

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ODZIVI POTENCIALNIH ZAPOSLOTITVENIH KANDIDATOV NA
RAZLIČNE PRISTOPE HEADHUNTINGA**

Ljubljana, maj 2021

JON PELKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jon Pelko, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Odzivi potencialnih zaposlitvenih kandidatov na različne pristope headhuntinga, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAPOSLOVANJE IN KADROVANJE	4
1.1 Definicija potrebe po kadrovanju	4
1.2 Iskanje, selekcija in privabljanje ustreznih kandidatov	7
1.2.1 Iskanje	7
1.2.2 Selekcija	8
1.2.3 Privabljanje	9
1.3 Kontakt in komunikacija s kandidati	10
1.4 Proces izbire in končna zaposlitev	12
1.5 Uvajanje izbranega kandidata v delovni proces	13
2 HEADHUNTING	14
2.1 Opis pojma headhunting	15
2.2 Opis delovanja kadrovskih agencij	17
2.3 Razvoj headhuntinga skozi čas	21
2.3.1 Outplacement	22
2.3.2 Onboarding	23
2.3.3 Najem kadra	23
2.3.4 Merjenje organizacijske klime	24
2.4 Trendi v headhuntingu	25
2.5 Različni kanali komunikacije s kandidati	29
2.5.1 Pristop do nižje kvalificiranih kadrov	29
2.5.2 Pristop do višje kvalificiranih kadrov	31
2.6 Zaposlitvene strani, portali in profesionalna socialna omrežja	32
2.7 Vloga socialnih mrež, prijateljev in sorodnikov	35
2.8 Ustvarjanje privlačnega profila na različnih platformah	35
2.9 Vloga headhuntinga v bodoče	39
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA	40
3.1 Metodologija	40
3.2 Zbiranje podatkov	42
3.3 Rezultati raziskave	45
4 DISKUSIJA S PODPOGLAVJI	56
4.1 Teoretični prispevki	56
4.2 Praktična priporočila	59
4.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje	65
SKLEP	69
LITERATURA IN VIRI	70

PRILOGE	75
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 2: Statistika intervjuvanih oseb.	43
Tabela 3: Povzetek odgovorov kandidatov.	55
Tabela 4: Povzetek odgovorov headhunterjev.	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz delovanja kadrovskih agencij.	21
Slika 2: Globalizacija.	26
Slika 3: Piramida procesa zaposlovanja.	31

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervjuji z nižje kvalificiranimi kadri	1
Priloga 2: Intervjuji s srednje kvalificiranimi kadri	4
Priloga 3: Intervjuji z višje kvalificiranimi kadri	7
Priloga 4: Intervjuji s headhunterji	10

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ATS – (angl. Applicant tracking software); program za sledenje kandidatov, ki se prijavijo na delovno mesto

COVID-19 – (angl. Coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

HR – (angl. Human resources); človeški viri

IT – informacijske tehnologije

MBA – (angl. Master of business administration); magistrski študijski program iz poslovne administracije

P-J skladnost - (angl. Person-Job fit); skladnost ujemanja osebe z zaposlitvijo

P-O skladnost - (angl. Person-Organization fit); skladnost ujemanja osebe z organizacijo

S.P. – samostojni podjetnik

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

ZRSZ – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

UVOD

Procesi zaposlovanja so v vsakem podjetju ali organizaciji ključnega pomena za dolgoročni uspeh. Z izbiro kompetentnega kadra, ki se bo dobro vključil v kulturno in organizacijsko okolje podjetja, si lahko podjetje ali organizacija ustvari dolgoročno konkurenčno prednost na trgu, kar je v hitro spreminjajočem se svetu še toliko bolj pomembno. Odločitev podjetja pri izbiri zaposlitvenega kandidata neposredno vpliva na delovanje podjetja (Menegalijski, 2016).

Po drugi strani pa mora podjetje, v kolikor želi pridobiti interes kvalitetnih kandidatov s trga dela, ponuditi privlačen zaposlitveni sveženj oziroma paket za potencialne kandidate za zaposlitev. To pomeni ponudbo dobrih plačnih pogojev, urejene delovne pogoje, dobre odnose v podjetju, stabilnost in dolgoročno rast podjetja, ki je tesno povezana z vizijo podjetja. S tem podjetje privablja dobre kandidate in spodbudi dodaten interes k prijavi na delovno mesto.

Podjetje ali organizacija mora še pred začetkom zaposlitvenega postopka natančno opredeliti, kakšen profil kandidata želi. Nekaterim podjetjem je bistveno, da zaposlijo že izkušenega kandidata (za katerega bodo plačali več) in imajo kasneje manjše stroške uvajanja in učenja. Na drugi strani pa imamo tudi podjetja, ki želijo zaposliti nekoliko manj izkušenega kandidata z nižjimi plačnimi pričakovanji, hkrati pa več vlagati v razvoj ter stroške uvajanja in učenja. Veliko je odvisno od sledečih lastnosti: nivoja zahtevnosti delovnega mesta, za katerega se kadruje, kulture podjetja in že obstoječih zaposlenih v timu, kjer se kandidat zaposluje, predvsem pa njihovih znanj in kompetenc.

Podjetje ima dve možnosti zaposlovanja. Prva je, da imajo zaposlene notranje kadrovice. Druga pa, da najame kadrovske/headhunting agencijo, ki je specializirana za izpeljavo celotnega zaposlitvenega postopka in podjetju zagotovi ustrezne kandidate. Danes se veliko podjetij odloča za drugo možnost, predvsem pri kadrovanju specifičnih profilov ali ko nimajo ustrezno organizirane lastne kadrovske funkcije. Druga možnost je v primerjavi s prvo časovno in finančno lahko bistveno ugodnejša. V magistrskem delu bom orisal in predstavil prav drugo možnost – delovanje kadrovskih agencij in headhunting.

V procesu izbire kandidata za zaposlitev končno izbiro vedno določi podjetje, ne glede na to, ali postopek opravi zunanja kadrovska agencija ali podjetje samo. Izbira je v rokah vodje kadrovske službe, vodje segmenta ali organizacijske enote, kjer podjetje išče novega sodelavca, ali pa direktorja oziroma poslovodstva podjetja.

Proces kadrovanja in zaposlovanja se ne zaključi s podpisom pogodbe o zaposlitvi. Delodajalec mora nato poskrbeti tudi za ustrezno uvajanje in privajanje na novo delovno okolje. Veliko podjetij se lahko tudi v tej fazi srečuje s povečano stopnjo fluktuacije, ki je posledica neustreznega ali pomanjkljivega programa uvajanja za nove zaposlene.

Rekrutiranje (v nadaljevanju headhunting¹) torej postaja vse bolj priljubljena oblika iskanja kadra, saj ima podjetje praviloma časovne in finančne prihranke. Rekrutiranje je ključ do uspeha pri kadrovanju podjetij. Naloga headhunterjev je, da najdejo ustrezne kandidate in jim ustrezno vzpodbudijo interes za delovno mesto v podjetju (Sinha & Thaly, 2013).

V magistrskem delu se bom osredotočal na področja, kjer imajo headhunterji precejšen vpliv na celoten proces kadrovanja in zaposlovanja. Pod to štejem predvsem ustrezno razumevanje želja in pričakovanj naročnikov, izbiro ustreznih platform in komunikacijskih kanalov za iskanje kandidatov, pravičen pristop do različnih profilov kandidatov (nižje in višje kvalificirani kandidati), upoštevanje različnih osebnostnih in značajskih lastnosti kandidata ter temu primerno izbiro komunikacije s strani headhunterja, predstavitev kandidatov naročnikom ter ustrezno komunikacijsko vez med kandidati in naročnikom.

V procesu headhuntinga se headhunterji pogosto srečujejo tudi z različnimi težavami, na katere nimajo neposrednega vpliva. Te nastajajo v različnih fazah njihovega dela – skladno z zahtevnostjo pozicije in količino kandidatov, ki so na trgu dela na voljo. Pod te štejem kraj opravljanja dela, ugled delodajalca oziroma naročnika, specifičnost delovnega mesta in ostale zahteve, vključno s ponudbo delodajalca. Headhunter mora biti izredno pozoren tudi na nenapisane kriterije pri zaposlovanju, ki so pri vsakem delodajalcu specifični in niso vidni v samem zaposlitvenem oglasu (Tallerico, 2000).

V kolikor je delovno mesto oddaljeno od večjih mestnih središč, so lahko cestne in javnoprometne povezave zelo slabe. Takrat je headhunter praviloma omejen na kandidate, ki prihajajo iz bližje okolice, kar pa v veliko primerih ne zadostuje potrebam naročnika. Posledično to vodi do predčasno neuspešno zaključenega projekta, v tem primeru do nerealizirane zaposlitve.

Naročnikov ugled ima dostikrat veliko vlogo pri kandidaturi izbiri. Vsakemu kandidatu je izredno pomembno, da je zaposlen pri poznanem delodajalcu, kjer so dobri odnosi in je zagotovljena stalnost zaposlitve, kjer prejemajo redna plačila, lahko osebno in strokovno napredujejo in so nasploh ustrezno nagrajeni in motivirani za dobro delo. V primeru headhuntinga je za zamenjavo zaposlitve pri kandidatih pomembno predvsem dejstvo, da trenutno zaposlitev menjajo za boljše delovno okolje in uglednega delodajalca. Če je sloves delodajalca slab, je učinkovito kadrovanje težko izvedljivo, ne glede na ves vložen trud headhunterja. Kvaliteta dela managerjev in kultura delovnega okolja v podjetju sta glavna dejavnika za dolgoročno uspešnost podjetja (Boxall & Purcell, 2003).

Nekatera delovna mesta so izredno specifična (deficitarni kadrovski profili) in na trgu ni veliko kandidatov, ki bi bili ustrezno usposobljeni za opravljanje tega dela. V veliko primerih so taki kandidati na trgu zaželeni in jim trenutni delodajalci že nudijo raznovrstne ugodnosti v smislu

¹ Ker je headhunting v kadrovski funkciji uveljavljen izraz tudi v Sloveniji, v nadaljevanju uporabljam angleško različico besede.

zadržanja, da se zavarujejo pred njihovim odhodom. Take kandidate je še toliko težje motivirati za menjavo zaposlitve in predstavljajo za headhunterje še toliko večji izziv.

