- Fluktuacija novih zaposlenih »Ne.«
- Ohranitev novih zaposlenih »Ne.«
- Odsotnost novih zaposlenih »Ne.«

»To se meni ne izplača početi. Ko potrebujem pomoč, običajno v kratkem času potrebujem v prvi vrsti to, da so tam, ko se zmenimo. Ker zaposlujem študente, če se ne izkažejo kot primerni, naslednjič ne pokličem več. Veliko stvari si tudi zapomnim, npr. če sem imel na kakšen način večjo srečo pri pridobivanju kandidatov, recimo prek Facebooka. Za to ne potrebujem števil. Stroškom za zaposlovanje načeloma nimam.«

- Uporabljate analize za napovedovanje? »Ne.«

Odnos kadrovikov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? »Da, mogoče če bi bila kakšna aplikacija prav za mlade, ki iščejo delo in bi lahko vse potekalo bolj interaktivno. Opcij za digitalizacijo in bi mi olajšale delo, bi bilo več, a še ne obstajajo.«

- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? »Sam nisem še pomislil na to, da bi uporabljal kadrovske analitike. Mislim pa, da je ne potrebujem, saj vem, kakšni načini zaposlovanja se mi dobro obnesejo. Preveč časa in energije pa temu ne morem posvečati, saj študenti, ki jih zaposlujem, za podjetje niso ključni in rajši energijo usmerjam na druga področja, ki so bolj pomembna za obstoj podjetja. Mislim pa, da bi to bolj koristilo večjim podjetjem. «

- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 4.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »9 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da, Facebook in Instagram.« Igrate računalniške igre? »Ne.«

- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 2.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 2.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 2.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Nisem prepričan, da bi mi bolj digitaliziran postopek zaposlovanja trenutno prinesel boljše rezultate, prav tako velja za analitiko. Ne bi pa želel veliko finančnih sredstev porabiti za to, da poskušam izboljšati postopke, ki že sedaj delujejo ustrezno.«

- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Mislim, da to za moje podjetje ni smiselno.«

- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice? »Ko sem se začel prek družbenih omrežij obračati na študente, sem imel veliko več uspeha pri tem kot takrat, ko sem jih iskal le prek priporočil. So bili pa tisti, ki sem se z njimi dogovoril prek poznanstev, bolj zanesljivi.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Na splošno se mi zdi, da bodo spremembe bolj v tem, da bo vse hitreje, lažje se bo povezovalo s potencialnimi kandidati.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Da.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Mogoče, nisem prepričan.«

– Intervju št. 7

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Majhno«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Ne.« Je sedež v Sloveniji? »Da.«
- Panoga podjetja? »Projektiranje.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »11«
- Št. let na tem delovnem mestu: »11«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo? »Dolgo časa morajo naši zaposleni imeti povečan obseg dela, da začnemo razmišljati, če bi zaposlili novo osebo. Ker zaposlujeemo specifične kadre, novih zaposlenih ne iščemo prek razpisov, nove kadre so vedno pripeljali naši zaposleni, ki so med znanci ali sorodniki videli primernega kandidata. Zato zaposleni sprašujejo med svojimi znanci ali bivšimi sošolci, če je kdo zainteresiran. Če se najde kakšen tak kandidat, ima razgovor s svojim bodočim šefom. Ta ga preveri bolj iz vidika znanja. Če je primeren, imamo z njim še en razgovor, kjer se dogovorimo za plačilo in začetek dela, sledi podpis pogodbe in še kasneje zdravniški pregled.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o kandidatih za zaposlitev? »Ne.«

- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? »Ne.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Ne objavljamo.«

- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? »Ne.« Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? »Ne, k nam ga pripeljejo zaposleni in tem zaupamo, da so pripeljali primerne kandidate.«

- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Ne.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? »Pri nas se tega ne poslužujemo. Kandidate še vedno preizkusimo, a mu jo predstavi njegov potencialni vodja, ki s kandidatom nato gre čez postopek reševanja. V našem podjetju morajo biti kandidati zelo usposobljeni in imeti široko podlago, to pa najlažje oceni prav vodja, ki vidi, na kakšen način se kandidat loteva reševanja strokovnega problema. Verjetno to za večja podjetja, ki zaposlujejo več, ne bi bilo izvedljivo, v našem podjetju pa v letu dni zaposlimo le nekaj kandidatov, zato tak način deluje najbolje.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Osebni podatki, delovno mesto, telefonsko številko.«

- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? »Excel.«

- Merite v podjetju naslednje metrike?

- Število prijavljenih »Ne.«

- Kvaliteta prijavljenih »Ne.«

- Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«

- Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Ne.«

- Čas do zaposlitve »Ne.«

- Strošek na zaposlitev »Ne.«

- Procent sprejetih ponudb za delo »Ne.«
- Kvaliteta novih zaposlenih »Ne.«
- Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Ne.«
- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Ne.«
- Fluktuacija novih zaposlenih »Ne.«
- Ohranitev novih zaposlenih »Ne.«
- Odsotnost novih zaposlenih »Ne.«
- Uporabljate analize za napovedovanje? »Ne.«

Odnos kadrovikov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Verjetno bi nam koristilo, če bi bolj začeli uporabljati tehnologijo, pri testiranju recimo.«
- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Mislim, da ne.«
- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 3.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »9 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da, Facebook.« Igrate računalniške igre? »Ne.«
- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 2.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 3.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 2.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Finančna sredstva.«
- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Zaradi narave našega zaposlovanja se mi ne zdi smiselno se s tem ukvarjati.«
- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice? »Ne.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Vedno bodo obstajala podjetja, ki bodo nekaj delala na en način in druga, ki bodo na drugačen. Mislim,

da bodo še vedno obstajala podjetja, ki bodo zaposlovala na tak način kot mi in jim bo to ustrezalo, prav tako pa se bo lahko za nekatera podjetja postopek povsem spremenil.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Ja, mislim, da bo administracija na tem področju bolj poenostavljena.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Verjetno se bo za določena podjetja. Trenutno smo v časih, ko se vsaka stvar prekomerno analizira. V postopku zaposlovanja se moraš zanašati tudi na intuicijo, včasih se ti kandidat ne zdi primeren, a sploh ne zneš pojasniti, zakaj. Mislim, da je to povsem ustrezen razlog, da kandidatu dela ne ponudiš.«

– **Intervju št. 8**

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Srednje.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Ne.« Je sedež v Sloveniji? »Da.«
- Panoga podjetja? »Računalništvo.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »1«
- Št. let na tem delovnem mestu: »1«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo? »Ko kdo od naših zaposlenih odide ali potrebujemo novega zaposlenega, najprej naš direktor pove, kaj bodo njegove naloge. Sestavimo oglas za delo, ga objavimo in čakamo prijave. Nato imamo prvi krog razgovorov s primernimi kandidati, v drugi krog razgovorov običajno pride le par kandidatov. Izmed teh se izbere najbolj primernega.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o kandidatih za zaposlitev? »Ne.«
- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? Na kakšen način vam pomaga? »Ne, nič posebnega za to, mi imamo za podatke o zaposlenih eno tabelo v Excelu, drugo pa za podatke o kandidatih za zaposlitev. V Excelu imamo prav tako napisan postopek, ki nas vodi čez faze zaposlovanja in roke, program, ki me opomni na različne roke v fazi zaposlovanja, pa je Outlook.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Na spletni strani, družbenih omrežjih, fakultetah, portalu Moje delo.«
- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? »Da.« Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? Na katerih? »Da, na vseh, kjer ima ustvarjen profil.«
- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Da, prek LinkedIna.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? Za vsa delovna mesta ali specifična? Kaj s testi merite? »Da, za vsa delovna mesta pred drugim razgovorom uspešni kandidati rešijo test sposobnosti in osebnostne teste.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? Ime, priimek, podatke o kandidatu in o delovnem mestu.«
- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? »Excel.«
- Merite v podjetju naslednje metrike?
 - Število prijavljenih »Da.«
 - Kvaliteta prijavljenih »Ne.«
 - Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«
 - Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Da.«
 - Čas do zaposlitve »Da.«
 - Strošek na zaposlitev »Ne.«
 - Procent sprejetih ponudb za delo »Ne.«
 - Kvaliteta novih zaposlenih »Ne.«

- Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Da.«
- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Ne.«
- Fluktuacija novih zaposlenih »Da.«
- Ohranitev novih zaposlenih »Ne.«
- Odsotnost novih zaposlenih »Ne.«
- Uporabljate analize za napovedovanje? »Ne«.