Doba digitalizacije je prinesla veliko novih zahtev po drugačnih profilih delovnih mest, za katere je prave kandidate zelo težko najti. Dejansko je opaziti, da se na trgu dela že formirajo novi poklici ter z njimi nove zahteve po drugačnih znanjih, veščinah in kompetencah. Velikokrat naročnik želi izkušenega kandidata s specifičnimi znanji, a ponuja slab zaposlitveni paket v primerjavi z ostalimi podjetji na trgu. V tem primeru je headhunterju težko privabiti potencialne kandidate k menjavi delovnega mesta.

Preden se loti zapolnjevanja pozicije, mora headhunter natančno raziskati, kaj naročnik pričakuje. Velikokrat se pripeti, da se za projekt dogovorijo prodajniki headhunt agencije, nato pa projekt prenesejo dalje, pri čemer si headhunter lahko le predstavlja, kakšna je kultura v podjetju ter kaj točno se za določeno pozicijo pričakuje. Headhunterji bi morali biti prisotni na uvodnih sestankih, da bi lažje in boljše opravili svoje delo, saj bi slišali navodila direktno s strani naročnika.

Tudi izbira ustreznih platform in komunikacijskih kanalov iskanja je nekaj, kar mora headhunter ustrezno opredeliti. Različni profili kandidatov so na nekaterih platformah bolj prisotni, na drugih manj. Za ustrezno časovno učinkovitost izvedbe projekta je pomembna izbira pravih platform in medijev, kjer bo poiskal ustrezen bazen kandidatov. Zanimivo je, da je na podlagi raziskave kar 71 % kandidatov, ki obišče platforme za zaposlovanje, trenutno zaposlenih, a ne razmišljajo o tem, da bi menjali zaposlitev (Bartram, 2000).

Ustrezen pristop do kandidatov je najpomembnejši korak v procesu headhuntinga. Izbrati je potrebno pravi način komunikacije do različnih tipov kandidatov. Kandidatu je potrebno ponuditi ravno pravšnjo količino informacij, na osnovi katerih ga bo ponujena možnost zaposlitve pritegnila. Različne oblike komunikacije prek različnih medijev posledično odražajo tudi količino informacij, ki jih kandidat pridobi, in osredotočenost na osebni odnos do kandidata (Allen, Van Scotter & Otondo, 2007). Headhunter mora natančno opraviti razgovor, se pred razgovorom ustrezno pripraviti in po intervjuju objektivno obravnavati vse pridobljene informacije (Compton, Morrissey & Nankervis, 2010).

Ko s strani kandidata pridobimo vse ustrezne informacije in opravimo razgovor, je potrebna tudi ustrezna predstavitev kandidata naročniku, saj je na koncu ta tisti, ki se odloči, s katerimi kandidati želi nadaljevati zaposlitveni postopek.

V sklopu metodologije sem tako zastavil sledeča raziskovalna vprašanja:

- kako se razlikuje headhunt pristop in komunikacija do zaposlitvenih kandidatov v različnih panogah? Prikaz pristopa v treh različnih panogah.

- Kako se razlikuje headhunt pristop in komunikacija do zaposlitvenih kandidatov glede na raven zahtevnosti delovnih mest oziroma dela? Prikaz pristopa v dveh različnih zahtevnostnih ravneh/profilih dela.
- Katere spletne zaposlitvene platforme in socialni mediji na slovenskem trgu dela so s strani headhunterjev trenutno najbolj uporabni?
- Kakšne trende v headhuntingu lahko pričakujemo v prihodnje?
- Katere aktivnosti in področja dela ter bolj inovativne komunikacijske kanale naj pospešeno razvijajo specializirane kadrovske agencije upoštevajoč bodoče trende v zaposlovanju, kadrovanju in headhuntingu?

Pred samim pričetkom raziskovanja trga dela pa sem si zastavil spodnje cilje:

- poiskati ustrezne načine začetne komunikacije s potencialnimi zaposlitvenimi kandidati.
- Analizirati pristop do kandidatov glede na različne panoge in različne ravni zahtevnosti delovnih mest.
- Analizirati najboljše odzive, ugotoviti, zakaj so kandidati različno odreagirali na različne pristope in razviti pravilen splošen pristop.
- Analizirati različne komunikacijske kanale in uspešnost komunikacije preko njih glede na različne panoge in profile kandidatov.
- Raziskati prihodnje trende v headhuntingu ter kako se jim ustrezno prilagoditi in jih implementirati.
- Glede na ugotovljene trende podati smernice za kadrovske agencije, katere dejavnosti še naprej razvijati in katere vzpostaviti na novo, drugače.
- Glede na rezultate raziskave podati ustrezne predloge, kako ustrezno komunicirati s kandidati z namenom, da bi dosegli največjo uspešnost projekta zaposlitve pri naročniku.

1 ZAPOSLOVANJE IN KADROVANJE

Zaposlovanje in kadrovanje pomenita pomemben proces v vsakem podjetju oziroma organizaciji. Kakovost njune izvedbe pomembno prispeva k dolgoročni učinkovitosti podjetja. Zato uspešno kadrovanje in zaposlitev pravih kadrov na prava delovna mesta tudi danes predstavlja pomembno konkurenčno prednost na trgu.

1.1 Definicija potrebe po kadrovanju

Kadrovska služba je eden izmed ključnih segmentov v vsakem podjetju, čeprav ji velikokrat dajemo premajhen pomen. V povezavi z računovodstvom in pravno službo je odgovorna za nemoteno poslovanje podjetja z vidika administracije, plač, delovnih pogojev in pogodbene

ureditve med delavcem in delodajalcem. Kadrovska funkcija je ena izmed ključnih funkcij, saj je od nje odvisna učinkovitost podjetja, ki vpliva na poslovno uspešnost (Stipanič, 2009).

Vsako srednje ali večje podjetje je primorano imeti kadrovskega segmenta. Večinoma so se podjetja vedno odločala za notranjo kadrovske službe. V zadnjih nekaj desetletjih pa so vse bolj v porastu tudi kadrovske agencije, ki delujejo kot »outsourcana« kadrovske službe. Največ primerov podjetij se v današnjih časih odloča za kombinacijo notranje kadrovske službe in pogodbenega sodelovanja z zunanjimi kadrovskimi agencijami, ki so specializirane za specifične segmente kadrovanja.

Aktivnosti kadrovskih strokovnjakov pri procesu kadrovanja v organizacijah z več kot sto zaposlenimi kažejo, da slovenski kadroviki porabijo 28,1 % svojega časa za vodenje kadrovske evidence, 14,7 % za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja, 13,3 % za izvajanje postopkov selekcije, razporeditev in odpuščanja, le 12,6 % za sodelovanje pri pripravi projektov razvoja kariere zaposlenih in programov izobraževanja in 11,2 % za vrednotenje delovnih mest za potrebe plačne in stimulacijske politike. Preostali čas namenijo poslovnemu sekretarstvu, administraciji, varstvu pri delu, zavarovanju in socialnim zadevam, informiranju in odnosom z javnostjo, splošnim zadevam in podobno. Ti rezultati kažejo na izjemno administrativno usmerjenost (Nebesni, 2009).

Poleg administrativne funkcije kadrovske službe pa je večinoma (ponavadi v večjih podjetjih) kadrovskega segmenta zadolžen tudi za uvajanje (»onboarding proces«), za razvoj kadrov in izobraževanja ter za segment zaposlovanja.

Segment kadrovske administracije skrbi za nemoteno poslovanje podjetja. Njihove dolžnosti zajemajo:

- urejanje pogodb z zaposlenimi,
- urejanje zadev glede delovnih pogojev zaposlenih,
- urejanje dokumentacije v zvezi z zavarovanjem zaposlenih,
- obračunavanje in izplačilo plač,
- spremljanje in obveščanje zaposlenih glede aktualnih sprememb na področju zakonodaje.

Sledi segment onboardinga, razvoja kadrov in izobraževanja. Ta segment ima velik pomen v skladu z dolgoročno vizijo podjetja v prihodnosti. V kolikor bo podjetje imelo dober onboarding proces, bo krivulja učenja hitrejša. Posledično bo imelo zato podjetje manjše stroške z uvajanjem zaposlenih v delovni proces. Onboarding proces ima velik vpliv ne le na uspešnost celotne organizacije, ampak tudi na karierni razvoj in delovno uspešnost novozaposlenih. Uspešno postavljen proces onboardinga lahko izboljša odnose med delodajalcem in zaposlenimi ter dobro deluje pri prenosu znanja med izkušeni in v podjetju in novozaposlenimi (Caldwell & Peters, 2018).

Podobno velja tudi za segment razvoja kadrov in izobraževanj. Podjetja, ki imajo dobro strukturiran načrt razvoja kadrov in izobraževanj, bodo dolgoročno gledano imela zadovoljnejše zaposlene in strokovno močnejši kader. V tem primeru je v interesu podjetja in zaposlenih, da bi dolgoročno gledano zaposleni rasli skupaj s podjetjem in se posledično razvijali tako strokovno kot osebnostno. V veliki večini je danes zaposlenim pomembno, da ne stagnirajo na svojem delovnem mestu in da so na tekočem z vsemi novostmi, ki jih prinaša stroka, v kateri zaposleni delujejo.

Stroškovno gledano ima podjetje manjše stroške, če z izobraževanji vlaga v lasten kader, kot če sprejme odločitev, da bo že kvalificirani kader privabljal s trga, saj je tudi v tem primeru potrebno prilagajanje novozaposlenih v novo delovno okolje in spoznavanje s specifičnimi okoliščinami, v katerih podjetje deluje. To je razlog, da si večina podjetij želi dolgoročno zadržati kader, ki deluje na ključnih pozicijah ali imajo višjo dodano vrednost za podjetje. Kot navaja Kramar (2010), pa je dandanes na trgu konkurenčnost podjetja močno povezana z usposobljenostjo zaposlenih.

Segment zaposlovanja ima veliko dodano vrednost v sklopu kadrovanja. Rekruterji so zadolženi za iskanje, selekcijo, privabljanje in izbiro ustreznega kadra za podjetje. V sklopu kadrovske službe ima segment rekrutiranja najvišjo dodano vrednost, saj so rekruterji tisti, ki v prvi fazi skrbijo za izbiro zaposlenih, ki bodo delovali v samem podjetju. Naloga rekruterjev je, da izberejo kader, ki je glede na zahteve delovnega mesta kompetenten, obenem pa se mora skladati z organizacijsko klimo podjetja. Po zaključenem iskanju potencialnih zaposlitvenih kandidatov, ko si rekruterji ustvarijo ožji nabor, pa je njihova naloga, da jih kontaktirajo in privabijo ter sodelujejo v zaposlitvenem postopku delodajalca.