Odnos kadrovnikov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Ja, postopki bi bili krajši in manj dela bi bilo.«
- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Kadrovska analitika ti prihrani veliko časa, veš, kaj na tvojem področju deluje in to lahko dokažeš.«
- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 5.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »8 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da, LinkedIn, Instagram in Facebook.« Igrate računalniške igre? »Ne.«
- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 4.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 4.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 4.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Pomanjkanje finančnih sredstev, namenjenih temu.«
- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Za to bi potrebovali usposobljeno osebo, prav tako ne zaposlujemo toliko, da bi bilo smiselno.«
- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice? »Mi smo bolj razširili iskanje kandidatov za delo prek družbenih omrežij. S tem smo imeli pozitivne izkušnje. Pri zaposlovanju se moraš zavedati, na kakšno skupino ciljaš. Če si želiš prijav mladih, potem se bodo zagotovo najbolje obnesla družbena omrežja, kot je Instagram in Facebook. Če iščeš strokovnjake na določenem področju, se bo dobro obnesel LinkedIn. Na portalu Moje delo iščejo delo tisti, ki zaposlitev želijo zamenjati, prek družbenih omrežij pa dosežemo tudi tiste, ki do takrat o menjavi službe niso razmišljali. Prav tako smo uvedli

razgovore prek Zooma, a smo ugotovili, da imamo s kandidati raje osebni stik in take razgovore izvajamo bolj izjemoma.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Zaposlitveni postopek se bo brez dvoma spreminjal, mislim, da bo nova tehnologija prinesla veliko sprememb, ki si jih zdaj težko predstavljamo, v smislu poenostavljanja postopka.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Zagotovo.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Kadrovska analitika bo vsaj do neke mere obstajala v podjetjih. Skupaj z napredkom tehnologije bo tudi vnos podatkov postal enostavnejši in bo tako tudi analitika manj časovno zahtevna. Ko se bo v podjetjih izvajalo, da življenjepis samo poskeniraš in bo program sam zaznal podatke, bo precej lažje. Je pa vse odvisno od tega, v kakšnih časih bomo. Če se bo malo zaposlovalo, potem bo analiza podatkov v postopku zaposlovanja otežena. Če se bo zaposlovalo več, se bo iz podatkov dalo tudi več razbrati.«

– **Intervju št. 9**

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, malo, srednje, veliko): »Veliko.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Da.« Je sedež v Sloveniji? »Da.«
- Panoga podjetja? »Avtomobilska industrija.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »8«
- Št. let na tem delovnem mestu: »8«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo? »Sicer smo v zadnjem letu zaposlovali bolj malo, a običajno se pojavi na oddelku potreba ali kdo od zaposlenih podjetje zapusti in nam vodja oddelka javi, kakšne pogoje mora zaposleni izpolnjevati. Nato sestavimo oglas za delo in ga objavimo, kje pa je odvisno od tega, kakšen profil iščemo. Potem imamo razgovore s primernimi kandidati. Od zahtevnosti delovnega mesta in števila prijavljenih kandidatov je odvisno, koliko krogov razgovorov imamo. Ko izberemo primerne kandidata, se z njim dogovorimo za plačo, sledi še podpis pogodbe.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o kandidatih za zaposlitev? »Mi imamo sistemsko urejeno vpisovanje podatkov le za zaposlene, za kandidate pa vodim, če se strinjajo s tem, da so vpisani v naši bazi, ločeno Excel tabelo, kjer imam vpisane osnovne podatke o zaposlenem in njegove kontaktne podatke. Na roke v postopku zaposlitve si nastavim opomnike v Outlook.«

- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? »Ne.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Na spletni strani, družbenih omrežjih, portalu Moje delo, na Zavodu za zaposlovanje, v lokalnih časopisih.«

- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? »Da.« Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? Na katerih? »Običajno o kandidatu poskušam izvedeti čim več. To vključuje, da preverim vse profile na različnih družbenih omrežjih.«

- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Da, prek LinkedIn-a.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? »Ne.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške gre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Podatke, vezane na osebne podatke zaposlenega.«

- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? »V Excel-u.«

- Merite v podjetju naslednje metrike?

- Število prijavljenih »Da.«

- Kvaliteta prijavljenih »Ne.«

- Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«

- Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Da.«

- Čas do zaposlitve »Da.«
- Strošek na zaposlitev »Da.«
- Procent sprejetih ponudb za delo »Ne.«
- Kvaliteta novih zaposlenih »Da.«
- Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Da.«
- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Ne.«
- Fluktuacija novih zaposlenih »Da.«
- Ohranitev novih zaposlenih »Ne.«
- Odsotnost novih zaposlenih »Da.«
- Uporabljate analize za napovedovanje? »Ne.«

Odnos kadrovikov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Ja, na splošno bi. Ker manj zaposluje, ti stroški ne bi bili opravičeni, če pa bi v prihodnje zaposlovali več, bi nam to prihranilo čas.«
- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Za naše podjetje to trenutno ni aktualno, saj zaposluje malo. Če bi nam v prihodnje to koristilo, lahko kadarkoli pogledamo podatke za nazaj.«
- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 4.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »9 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da, LinkedIn, Instagram in Facebook.« Igrate računalniške igre? »Ne.«
- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 3.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 3.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 4.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Nepodpora vodstva.«
- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Prav tako nepodpora vodstva.«

- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice? »Ko smo začeli omejevati družjenja zaradi virusa Covid-19, smo začasno uvedli spletne razgovore. Takrat se nam je to obneslo, a smo se vrnili na osebne razgovore, ko smo to lahko naredili. Začeli smo tudi oglaševati delovna mesta na družbenih omrežjih, kar nam je za minimalne stroške povečalo število prijavljenih kandidatov.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Vse bo vedno bolj digitalno. Postopki, ki se bodo lahko avtomatizirali, se bodo. Meni ne bo več treba zbirati zaposlitvenih dokumentov in podatkov prepisovati v sistem, dokumente bo naložil v sistem zaposleni. Bomo pa vedno vezani na določene zakonske okvirje, zato se stvari ne bodo povsem spremenile.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Ja, kot sem odgovorila v prejšnjem vprašanju.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Bo, za velika podjetja bo to verjetno zelo aktualno, sploh če več zaposlujejo. Zanimivo bi bilo opazovati vzorce, kaj za podjetje res deluje.«

– Intervju št. 10

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Majhno.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Ne.« Je sedež v Sloveniji? »Da.«
- Panoga podjetja? »Turizem in gostinstvo.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »5«
- Št. let na tem delovnem mestu: »5«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo? »Vsako leto pred poletno sezono se nam poveča obseg dela in takrat zaposlujemo več ljudi. Običajno se obrnemo na poznane in tiste, s katerimi že imamo pozitivne izkušnje, včasih pa tudi na tak način ne dobimo dovolj kandidatov, v tem primeru objavimo delovno mesto na naših družbenih omrežjih, saj imamo veliko sledilcev. S prijavljenimi imamo razgovore, izberemo najprimernejšega kandidata in ga zaposlimo. Pri izbiri nam je pomembno tudi, da je kandidat iz bližnje okolice.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o kandidatih za zaposlitev? »Ne.«

- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? »Ne.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Na družbenih omrežjih.«

- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? Na katerih? »Da, na Facebooku.«

- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Ne.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? »Ne.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Ne zbiramo posebej podatkov o zaposlitvenem postopku, kandidata, ki se nam zdi najbolj primeren, zaposlimo.«

- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? /

- Merite v podjetju naslednje metrike?