Naslednja faza so razgovori s kandidati, ki jih dostikrat v prvem krogu razgovorov opravijo rekruterji sami. Tako lahko presodijo, ali bi bil kandidat osebno primeren za organizacijsko klimo nekega podjetja. Kandidati, ki se osebno skladajo z organizacijsko klimo podjetja, potem napredujejo v drugi krog razgovorov, kjer je poleg rekruterja prisoten še vodja segmenta, ki oceni dejansko strokovno znanje kandidata. V kolikor se delodajalec in kandidat uskladita o delovnih pogojih, se sklene pogodba o zaposlitvi, kjer se v sodelovanju s kadrovsko administracijo zaključi zaposlitveni postopek in hkrati delo rekruterja.

Kandidatova predstava na razgovoru pa je izrednega pomena, saj se dostikrat zgodi, da je kandidat lahko kompetenten za delovno mesto na podlagi znanj in izkušenj, vendar se ne bo uvrstil v nadaljnje zaposlitvene postopke zgolj zaradi njegovega nastopa na razgovoru. Kot kažejo študije, so kandidati, ki so osebno bolj ekstravertirani in bolj samozavestni/prepričani sami vase, kasneje tudi bolj uspešni na razgovorih za zaposlitev (Tay, Ang & Van Dyne, 2006).

1.2 Iskanje, selekcija in privabljanje ustreznih kandidatov

1.2.1 Iskanje

Ustrezne zaposlitvene kandidate lahko iščemo na različnih kanalih. V zadnjem desetletju prevladuje predvsem iskanje kandidatov prek spletnih portalov. V Sloveniji med delodajalci v smislu obiskanosti spletnih portalov prevladujeta predvsem LinkedIn in MojeDelo, ki se ju poslužuje največ delodajalcev in zaposlitvenih agencij. Z nekaj manj obiskanosti pa sledijo še ostali zaposlitveni portali, npr. Optius, Deloglasnik. Moramo se zavedati, da kljub slabši obiskanosti in manjšem obsegu kandidatov lahko tudi ostali portali igrajo pomembno vlogo pri zaposlitvenem procesu. Rekrutiranje je proces generiranja baze ustreznih kandidatov, ki so zainteresirani za delo pri specifičnem delodajalcu (Gold & Shadlen, 2007).

V bazi življenjepisov na portalu MojeDelo se nahaja nekaj manj kot 100.000 življenjepisov, med katerimi lahko delodajalci oziroma rekruterji iščejo ustrezen kader za ustrezno pozicijo. Portal Moje Delo prevladuje tudi pri obiskanosti zaposlitvenih oglasov in številu prijav na oglase. Omogoča iskanje med življenjepisi, ki jih kandidati lahko oddajo in si tako odprejo možnost, da jih delodajalec oziroma rekruter lahko direktno kontaktira. Brez dvoma lahko trdimo, da je portal Moje Delo eden izmed ključnih akterjev pri zaposlitvenih postopkih na slovenskem zaposlitvenem tržišču. Je največji slovenski zaposlitveni portal in že več kot 15 let skrbi za neposreden stik med delodajalci in iskalci zaposlitve. Na MojeDelo.com najdemo informacije o prostih delovnih mestih in napotke za karierni razvoj (Petelin, 2019).

Spletni portal LinkedIn je bil v samem začetku namenjen poslovnemu povezovanju kandidatov, izmenjavi mnenj in komentiranju zaposlenih o trenutnem stanju v gospodarstvu. Glede na uspešnost in priljubljenost uporabe v poslovnem svetu pa so kaj kmalu razvili še napredne opcije za uporabo LinkedIna. Gledano v svetovnem merilu je LinkedIn danes postal ključna zaposlitvena spletna vez med kandidati in delodajalci oziroma rekruterji. Gledano s stališča rekruterjev je LinkedIn v veliki večini prva izbira, kjer iščejo ustrezne zaposlitvene kandidate.

Prednost LinkedIn-a je predvsem ta, da je izredno pregleden in ima hkrati izredno širok nabor potencialnih zaposlitvenih kandidatov (vsaj kar se tiče srednjih in višjih profilov). O tem, da je LinkedIn postal eno izmed glavnih orodij pri headhuntingu, pričajo tudi izsledki zadnje raziskave (Zide, Elman & Shahani Denning, 2014), v kateri piše, da je 95 % (od 541 anketiranih) rekruterjev uporabilo LinkedIn pri rekrutiranju pasivnih kandidatov (tj. kandidati, ki niso aktivni iskalci nove zaposlitve), v nasprotnem primeru ti kandidati ne bi menjali zaposlitve oziroma sploh ne bi zasledili zaposlitvene priložnosti.

V procesu iskanja kandidatov pa ne smemo pozabiti neformalnih kanalov iskanja. Skozi celotno zgodovino kadrovanja in zaposlovanja so prav neformalne povezave igrale ključno vlogo pri zaposlitvi kandidatov, zato so se dostikrat izkazale za najučinkovitejše. Bivši ali obstoječi

sodelavci, reference vodij in/ali sodelavcev, sorodniki, znanci in prijatelji so lahko tudi najhitrejši in najbolj zanesljiv vir dobrih zaposlitvenih kandidatov. To so ljudje, ki jih že poznamo in jim zaupamo, da bodo predlagali zanesljiv in kvaliteten kader za zaposlitev, hkrati pa je to lahko dodaten in učinkovit vir z vidika stroškov in vloženega časa s strani rekruterja.

1.2.2 Selekcija

V procesu selekcije kadra je izredno pomembno upoštevati želje naročnika oziroma delodajalca. Preden se rekruter spusti v iskanje in selekcijo ustreznih potencialnih zaposlitvenih kandidatov, mora natančno pregledati zahteve delodajalca. Zahtevana stopnja izobrazbe, znanje tujih jezikov, potrebna znanja tekom opravljanja dela in predhodne izkušnje in licence oziroma izobraževanja je le nekaj ključnih dejavnikov, ki vplivajo na selekcijo in nabor kadra, ki ga ustvari rekruter. Diefendorff, Richard in Croyle (2010) navajajo, da poleg formalnih zahtev (npr. predhodne izkušnje, opravljene licence in izpiti) delodajalci danes vse bolj zahtevajo tudi ustrezne mehke veščine – da se bo kandidat karakternostno ujel s trenutno ekipo ter bo komunikativen, pošten in delaven.

Ob selekciji ustreznih kandidatov mora rekruter upoštevati tudi osebne karakteristike kandidatov. Sposobnost dela v timu, komunikativnost, natančnost, strokovnost in ostale mehke veščine igrajo ključno vlogo v procesu odločitve o izbiri ustreznega kandidata. Delodajalcem je pomembno, da se kandidat osebnostno sklada z organizacijsko kulturo, saj je to izjemnega pomena za dolgoročno uspešno sodelovanje med zaposlenim in podjetjem. Te karakteristike so velikokrat lahko enako pomembne v postopku izbire kot znanja in veščine, ki jih kandidat prinaša v podjetje.

Tekom selekcije in izbora ustreznih kandidatov veliko vlogo odigra organizacijska kultura podjetja. V nekaterih podjetjih vladajo bolj rigidni sistemi, kjer se procesi poslovanja odvijajo nekoliko počasneje in veliko bolj strukturirano. Medtem ko imamo na drugi strani podjetja, kjer vlada veliko bolj dinamična organiziranost in drugačna klima. Pri zaposlovanju pa se podjetja odločajo tudi na podlagi regijskih načinov zaposlovanja – ali zaposlujejo lokalni kader in tako ravna družbeno odgovorno do lokalnih skupnosti ali pa zaradi različnih vzrokov kader iščejo širše. Tudi ta vidik pomembno vpliva na bodočo organizacijsko kulturo, ki se razvije v podjetju. Kot pravita Prud'homme van Reine in Dankbaar (2011), poznamo podjetja, ki zaposlujejo bolj na regionalen način, medtem ko imamo na drugi strani podjetja, ki zaposlujejo globalno, vse pa je odvisno od vizije in kulturne usmerjenosti podjetja.

V procesu selekcije kandidatov je izredno pomembna tudi komunikacijska vez med rekruterjem, ki je zadolžen za selekcijo in izbiro kandidatov, ter vodjo posameznega oddelka, ki je strokovnjak na področju, za katerega se išče kader in je v končni fazi glavni odločevalec, ali bo sprejel kandidata v svojo ekipo ali ne. V kolikor je komunikacija natančna, tekoča in ima

jasno zastavljene cilje, je lahko zaposlitveni postopek bistveno krajši in učinkovitejši – tako stroškovno kot tudi časovno z vidika vseh akterjev, ki sodelujejo pri zaposlovanju.

1.2.3 Privabljanje

V primarni fazi je za uspešno privabljanje kandidatov odgovoren delodajalec. V kolikor delodajalec še pred samim pričetkom zaposlitvenega postopka ponudi privlačen zaposlitveni paket, obstaja večja verjetnost, da bo privabljanje kandidatov bolj uspešno, kot pa v primeru, da delodajalec ponuja slabe pogoje dela. Vsak kandidat ima sicer svoje preference in lestvico prioritet pri zaposlitvi, vendar so se na trgu dela že uveljavili nekateri osnovni pogoji, ki omogočajo zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pod te dejavnike štejemo predvsem:

- **finančni paket**, v katerega uvrščamo konkurenčno plačilo (še bolje – nadpovprečno plačilo v primerjavi s primerljivimi delovnimi mesti). Poleg osnovne plače v ta paket spadajo tudi ostali dodatki, kot so variabilni prejemki, dodatki na osnovno plačo, regres, božičnica, nagrada za poslovno uspešnost na koncu leta in drugi dodatki, specifični za posamezno panogo in posameznega delodajalca.
- **Delovni pogoji** v smislu, da delo poteka v urejenem, organiziranem in čistem okolju, kjer dolgoročno gledano delovno okolje ne bo vplivalo na poslabšanje fizičnega in psihičnega zdravstvenega stanja zaposlenih.
- **Delovni čas**, kjer je pomembno, da imajo zaposleni poleg zaposlitve tudi urejeno življenje izven delovnega časa. Pod to alinejo štejemo predvsem možnost enoizemskega dela, kjer ni nadur oziroma so redke. Tako si zaposleni lažje organizirajo čas izven delavnika za aktivnosti, ki jih počnejo v prostem času in z družino (usklajevanje družinskega in poklicnega življenja). Obstajajo različni certifikati, ki povedo, ali se delodajalec aktivno ukvarja s področjem zagotavljanja ustreznih delovnih pogojev za zaposlene, recimo certifikat družini prijazno podjetje.
- **Dodatne ugodnosti in bonitete** v smislu dodelitve službenega vozila, telefona, tablice in/ali računalnika, možnost opravljanja dela od doma, dodaten plačan ali neplačan dopust in podobno. Pod to kategorijo uvrščamo tudi razne nedenarne nagrade, kot so teambuildingi, promocijski izdelki podjetja, popusti pri nakupih različnih izdelkov in darila.
- **Izobraževanja za zaposlene**, saj zaposleni v današnjih časih visoko cenijo, v kolikor so delodajalci pripravljeni vlagati v njihov strokovni in osebnostni dolgoročni razvoj (napotovanja na izobraževanja višjega cenovnega ranga (recimo MBA, študij v tujini), sofinanciranje študija ob delu in podobno).