- Število prijavljenih »Da.«

- Kvaliteta prijavljenih »Ne.«

- Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«

- Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Da.«

- Čas do zaposlitve »Ne.«

- Strošek na zaposlitev »Da.«

- Procent sprejetih ponudb za delo »Ne.«

- Kvaliteta novih zaposlenih »Ne.«
- Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Ne.«
- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Ne.«
- Fluktuacija novih zaposlenih »Ne.«
- Ohranitev novih zaposlenih »Ne.«
- Odsotnost novih zaposlenih »Da.«
- Uporabljate analize za napovedovanje? »Ne.«

Odnos kadrovikov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Na splošno ja, mislim, da so nam družbena omrežja zelo olajšala postopek iskanja kandidatov.«
- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Pri nas zaposlimo nekaj ljudi letno, še to večkrat zaposlene različnih profilov. Zbiranje podatkov je običajno zamudno in sama bi rekla, da ne bi bilo smiselno zbirati podatke in jih analizirati čez par let, ko bi dobili ustrezen vzorec. V nekaj letih se situacija na trgu dela običajno precej spremeni in nisem prepričana, da bi iz tega sploh dobili kaj uporabnega. Zato se zanašamo bolj na intuicijo in dobre prakse, ki smo jih imeli v preteklosti sami ali druga podobna podjetja.«
- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 4.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »8 ur.« Uporabljate družbena omrežja? »Da, LinkedIn, Instagram in Facebook.« Igrate računalniške igre? »Ne.«
- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 3.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 4.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 3.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Finance, če so stroški nizki, kot pri družbenih omrežjih, nimamo problema. Če so to dragi programi, pa se nam verjetno stroškovno ne bi pokrilo.«
- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Nisem prepričana, da bi bila analitika smiselna za nas.«
- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice? »Začeli smo

objavljati prosta delovna mesta na družbenih omrežjih, kar nam je precej povečalo število prijavljenih kandidatov.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let? Kakšen čez 20? »Sistemi se bodo verjetno pocenili, saj se bo tehnologija razvijala 10 oz. 20 let, sistemi z osnovnimi funkcijami pa bodo tako mogoče dostopni tudi že manjšim podjetjem.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Mislim, da se bo, kot se razvija vsa tehnologija.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Razvijala se bo mogoče v velikih podjetjih, v majhnih podjetjih pa to ne bo smiselno in ne bo izvedljivo.«

– Intervju št. 11

Podjetje

- Velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko): »Majhno.«
- Ima podjetje mednarodne enote? »Ne.« Je sedež v Sloveniji? »Da.«
- Panoga podjetja? »Lesna industrija.«

Intervjuvanec

- Št. let ukvarjanja z zaposlovanjem: »26«
- Št. let na tem delovnem mestu: »26«

Splošno

- Kako v vašem podjetju poteka postopek zaposlovanja od tega, da vam sporočijo potrebo po novem zaposlenem do tega, da zaposleni sprejme ponudbo za delo? »»Mi se za iskanje novega kandidata najprej obrnemo na znance, če na tak način ne dobimo nikogar, pa se obrnemo na zavod za zaposlovanje, ki nam pošilja kandidate. Iz izkušenj se je pokazalo, da najboljše zaposlene dobimo med znanci. Z njimi se potem dogovorimo za plačilo, oni pa, če jim je vse v redu, sprejmejo delo.«

HRIS in sistem za sledenje prijavam na delo

- Imate program ali portal, kjer lahko vpisujete podatke o kandidatih za zaposlitev? »Ne.«
- Imate program ali portal, ki vam pomaga skozi postopek zaposlitve? Na kakšen način vam pomaga? »Ne.«

Družbena omrežja

- Kje običajno objavljate razpise na delovna mesta? »Razen na Zavodu za zaposlovanje, nikjer.«

- Si z objavo pomagata tudi na družabnih omrežjih? »Ne.« Kandidata pred zaposlitvijo preverite na družbenih omrežjih? »Ne.«

- Nudite možnost neposredne prijave na delovno mesto prek družbenih omrežij? »Ne.«

E-testiranja

- Mora kandidat rešiti e-teste preden ga povabite na razgovor? »Ne.«

Igrifikacija

- V podjetju uporabljate računalniške igre kot način privabljanja in ocenjevanja potencialnih zaposlenih? »Ne.«

Analitika

- Katere podatke, ki se tičejo zaposlitvenega postopka, zbirate v podjetju? »Mi ne zbiramo teh podatkov posebej.«

- Kako podatke zbirate? Kateri program uporabljate za to? /

- Merite v podjetju naslednje metrike?

- Število prijavljenih »Da.«

- Kvaliteta prijavljenih »Ne.«

- Procent kandidatov, ki gre v naslednji krog selekcijskega postopka »Ne.«

- Strošek oglaševanja in objave prostega delovnega mesta »Da.«

- Čas do zaposlitve »Ne.«

- Strošek na zaposlitev »Ne.«

- Procent sprejetih ponudb za delo »Ne.«

- Kvaliteta novih zaposlenih »Ne.«

- Vir prijave kandidatov in novih zaposlenih »Ne.«

- Čas do produktivnosti novih zaposlenih »Ne.«

- Fluktuacija novih zaposlenih »Ne.«

- Ohranitev novih zaposlenih »Ne.«

- Odsotnost novih zaposlenih »Ne.«

- Uporabljate analize za napovedovanje? »Ne.«

Odnos kadrovikov

- Mislite, da bi več digitalizacije koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »V našem podjetju se z zaposlovanjem ne ukvarjamo veliko časa, zato bi verjetno digitalizacija podjetju predstavljala samo nepotrebne stroške v obliki dragih programov, ki jih ne potrebujemo tako zelo. Zaposlovanje prek družbnih omrežij, naše spletne strani ali drugih portalov bi bilo mogoče smiselno in ga bomo nekoč, če kandidatov ne bomo več dobili prek osebnih priporočil, začeli izvajati tudi sami«

- Mislite, da bi več analitike koristilo v postopku zaposlovanja? Kako? »Nisem prepričana, da bi nam koristilo več analitike. Naše podjetje obstaja že vrsto let in imamo tudi na področju zaposlovanja izkušnje. Nisem prepričana tudi, da bi nam karkoli pomagala pri zaposlovanju zaposlenih na deficitarnih področjih.«

- Kako ocenjujete svoje znanje uporabe računalnikov? »Z oceno 2.« Koliko ur na dan računalnik uporabljate? »4 ure.« Uporabljate družbena omrežja? »Ne.« Igrate računalniške igre? »Ne.«

- Kako ocenjujete svoje analitično znanje? »Z oceno 3.« Koliko ocenjujete, da ste večji v svojem najljubšem programu za izdelavo analiz? »Za oceno 3.« Kako bi ocenili svoje znanje statistike? »Z oceno 3.«

Prednosti, pomanjkljivosti, omejitve

- Katere so omejitve za implementacijo bolj digitalno podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Kot sem omenila, so programi za naše podjetje predragi, prav tako trenutno ne bi bili smiselni, saj manj zaposluje.«

- Katere so omejitve bolj analitično podprtega zaposlitvenega postopka v vašem podjetju? »Mislim, da bo to smiselno za velika podjetja ali manjša podjetja z večjo fluktuacijo, za nas manj. Če hočeš analizirati podatke s področja zaposlovanja, moraš redno zaposlovati.«

- Ste v času vaše zaposlitve uvedli kakšno novost, ki je pripomogla k večji digitalizaciji ali bolj analitičnemu kadrovskemu pristopu? Kaj in kakšne so bile posledice? »Ne.«

Prihodnost kadrovske analitike in digitalizacije

- Kakšen menite, da bo zaposlitveni postopek čez 10 let ali čez 20 let? »Postopek bo težil k temu, da bo vedno manj osebnih stikov. Na osebne razgovore bodo prihajali le še tisti, ki bi imeli naravo dela tako, da bi morali priti v podjetje.«

- Menite, da se bo digitalizacija na kadrovskem področju še naprej razvijala? »Mislim, da se bo, vedno več bo na voljo programov. Ni pa nujno, da se bodo vsa podjetja bolj digitalizirala.«

- Menite, da se bo kadrovska analitika v procesu zaposlovanja še naprej razvijala? »Nekatera podjetja bodo na tem področju mogoče izvajala več aktivnosti.«