V sekundarni fazi privabljanja je od rekruterja odvisen pravilen pristop do potencialnih zaposlitvenih kandidatov, ustvarjanje dobrih vezi in komuniciranje na pravi način. Tukaj v ospredje pridejo predvsem človeški faktor in dobre sposobnosti rekruterja, da ustrezno privabi in prepriča potencialnega kandidata, naj sodeluje v zaposlitvenem postopku. Dobri rekruterji

delujejo na način, da se s kandidati tesno povežejo in ustvarijo dobro medsebojno vez, saj kandidat mogoče v danem trenutku ni primeren za nobeno delovno mesto, vendar obstaja velika verjetnost, da se v prihodnosti zanj vseeno odpre primerno delovno mesto. V kolikor ima rekruter že ustvarjen tesen kontakt s kandidatom, lahko hitreje zapolni delovno mesto, saj v tem primeru ni potrebne toliko komunikacije (Poch, Bel, Espeja & Navio, 2014).

V fazi privabljanja je izrednega pomena pravilen pristop rekruterja do zaposlitvenega kandidata. Nekateri kandidati preferirajo nekoliko bolj neosebno začetno komunikacijo, na primer preko e-maila oziroma različnih spletnih portalov, medtem ko imamo na drugi strani kandidate, s katerimi je veliko lažje komunicirati direktno preko telefonskega pogovora oziroma bolj osebnega stika.

Proces privabljanja je z vidika rekruterja najbolj zahteven del zaposlitvenega postopka, saj je potrebno vzpostaviti vez (v veliki večini primerov) z neznano tretjo osebo, s katero še nismo imeli stikov, zato moramo hitro ugotoviti, kakšen način komunikacije je najprimernejši. Nekateri kandidati so bolj odprti za neformalen in odprt način komunikacije, medtem ko je potrebno z drugimi kandidati ravnati bolj formalno, vse s ciljem, da rekruter doseže svoj osnovni namen in kandidata privabi v postopek. V kolikor rekruterju ne uspe vzpostaviti ustrezne komunikacije s potencialnim kandidatom, je rezultat slabši nabor kandidatov, kot bi lahko bil, in je posledično lahko tudi sam postopek kadrovanja slabše kvalitete.

Ko rekruter uspe privabiti kandidata za sodelovanje v zaposlitvenem postopku in ga preda v postopek naročniku (zaposlovalcu), se pa njegovo delo in vloga ne zaključi. Rekruterjeva naloga je ohraniti stalen kontakt s kandidatom in ga obveščati o vseh novostih, spremembah in aktualnih informacijah, da je kandidat s trenutno situacijo na tekočem. Če rekruter izgubi ažuren kontakt z zaposlitvenim kandidatom, se posledično poveča verjetnost, da bo kandidat iz različnih razlogov na strani naročnika (zaposlovalca) ali na strani kandidata med zaposlitvenim postopkom odstopil od dogovora.

1.3 Kontakt in komunikacija s kandidati

Kot navaja Zore (2012), so spletni zaposlitveni portali danes postali stičišče ponudbe in povpraševanje po novih delavcih in prostih delovnih mestih. Smiselno je, da rekruter pred samim kontaktom preveri, kakšna je trenutna situacija na trgu dela za dotično delovno mesto. Pred samim kontaktom potencialnih zaposlitvenih kandidatov je naloga rekruterja, da si ustvari širšo (in kasneje tudi ožjo) bazo ustreznih kandidatov, ki jih ima kasneje namen kontaktirati. Pomembno je, da se vsak rekruter svojega projekta loti postopoma in strukturirano, saj tako obstaja večja verjetnost, da bo projekt izpeljan hitreje.

Smiselno je, da pri kontaktiranju kandidatov rekruter oceni svoje potencialne kandidate po ustreznosti in najprej kontaktira kandidate, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Šele kasneje

(v kolikor je pri prioritetnih kandidatih neuspešen) kontaktira še kandidate, ki jih najprej ni imel na listi pod prioritetnimi kandidati. Razlogi za neuspešnost privabljanja pri prvi skupini kandidatov so lahko različni:

- kandidati niso v nobenem primeru pripravljeni menjati zaposlitve (saj so zadovoljni s trenutnim delovnim mestom).
- Kandidati niso odzivni preko spleta, e-maila ali telefona.
- Kandidati nimajo navedenih kontaktnih podatkov oziroma so napačni.
- Kandidatom ne ustreza zaposlitveni paket, ki ga ponuja podjetje.
- Kandidati imajo v trenutnih pogodbah o zaposlitvi vključene konkurenčne klavzule, ki jim omejujejo delo pri konkurenčnih podjetjih.

Ocenjevanje potencialnih kandidatov je lahko za rekruterja zelo zamuden proces. Vendar je tudi to področje začelo močno napredovati. V skladu z željo po prihranku časa pri zaposlitvenih postopkih so začeli razvijati sistem, ki bo avtomatsko ocenil kandidate glede na njihovo ustreznost in kandidatom avtomatsko prilagodil povratno sporočilo glede na njihovo ustreznost na podlagi zahtev za delovno mesto (Kessler, Béchet, Torres-Moreno, Roche & El-Bèze, 2009).

Kot je bilo že omenjeno, je pri kontaktiranju kandidatov izrednega pomena, da rekruter izbere pravi način komunikacije. Če se rekruter odloči za pisno komunikacijo, ki ponavadi poteka prek internetnih portalov oziroma preko e-maila, mora biti ustrezno zasnovana. Sporočila ne smejo biti preveč formalistična – kandidat naj nima občutka, da je le še eden izmed množice, ki jih kontaktira. Rekruter bo z veliko večjo verjetnostjo imel boljši rezultat, če napiše personalizirano sporočilo, saj tako kandidatu sporoči, da mu je posvetil svoj čas in mu daje dodatno vrednost na trgu dela.

Na drugi strani imamo kontakt preko telefona. Večina kandidatov preferira direktno, osebno komunikacijo, saj tako lažje obrazložijo svojo trenutno situacijo, na drugi strani pa ima rekruter možnost za pridobitev natančnejših informacij o potencialnih kandidatih. Komunikacija prek telefona s kandidati je smiselna predvsem z nižjimi profili. Glavni razlog in prednost za komunikacijo prek telefona z nižjimi pa tudi ostalimi poklicnimi profili je predvsem ta, da pri komunikaciji preko e-maila oziroma spletnih platform kandidati ne podajo natančnih in podrobnih informacij o svoji karierni poti, imajo pomanjkljive življenjepise in niso vešči dobre pisne predstavitve potencialnemu delodajalcu.

Pri osebni komunikaciji pa so vsi kandidati praviloma bolj odprti, natančni in specifični. Pri višjih kvalificiranih poklicnih profilih je morda nekoliko drugače, saj se predvideva dobra pisna komunikacija, osebna predstavitev in kvaliteten življenjepis, vendar je tudi pri njih izrednega pomena, da jih spoznamo osebno in se lahko že vnaprej temeljito predstavijo, podajo obrazložitve k življenjepis in razloge, zakaj bi bili oni dobri kandidati za zaposlitev.

Pri kontaktu s kandidati je bistveno, da rekruter izbere pravilen način komunikacije glede na to, v kateri fazi se proces privabljanja kandidata nahaja. V začetni fazi nekateri kandidati dajejo prednost formalni komunikaciji, kjer se dosledno držijo visoke ravni profesionalizma in visoke ravni poslovne komunikacije, medtem ko je z drugimi kandidati veliko lažje skozi vse faze postopka komunicirati neformalno, nekoliko bolj na osebnem nivoju v smislu sproščenosti in direktnosti. Ta dejavnik – pravilna izbira načina komunikacije v vsaki fazi postopka – razlikuje uspešne od manj učinkovitih rekruterjev. Če rekruter izbere napačen način komunikacije, se lahko zgodi, da kandidat rekruterju ne bo zaupal in bo v najslabšem primeru odstopil od že začetega zaposlitvenega postopka.

Zgoraj omenjeni načini komunikacije veljajo za začetne in tudi za vse vmesne faze zaposlitvenega postopka. Naloga rekruterja je, da vzdržuje konstruktivno komunikacijsko vez s kandidatom skozi celoten zaposlitveni proces ter tako obvešča kandidata o vseh novostih in spremembah. Rekruter ima vlogo »skrbnika« kandidata – pomaga mu, ga podpira in skrbi, da je vseskozi obveščen o teku dogodkov. Tudi po zaključku samega procesa je priporočljivo, da rekruter ostane v kontaktu s kandidatom z namenom nudenja podpore, nasvetov, kot ključna vez med delodajalcem in delojemalcem ter za morebitna bodoča kadrovanja, neodvisno od tega, ali se je kandidat pri naročniku zaposlil ali ne.

1.4 Proces izbire in končna zaposlitev

Pri procesu končne izbire glavno vlogo igra delodajalec oziroma vodja segmenta, kjer se išče kader za zaposlitev. V koliko se vrnemo nekaj postopkov nazaj, širši izbor kandidatov naredi rekruter, katerega naloga je nato kontakt z delodajalcem, priprava in predstavitev ustrezne dokumentacije zanj. Kadrovska služba naročnika nato opravi sekundarni razgovor s kandidati, kjer izberejo tiste, ki delodajalcu-naročniku najbolj ustrezajo glede na njihov strokovni profil (in upoštevajoč organizacijsko kulturo v podjetju). V zadnjem krogu razgovorov pa se vodja segmenta odloči, kateri kandidat ima največ potrebnega znanja in izkušenj, torej kateri izmed kandidatov v ožjem krogu bi lahko s svojimi kompetencami največ doprinesel k obstoječi ekipi glede na kadrovske potrebe. Kljub diskriminaciji v preteklosti podjetja danes vse bolj strmijo k dejstvu, da na koncu izberejo kandidata, ki bo imel največji doprinos k podjetju in bo glede na zahteve delovnega mesta prinesel največ dodane vrednosti in posledično boljšemu poslovanju podjetja (Deprez-Sims & Scott, 2010).

Pri procesu izbire mora biti odločevalec pozoren, da pred samo odločitvijo natančno preveri dejansko znanje in veščine izbranega kandidata. Pogosto se podjetja tik pred zaposlitvijo odločajo za raznovrstne strokovne teste, kjer imajo kandidati možnost dokazati svoja znanja. S takšnimi testi odločevalec dobi vpogled tudi v razmišljanje izbranega kandidata – hitro lahko razbere, na kakšen način se kandidat loti reševanja problemov, nalog in kako razmišlja. S pomočjo delovnega preizkusa delodajalci lahko spoznajo in ocenijo znanje, veščine in

spretnosti iskalca zaposlitve, preden se odločijo za sklenitev delovnega razmerja (Cekovska, 2015).

Poleg strokovnih testov, ki so pri vsakem podjetju drugačni, pa se v zadnjem času vse več delodajalcev v procesu izbire odloča in zanaša tudi na psihološka testiranja kandidatov. Psihološka testiranja so posebna vrsta testiranj, katerim delodajalci v zadnjem obdobju dajejo velik pomen. Z rezultati psiholoških testiranj delodajalec pridobi širši vpogled v osebnost, karakter, odločitve, obnašanje in odzive kandidata v različnih situacijah. Z njimi odločevalec pridobi še dodatne informacije o kandidatu in se lahko tudi na podlagi tega kasneje lažje odloči o končnem izboru kandidata za zaposlitev.

Psihološka testiranja se uporabljajo za različna delovna mesta. Raziskovalci imajo zelo nasprotujoča si mnenja glede uporabe psiholoških testov za ugotavljanje ustreznosti kandidata. Nekateri so zagovorniki uporabe psiholoških testov samo za vodilna delovna mesta oziroma za delovna mesta, kjer so potrebne specifične osebnostne lastnosti, drugi pa zagovarjajo uporabo psiholoških testov tudi za manj kvalificirana delovna mesta (Frčej, 2018).

Po izbiri končnega kandidata za zaposlitev mora delodajalec v sodelovanju z izbranim kandidatom natančno opredeliti pogodbene obveznosti obeh strani. V pogodbi za zaposlitev so natančno opredeljene obveznosti obeh strani, dorečena je plača delavca, delovni pogoji, dodatne ugodnosti in ostalo.

Pred podpisom se morata kandidat in delodajalec uskladiti tudi o načinu sodelovanja. Oblike sodelovanja med delavcem in delodajalcem so sledeče:

- pogodba za nedoločen delovni čas,
- pogodba za določen delovni čas,
- zaposlitev prek s. p.-ja,
- pogodbeno sodelovanje (npr. avtorska ali podjemna pogodba),
- zaposlitev preko študentske napotnice ali druge oblike začasnega dela.

1.5 Uvajanje izbranega kandidata v delovni proces

Uvajanje izbranega kandidata v delovni proces je izredno pomemben postopek v fazi zaposlitve, ki mu marsikateri delodajalec ne daje zadostne teže in pozornosti. Pri procesu uvajanja kandidata je najpomembnejša časovna komponenta, torej kako hitro lahko kandidat, ki je ravno pričel delati na novem delovnem mestu, osvoji vsa potrebna znanja in veščine. Obenem je poleg znanj in veščin enako pomembno, kako hitro se kandidat uspešno vključi v ekipo, organizacijsko kulturo in sam delovni proces.

Zamida (2020) navaja, da je uvajanje proces, s katerim organizacije novozaposlenim omogočijo dostopnost do informacij, ki jih potrebujejo za hitro vpeljavo v delovni proces. Z uvajanjem

želijo organizacije čim hitreje doseči samostojno opravljanje dela novozaposlenih in posledično doseganje pričakovanih rezultatov.

Ključno vlogo pri uvajanju kandidata v delovni proces odigra izbira mentorja v podjetju. Mentor novega kandidata mora biti visoko strokoven in usposobljen na področju, kjer deluje. Poleg strokovnosti pa veliko mero uspešnosti uvajanja pripisujemo tudi načinu komunikacije, ki jo mentor izbere za prenos znanja na novozaposlenega. Ob slabem načinu komuniciranja in mentoriranja znanja, ki jih mora osvojiti izbrani kandidat, nanj ne bodo uspešno prenesena, tudi če je mentor še tako visoko izobražen. Pred samim uvajanjem je smotno, da mentor opredeli področja, vsebino in cilje, ki jih želi doseči tekom uvajanja kandidata v delovni proces (Nekoranec & Nagyova, 2014).

Proces uvajanja kandidata lahko pomembno vlogo tudi iz finančnega vidika. V kolikor je krivulja učenja manjša, pomeni, da je kandidat osvojil potrebno znanje in se v novo delovno okolje uvedel v najkrajšem možnem času. Tako je podjetju prihranil stroške dodatnih izobraževanj in potrebnega somentorstva za samostojno delovanje na dotičnem delovnem mestu. Zato velika večina uspešnih podjetij na trgu stremi k majhni fluktuaciji v podjetju, saj prihranijo stroške uvajanja. Nizka stopnja fluktuacije je pomembna predvsem na delovnih mestih, ki ustvarjajo največ dodane vrednosti v podjetju.

Velika mera fluktuacije v kombinaciji z neustreznim programom uvajanja je lahko razlog za neuspeh podjetja na trgu, kjer deluje. Pri novozaposlenih z neustreznim programom uvajanja obstaja večja verjetnost napak pri delu, kar vpliva na slabšo kakovost storitve pri kupcih in vodi v manjšo potrošnjo blaga oziroma storitev s strani potrošnikov, ki se dolgoročno raje odločajo za konkurenčno podjetje, ki nudi bolj kakovostne storitve in produkte.

Uvajanje delimo na dve ključni področji. Sprva se mora novozaposleni uspešno uvesti v delovni proces (angl. working adaptation), kamor spadajo dnevne naloge in zadolžitve. Poleg delovnega procesa je pomembno tudi, da se uspešno socializira v novo kulturo, ki vlada v podjetju (angl. social adaptation) (Nekoranec & Nagyova, 2014).

V začetni fazi zaposlitve je bistveno, da se kandidat spozna s prodajnim programom in celotnim poslovanjem podjetja, saj le tako pridobi vpogled v celotno zgodbo podjetja – kako podjetje deluje in kakšni so posamezni segmenti v podjetju. Kandidatovo nepoznavanje posameznih segmentov lahko kasneje celo posredno vpliva na njegovo delo. Učinkovit uvajalni program je tako ključen za dober začetek dela novega zaposlenega.

2 HEADHUNTING

Headhunting, ki je del segmenta zaposlovanja v okviru kadrovske službe, postaja vse pomembnejši. Zaposlitev kvalificiranega ter usposobljenega kadra za podjetje pomeni

dolgoročno konkurenčno prednost. Zaposleni v organizaciji so odraz delovanja organizacije in le z zaposlovanjem pravega kadra si lahko podjetje zagotovi dolgoročni obstoj na trgu, kjer deluje.

2.1 Opis pojma headhunting

Headhunting je specializiran segment znotraj kadrovske funkcije, ki lahko poskrbi za bolj učinkovito iskanje, selekcijo in izbiro končnih kandidatov za zaposlitev. Potreba po headhuntingu obstaja, ker gospodarstvo zahteva hitro in učinkovito opravljanje vseh funkcij z namenom prihranka časa in stroškov, torej tudi postopkov v okviru kadrovske funkcije. Headhunting je lahko eden izmed ključnih segmentov kadrovske funkcije vsakega podjetja, saj skrbi za kader, ki bo zaposlen v podjetju. Ima vlogo privabljanja zaposlitvenih kandidatov z ustreznim znanjem, veščinami in izkušnjami. Mora prepoznati ustrezne kandidate na trgu dela, jih posredno obveščati o pozitivnih lastnostih delovnega mesta in organizacije, za katere headhunter deluje, in jih prepričati, da se ji pridružijo (Allen, Van Scotter & Otondo, 2007).

Podjetje ima za vzpostavitev procesa zaposlovanja dve opciji. Lahko se odloči za notranje zaposlene, ki delajo v podjetju in sami skrbijo za segment zaposlovanja, vključno s procesi privabljanja kandidatov na trgu dela. Po drugi strani pa se odločijo uporabiti zunanjo podporo, torej celotni proces headhuntinga prepustijo specializiranim kadrovskim agencijam. Organizacija se mora odločiti, ali želi novo delovno mesto zapolniti z že obstoječim kadrom v podjetju ali ne. Prvi faktor pri odločanju je dovolj kvalificiran kader za zapolnitev delovnega mesta, torej njihova spodobnost in veščine. Drugi faktor pa je motivacija internih zaposlenih, v kolikor sploh imajo željo po zasedbi novega delovnega mesta (Ford, Richard & Ciuchta, 2015).

Vse več podjetij se odloča za »outsourcing« segmenta za zaposlovanje. Podjetja tako sklenejo pogodbo z zunanjimi kadrovskimi agencijami, ki so specializirane za zaposlovanje, tj. za iskanje, selekcijo in izbor ustreznega kadra glede na potrebe posameznega naročnika. Kadrovske oziroma headhunting agencije so izkušene in specializirane zgolj za to področje, prav tako je pomembno, da skrbno prisluhnejo željam in potrebam naročnika, da lahko celoten proces steče hitreje in bolj učinkovito gledano iz obeh pogodbenih strani. Sprva so se za »outsourcing« kadrovske funkcije odločale zgolj večja podjetja. Na trgu pa trenutno vlada trend, kjer lahko opazimo, da se vse več podjetij, pod katere štejemo večja podjetja, mala podjetja in državne organizacije, obrača na kadrovske agencije, headhunting podjetja in podjetja, ki nudijo zaposlovanje začasne delavce (Kock, Wallo, Nilsson & Höglund, 2012).

Headhunting s strani specializirane agencije lahko poteka na različnih ravneh za različne pozicije znotraj podjetja. V grobem tako delimo tri različne ravni headhuntinga:

- zaposlovanje nižjih profilov zaposlenih (nekvalificirani kader),
- zaposlovanje srednjih profilov zaposlenih (kvalificirani kader),

- zaposlovanje višjih profilov zaposlenih (visoko kvalificirani kader).

Ločimo različne profile zaposlitvenih kandidatov, saj mora rekruter tekom zaposlitvenega postopka izbirati ustrezen način, raven komunikacije in obravnave z namenom, da bo zaposlitveni postopek tekel čim bolj nemoteno. Tako je lahko pristop in komunikacija do nižje kvalificiranih profilov zaposlenih povsem drugačna kot pa do kadrov, ki delujejo na višje kvalificiranih pozicijah. Kot navaja Corey (2016), mora kadrovik za učinkovito komunikacijo to prilagoditi glede na sogovorca in na faktorje kot so starost, rasa, spol, religija in drugi. Ni potrebno, da kadrovik spremeni način komuniciranja vendar mora razumeti različne poglede kandidata glede na zgornje dejavnike. Posledično se praviloma tudi rekruterji znotraj kadrovskih agencij ustrezno specializirajo za enega (v najboljšem primeru dva) od področij oziroma profilov.

Raziskave, ki so bile opravljene pri delu rekruterjev, izpostavljajo, da ima večina rekruterjev dober občutek za zaposlovanje. Na podlagi prvih občutkov in razgovorov s kandidati so rekruterji uspešno ugotovili, katere karakteristike in osebnosti se bodo najbolje skladale z naročnikom (Schmid Mast, Bangerter, Bulliard & Aerni, 2011).

Ena izmed največjih napak, ki jih kadroviki na splošno delajo tekom razgovorov, je, da se osredotočajo zgolj na pomanjkljivosti kandidata, premalo pa se posvečajo dejanskim karakteristikam kandidata in njegovemu doprinosu organizaciji (Cook, Vance & Spector, 2006).

Skladno z iskanjem in selekcijo različnih profilov je pomemben tudi pristop rekruterja do projekta zaposlitve in vira iskanja. Različni zaposlitveni portali so ponavadi kreirani za različne profile kandidatov. Za primerjavo lahko vzamemo portala LinkedIn in MojeDelo. LinkedIn naj bi bil bolj usmerjen v srednje in visoke profile zaposlitvenih kandidatov, medtem ko je spletni portal MojeDelo nekoliko bolj specializiran za nižje in srednje profile kandidatov.

Headhunting je pomemben tudi zaradi svoje vizije in dolgoročnega razvoja podjetja. V kolikor podjetje uspešno zaposli kakovosten kader in nato vanj tudi vlaga, je večja možnost dolgoročnega razvoja in uspešnosti podjetja, kot pa v primeru, če podjetje iz različnih razlogov zaposluje nekompetenten in neustrezen kader. Zaposleni so v končni fazi vedno odraz poslovanja podjetja, velja tudi obratno – poslovanje podjetja je vedno odraz njegovih zaposlenih. Podjetja se morajo zavedati, da ko zaposlujejo novega sodelavca, ne pridobijo le kompetentnega kadra za opravljanje delovnih nalog, temveč tudi osebo, ki bo v podjetje prinesla nove ideje in smernice, kako delovati v prihodnje (kar velja predvsem za višje kvalificiran kader, ki ima moč in pravico odločanja o ključnih odločitvah) (Singh & Agrawal 2011).

Kadrovska funkcija je skozi čas dobivala vse večji pomen, kar je v končni fazi tudi odraz poslovanja podjetja. Kadrovska služba je tako zadolžena za dejavnosti, ki so povezane z

vodenjen in upravljanjem dela, ljudi in navsezadnje celotne organizacije (Boxall & Purcell, 2003).

Kakovost delovanja headhunterja se meri v uspešnosti zaposlovanja oziroma zaključevanja posameznih projektov (v kadrovskem žargonu pozicije). Pri tem je glavna časovna komponenta, saj je lastnost dobrega kadrovika-zaposlovalca ta, da v najkrajšem možnem času v dani situaciji najde in izbere širši (kasneje tudi ožji) nabor ustreznih kandidatov, ki se strokovno in osebnostno ujemajo z zahtevami podjetja oziroma vodje posameznega segmenta.

Poleg časovne komponente pa je relevanten tudi kvalitativni vidik, tj. izbor kakovostnih kandidatov. Velikokrat je bolj smiselno, da zaposlitveni postopek, za katerega je zadolžen headhunter, poteka nekoliko dlje, saj bo posledično izbor kandidatov res skladen z zahtevami podjetja. Dobrega headhunterja izoblikujeta pravilna kombinacija časovne komponente in kakovostne storitve.

Pomembnost headhuntinga je skozi čas vse bolj naraščala, ker so vodilni v podjetjih začeli verjeti, da je za uspeh organizacije potrebno imeti prave zaposlene na pravih delovnih mestih, da bi ti uspešno zasledovali zastavljeno strategijo podjetja (Koch, Gerber & de Clerk, 2018).

Prednost dobrega headhunterja je tudi baza kandidatov, ki jih je headhunter spoznal in jim v preteklosti že urejal potencialno zaposlitev. V kolikor ima headhunter že ustvarjen tak seznam kandidatov, ki jih lahko v najkrajšem možnem času kontaktira in preskoči fazo iskanja, prvega kontakta in privabljanja, je to lahko odločilna prednost pri sami storitvi. Vsakemu podjetju, ki zaposluje, je v interesu, da v najkrajšem možnem času zaposli ustreznega kandidata. Da si rekruter pridobi lastno bazo kontaktov in kandidatov pa je potreben čas – dlje časa rekruter deluje v headhuntingu, večja je verjetnost, da bo imel veliko bazo ustreznih kandidatov in kontaktov za neposreden kontakt, zato je mreženje v stroki headhuntinga lahko velika prednost.

2.2 Opis delovanja kadrovskih agencij

Kadrovske agencije so se pojavile kot potreba vsakega podjetja po kadrovski službi, medtem ko ima lahko podjetje z »outsourcingom« kadrovske službe nižje stroške, kot pa bi jih imelo z notranjo kadrovsko službo. Kadrovske agencije tako v grobem delimo na 3 vrste:

- tiste, ki skrbijo za najem delavcev, imenovanih **agencijski delavci**,
- tiste, ki skrbijo za zaposlovanje **nižjih profilov**,
- tiste, ki so zadolžene za headhunting **višjih zaposlitvenih profilov**.

Kot navaja Armstrong (2006), je cilj organizacije po najnižjih stroških pridobiti bazo ustreznih in hkrati kvalificiranih kandidatov, da bi zadovoljili potrebe organizacije.

Potreba po kadrovski agenciji, ki skrbi za najem kadra, izvira iz različne vizije in ciljev podjetja. V kolikor imajo podjetja določene kvote, zastavljene cilje in zaradi korporativne ureditve ne

morejo presegati stroškov dela, se ob veliki potrebi po dodatni delovni sili odločijo za agencijske delavce. Agencijski delavci imajo enake pravice kot pa delavci, ki so direktno zaposleni pri podjetjih. Edina razlika nastane pri drugem nakazatelju zneskov (tj. plače, malice, prevoza in ostalih dodatkov) ob koncu meseca, ki je v tem primeru kadrovska agencija in ne podjetje. V primeru odpovedi pogodbe se delavec pogaja s kadrovsko agencijo glede pogojev odpovedi pogodbe, kar za podjetje predstavlja prednost zaradi časovnega prihranka in urejanja pogodbenih obveznosti, za katere je primorana skrbeti kadrovska agencija. Agencijski delavci so neke vrste zunanji strokovni sodelavci v podjetju, ki imajo enake pravice in obveznosti kot notranji zaposleni.

Kadrovske agencije, ki skrbijo za iskanje, privabljanje in izbor nižjih profilov, delujejo zlasti na domačem, dostikrat pa tudi na tujem trgu. Proces iskanje nižjih profilov se tako bistveno razlikuje od iskanja ostalih zaposlitvenih profilov. Pri zaposlitvenih postopkih iskanja nižjih profilov se kadrovske agencije, ki so specializirane za tovrstne profile kandidatov, osredotočajo veliko bolj na količino poslanih kandidatov kot na kvaliteto. Pri nižjih profilih kandidatov so prisotne veščine, ki se jih tekom razgovora težko preveri, zato je smiselno, da podjetje kandidate najprej zaposli za poskusno obdobje in se kasneje, glede na kakovost opravljenega dela, odloči, kateri kandidat jim najbolj ustreza. Pristopi in komunikacija, ki jo uporabljajo kadrovske agencije za iskanje nižjih profilov, so v primerjavi z ostalimi zaposlitvenimi agencijami povsem drugačni, saj veliko bolj temelji na osebnem stiku in neformalni komunikaciji. V primeru, da na domačem trgu ni dovolj kandidatov za dotično delovno mesto, se kadrovske agencije pogosto poslužujejo iskanja kandidatov tudi na tujih trgih, največkrat v sosednjih državah. Posledično je potrebno urediti tudi vso potrebno dokumentacijo za tuje delavce, s katerim se ukvarjajo kadrovske agencije, specializirane za iskanje nižjih profilov.

Medtem ko kadrovske agencije, ki so usmerjene v iskanje in selekcijo nižjih profilov kandidatov, temeljijo na visokem naboru kandidatov, imamo na drugi strani kadrovske agencije, ki skrbijo za srednje in višje profile kadrov, kjer mora njihov nabor temeljiti predvsem na kvaliteti. Kadrovske agencije, ki se ukvarjajo s srednjimi in višjimi profili imajo tudi povsem različne kanale headhuntinga, saj se osredotočajo na tiste (npr. LinkedIn), ki imajo že v osnovi ustvarjene profile za višji in srednji zaposlitveni kader. Pomemben del headhuntinga za tovrstne profile je tudi mreženje in osebno priporočanje.

Sam zaposlitveni postopek pri zaposlovanju srednjih in višjih profilov je v veliki večini nekoliko daljši, saj si podjetja vzamejo več časa za tehten premislek o ustreznosti kandidatov, ki bodo prevzeli odgovorno funkcijo znotraj podjetja. Tudi rekruter mora opraviti temeljit razgovor s kandidatom, da ga lahko kasneje tudi ustrezno zagovarja. Zaposlitve pri srednjih in višjih profilih so skoraj vse dolgoročne, saj tako podjetje prihrani pri stroških učenja in uvajanja novozaposlenega na specifično delovno mesto.

Vloga vseh kadrovskih agencij v zadnjem desetletju narašča. Z vidika naročnika so glavne prednosti predvsem v stroškovnih in časovnih prihrankih zaposlitvenega postopka. Da lahko podjetja ohranjajo konkurenčno prednost na trgu, so primorani zaposlovati najboljše kandidate. Tukaj izstopajo kadrovske agencije, ki imajo veliko kontaktov, dostop in že ustanovljeno širšo bazo zaposlitvenih kandidatov, s katerimi razpolagajo. Na ta način naročnik pridobi kvaliteten nabor kandidatov, med katerimi lahko izbere posameznika za zaposlitev, že v kratkem času, kar časovno skrajša začetni del zaposlitvenega postopka.

Nabor kadrovskih agencij na slovenskem trgu je dokaj širok, zato mora podjetje izbrati kadrovske agencije glede na kakovost storitve in odzivnost, pri tem pa upoštevati tudi stroškovni vidik. Za uspešno sodelovanje kadrovske agencije in podjetja mora biti pretok informacij nemoten – prisotna mora biti hitra odzivnost kadrovske agencije in naročnika.

Dostikrat se podjetja odločijo za kadrovske agencije zaradi diskretnosti zaposlitvenega procesa. Kadrovske agencije lahko izvede začetne faze zaposlitvenega postopka, ne da bi izdala ime naročnika, ki zaposluje. V kolikor se podjetje ne odloči za sodelovanje s kadrovskimi agencijami, je primorano že v samem zaposlitvenem oglasu navesti ime zaposlovalca, medtem ko agencijski oglas lahko vsaj v prvi fazi širši javnosti zakrije ime zaposlovalca.

Ključno vlogo v kadrovske agencije pogosto odigra vodja kadrovskih projektov, ki je v zaposlitvenem postopku glavna vez med kandidati in naročniki. Vodja kadrovskih projektov tako komunicira, koordinira in usklajuje aktivnosti med kandidati in naročniki, obenem pa je glavni zastopnik kadrovske agencije v celotnem zaposlitvenem postopku. Zato je pomembno, da kadrovske agencije izbira odgovorne, komunikativne in odzivne vodje kadrovskih projektov, ki bodo skrbeli za nemoten proces zaposlitvenega postopka od samega začetka (v našem primeru definirane potrebe po novem zaposlenem) do konca (v našem primeru podpisa pogodbe kandidata in pričetka opravljanja dela).

Ključne osebnostne kompetence, ki odlikujejo dobrega vodjo kadrovskih projektov, so:

- **odgovornost**, da vodja kadrovskih projektov skrbi za učinkovito, pravilno prenašanje informacij med kandidati in podjetjem,
- **komunikativnost**, da vodja kadrovskih ustrezno in natančno skomunicira vse potrebne informacije,
- **nekonfliktnost**, saj se bo vodja kadrovskih projektov tekom svoje kariere srečal z nemalo visoko konfliktnimi in temperamentnimi kandidati, kjer je potrebno, da odreagira profesionalno in se ne zapleta v konflikte,
- **ciljna naravnost**, ker je pomembno, da vodja kadrovskih projektov poskuša po najkrajši in najučinkovitejši poti izpeljati svoj del zaposlitvenega postopka,
- **sposobnost dela v timu**, kjer je potrebno tudi z ostalimi vodji kadrovskih projektov usklajevati aktivnosti, povezati kontakte in ustrezno sodelovati pri različnih projektih,

- **organiziranost in prilagodljivost**, saj se dostikrat zaposlitveni postopek ne odvija, kot si vodja v samem začetku zamisli, in se je sproti treba prilagajati in ustrezno reševati probleme,
- **odločnost**, kjer vodja kadrovskega projekta ne sme biti vodljiv, saj je on tisti, ki mora skrbeti za ustrezno vodenje projekta.

V procesu selekcije mora kadrovske svetovalec delovati strokovno, objektivno in diskretno (Stiplovšek, 2016). Kadrovske svetovalec se zavezuje, da bo vršil diskretnost tako iz vidika kandidatov kot tudi iz vidika podjetja. V primeru, da kadrovske svetovalec ne zagotavlja diskretnosti pa lahko naredi veliko škode. Kadrovske svetovalec mora biti tako zanesljiv, da v celoti izpelje zaposlitveni postopek, ga koordinira in je vmesni člen pri komunikaciji med kandidati in naročnikom. V končni fazi pa je naloga vodje kadrovskega projekta, da najde ustrezen par zaposlitvenega kandidata in delodajalca.

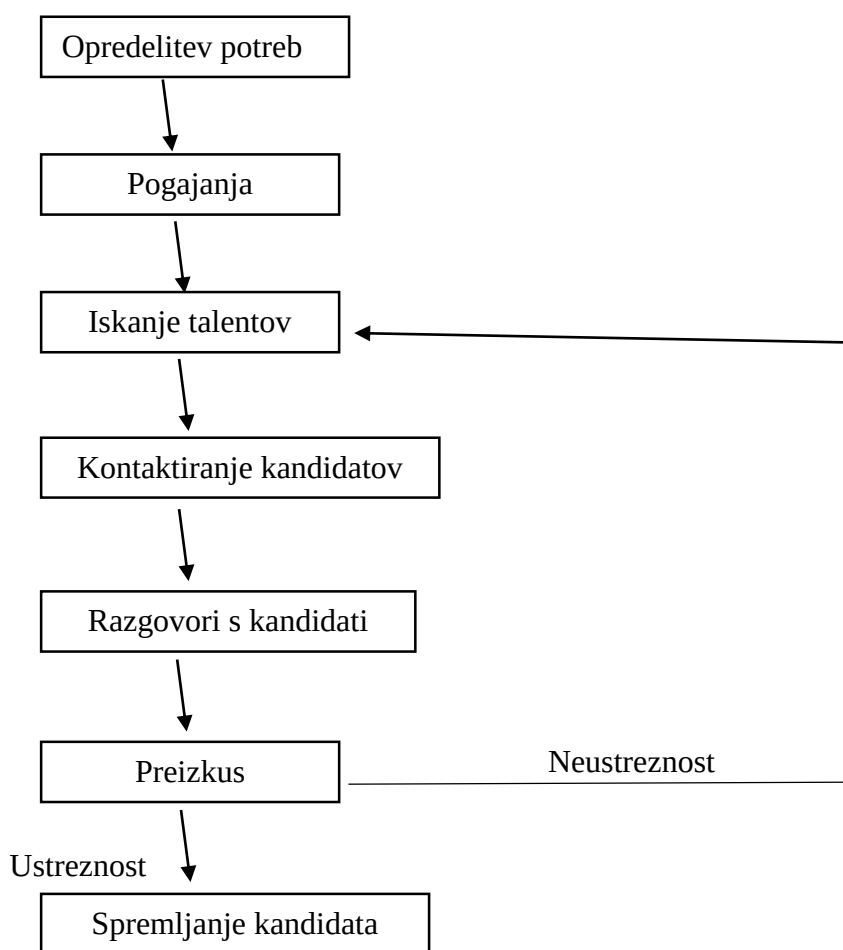
V vsakem podjetju vlada različna organizacijska kultura. Ponekod podjetja zahtevajo visoko mero profesionalnosti in poslovne komunikacije. Na drugi strani pa imamo podjetja, kjer je notranje vzdušje bistveno bolj sproščeno in neformalno. Enako velja pri kandidatih. Nekateri kandidati so že v samem začetku veliko bolj sproščeni in neformalni, ne glede na njihova znanja in veščine.

Na drugi strani imamo kandidate, ki so veliko bolj profesionalni in strokovni. Naloga rekruterja je, da oceni zahteve naročnika, se pozanima o podjetju, spozna njihovo organizacijsko klimo in v ožji izbor poda kandidate, ki se bodo skladali z mentaliteto in strukturo podjetja. Rekruter mora tako uvrstiti pravega kandidata v delovno okolje, ki bo ustrezalo kandidatu.

V kolikor se kandidati ne obnesejo oziroma podjetje ni zadovoljno z naborom kandidatov pa mora headhunter narediti ponovni nabor novih kandidatov. Ko se zaposlitveni postopek zaključi pa je naloga tako podjetja kot headhunterja, da spremljajo kandidata na novem delovnem mestu in si beležijo, kako hitro se uči in napreduje v novem delovnem okolju.

Spodnja slika prikazuje proces delovanje kadrovskega agencije. Proces poteka od začetne ravni, kjer se sprva določijo potrebe podjetja po določenem kadru. Sledijo pogajanje glede cene pri poslovnem sodelovanju kadrovske agencije in naročnika. Za pravno formalno usklajevanje sodelovanje med obema akterjema sledi podpis pogodbe med naročnikom (podjetje, ki išče kader) in izvajalcem (kadrovska agencija, ki bo iskala kader za naročnika). Ko se podjetje in kadrovska agencija dogovorita glede cene pa sledijo iskanje in selekcija, opravljanje razgovorov ter predstavitev kandidatov podjetju.

Slika 1: Prikaz delovanja kadrovskih agencij.



Prirejeno po Liu, Wang & Wang (2013) in lastno delo.

2.3 Razvoj headhuntinga skozi čas

Razvoj headhuntinga in kadrovskih agencij na slovenskem trgu dela se formalno začne v letu 1998, ko so bile prvič zavedene v zakonu o delovnih razmerjih. Sprva je bilo mišljenje o kadrovskih agencijah nekoliko zadržano, čez čas pa sta njihov pomen in vloga začela rasti. Potrebo po zunanji kadrovski službi danes najdemo pri večjih in manjših delodajalcih. Večja podjetja se velikokrat nimajo časa ukvarjati s prvimi fazami postopka zaposlovanja, zato vsaj začetne dele zaposlitvenega postopka pogosto predajo kadrovskim agencijam, da bi prihranile čas in denar. Pri manjših podjetjih pa se velikokrat poraja problem, da nimajo lastnih kadrovskih služb, zato se dostikrat odločajo za sodelovanje s kadrovskimi agencijami, ki so za kadrovsko področje specializirani in usposobljeni. Proces rekrutiranja se je tako skozi čas drastično spreminjal. Vse od samega začetka, ko so kadroviki v oglase in časopise objavljali »Iščemo tebe!«, pa vse do danes, ko headhunting in rekrutiranje veljata za multimilijardno samostojno industrijo (Sinha & Thaly, 2013).

Rekrutment kot pojem se skozi čas ni veliko spreminjal. Pojem zajema proces ustvarjanja baze kandidatov (tako aktivnih kot pasivnih iskalcev zaposlitve), ki bodo čez čas postali potencialni interesi za delovno mesto, pa vse do končne odločitve, ko mora rekruter spodbuditi in kandidatu svetovati glede optimalne izbire zaposlitve (Ployhart, Schmitt & Tippins, 2017).

Skozi leta so kadrovske agencije poleg zaposlovanja – kar je bil tudi njihov glavni in prvotni namen – razvile tudi ostale stranske dejavnosti, ki spadajo pod kadrovsko področje in so prav tako izredno pomembne. Te ostale dejavnosti so:

- prezaposlovanje (angl. outplacement²),
- uvajalni proces (angl. onboarding³),
- najem kadra,
- merjenje organizacijske klime.

2.3.1 Outplacement

Storitev outplacementa je postala aktualna v zadnjih nekaj letih. Storitev outplacementa omogoča delavcem lažji prehod pri menjavi zaposlitve. Pogosto se podjetja odločajo za storitev outplacementa, če so v fazi odpuščanja in želijo ustrezno poskrbeti za svoje zaposlene, ki odhajajo iz podjetja.

Outplacement je postopek, v katerem kadrovska agencija pomaga delavcem pri menjavi zaposlitve in svetovanju glede njihove nadaljnje karijerne poti. Kadrovska agencija tako z odhajajočimi zaposlenimi opravi razgovore, jih obvešča o zaposlitvenih možnostih, ki ustrezajo njihovim znanjem in predhodnim izkušnjam, jim svetuje, kako ustrezno iskati novo zaposlitev, in nudi pomoč pri pravnih postopkih.

Podjetja se ne zavedajo, da je fluktuacija zelo draga in lahko povzroči nezadovoljstvo zaposlenih. Kot navajata Bryant in Allen (2013), stroški fluktuacije in menjave posameznega zaposlenega pogosto 100-odstotno presežejo letno plačo zaposlenega za dotično pozicijo, vključujoč stroške zaposlovanja, uvajanja, dokumentacijo in vse drugo.

Outplacement pripomore, da podjetje na trgu dela ostane v dobri luči, poskrbi za svoje zaposlene tudi v času odhoda in deluje kot dober delodajalec.

² Ker je outplacement v kadrovski funkciji uveljavljen izraz tudi v Sloveniji, v nadaljevanju uporabljam angleško različico besede.

³ Ker je onboarding v kadrovski funkciji uveljavljen izraz tudi v Sloveniji, v nadaljevanju uporabljam angleško različico besede.

2.3.2 Onboarding

Onboarding proces je ravno obraten zaposlitveni postopek kot pa outplacement. Pri procesu onboardinga je izredno pomembno, da podjetje oziroma kadrovska agencija novozaposlenemu kandidatu nudi ustrezen proces izobraževanja, primopredaje oziroma prenosa znanja. Tako bo lahko zaposleni v najkrajšem možnem času samostojen pri svojem delu, uveden v delovni proces in seznanjen z vsemi spremembami, ki jih prinaša novo delovno okolje. Pri procesu onboardinga je uspeh velikokrat odvisen tudi od osebnostnih karakteristik vsakega posameznika. Nekatere osebe se že same hitro vključijo v novo delovno okolje, obstajajo pa tudi osebe, ki pri tem potrebujejo nekoliko več spodbude in pomoči.

Vloga kadrovske agencije pri procesu onboardinga je, da kandidatu s svetovanjem in podporo predstavi vse relevantne informacije, ki jih kandidat potrebuje pri procesu uvajanja na novo delovno mesto. Za vse ostale procese, podajanje znanja in delovne zadolžitve pa je pristojen delodajalec sam.

Čeprav organizacija porabi veliko časa, denarja in truda, da bi primerno uvedla novega kandidata, se mora zavedati, da tudi novozaposleni investirajo veliko časa in truda, da bi se čim hitreje lahko uvedli na novo delovno mesto (Bauer & Erdogan, 2011).

2.3.3 Najem kadra

Najem kadra je storitev, ki podjetjem omogoča večjo mero svobode pri zaposlovanju in odpuščanju. Z zaposlitvijo delavca preko kadrovske agencije podjetje pridobi na dveh področjih. Pogosto se podjetja odločijo za najem kadra, ko imajo izpolnjene cilje glede števila zaposlenih, obseg dela pa je večji, kot je bil pričakovan, zato potrebujejo dodatne delavce. Takrat se odločijo, da bodo dodaten kader zaposlili preko kadrovske agencije, ob tem ne bodo presegli kvote zaposlenih, ki so si jo zastavili v začetnih planih, delo pa bo enakomerno in ustrezno prerazporejeno med zaposlenimi, da ne bi prihajalo do preobremenitev.

Včasih se za zaposlovanje prek kadrovske agencije odločajo, ko niso prepričani o ustreznosti novega kadra. Če kandidat po poskusni dobi ne ustreza pogojem, se podjetje lahko odloči, da ga ne bo zaposlilo. Vsa odgovornost o ustreznosti odpovedi pogodbe, obveščanju in potencialnem outplacementu pade na kadrovsko agencijo. Z vidika podjetja to predstavlja predvsem prihranek časa.

Podjetja se dostikrat odločajo za najem kadra, ko potrebujejo kandidate, katerih zaposlitev je načrtovana projektno, kratkoročno, zaradi povečanega obsega dela v podjetju ali zaradi začasnega nadomeščanja odsotnih delavcev (npr. bolniške, porodniške odsotnosti zaposlenih).

2.3.4 Merjenje organizacijske klime

Z razvojem kadrovskega sektorja so se razvile tudi stranske dejavnosti, ki jih agencije omogočajo podjetjem in kandidatom. Ena izmed storitev je tudi merjenje organizacijske klime v podjetju. Kadrovske agencije so se specializirale za meritve določanja nivoja pripadnosti, zadovoljstva in delovnih pogojev v podjetju, ki jih izrazijo zaposleni.

Najprej se obvesti zaposlene v podjetju, da se bo na določen dan merilo organizacijsko klimo. Član kadrovske agencije na predavanju zaposlenim pojasni, kaj želita podjetje in kadrovska agencija doseči z merjenjem organizacijske klime. Nato zaposleni rešijo anketni vprašalnik, ki je zastavljen izredno specifično, strukturirano in ciljno usmerjeno k prikazovanju realnih rezultatov v podjetju. Sledi analiza rezultatov vprašalnikov, ki jih opravi kadrovska agencija. Po analizi rezultatov pa so na vrsti rezultati, ugotovitve in predlogi, ki jih kadrovska agencija poda v pisni obliki, kasneje pa tudi osebno predstavi vodstvu podjetja.

Izredno pomembno je, da so zaposleni v podjetju obveščeni o anonimnosti reševanja ankete, saj le tako lahko zagotovimo relevantno in pristno reševanje ankete, in ugotovimo dejansko stanje v podjetju. Prav tako je pomembno, da v raziskavo vključimo vse zaposlene v podjetju, oziroma čim večji reprezentativni vzorec.

Kadrovska agencija razdeli rezultate in ugotovitve na podlagi starosti, oddelka, v katerem zaposleni deluje, izobrazbe in časa zaposlitve. Tako lahko vodstvo dobi natančen vpogled v strukturo podjetja in izve, v katerih oddelkih so zaposleni najbolj zadovoljni z delovnimi pogoji in v katerih oddelkih potrebujejo izboljšave in dodatnega vlaganja.

S pomočjo merjenja organizacijske klime lahko podjetje dobi vpogled v zadovoljstvo zaposlenih predvsem glede:

- plače,
- delovnega časa,
- ravnanja vodstva do svojih zaposlenih,
- zvestobe oziroma lojalnosti zaposlenih,
- kako so zaposleni naravnani do vizije podjetja,
- kakšne medsebojne odnose imajo zaposleni.

Tekom merjenja organizacijske klime imajo zaposleni tako možnost anonimno izraziti svoje mnenje glede situacij, ki jih motijo, prav tako pa lahko pohvalijo stvari, s katerimi so nadpovprečno zadovoljni in bi želeli, da se ohranijo tudi v prihodnje.

V samem začetku so bile kadrovske agencije praviloma opredeljene in zadolžene za zagotavljanje dela delavcem, obenem pa specializirane za iskanje kadra, ki ga podjetje samo prek zaposlitvenih oglasov ne more pridobiti in privabiti. Dolžnost kadrovskega sektorja je bila

prvotno poiskati ustrezno povezavo med delavcem in delodajalcem. Zaposlitvenim kandidatom so pomagale poiskati ustrezno zaposlitev glede na njihove kompetence, znanja in predhodne izkušnje (na primer v večji multinacionalki ali v manjšem podjetju). Po drugi strani pa je naloga kadrovske agencije, da pomaga podjetju poiskati ustrezen kader za razpisano delovno mesto, v kolikor podjetje samo ni zmožno najti ustreznega kandidata glede na njihove zahteve. Kadrovske agencije razpolagajo s široko bazo kandidatov, ki si aktivno ali pasivno iščejo novo zaposlitveno priložnost, in tako lahko v zelo kratkem času posredujejo ustrezne kandidate naročnikom. Poleg osnovnih nalog, ki so jih sprva opravljale kadrovske agencije, so kasneje implementirale še dodatne storitve, opisane v prejšnjih poglavjih.

Današnji pristopi pri zaposlovanju so tako popolnoma drugačni. Po raziskavi večina ljudi, ki je v lanskem letu menjala delodajalca, ni sama aktivno iskala nove zaposlitve: nekdo jih je kontaktiral in jim ponudil boljšo priložnost. Vse več podjetij je danes nagnjenih k takšnemu rekrutiranjem segmentu, saj s pomočjo rekrutmenta dobimo najboljše kandidate, ki ponavadi sploh niso aktivni iskalci nove zaposlitve (Cappelli, 2019).

2.4 Trendi v headhuntingu

Čeprav je trenutno vse več podjetij usmerjenih globalno, talentirani kader pa v lokalnem in domačem okolju le stežka najdemo, se bodo tudi takšna podjetja kmalu začela prestrukturirati v visoko diverzificirana kulturna okolja, sestavljena iz različnih profilov zaposlenih. Večina večjih podjetij se je že usmerila in ustrezno globalno prestrukturirala, medtem ko bo to za srednje velika podjetja, če bodo želela ostati konkurenčna, v prihodnosti nekoliko večji izziv, saj bodo morala iskati kader tudi širše. Kadrovske področje se bo tako moralo ustrezno prilagajati hitro spreminjajočemu se okolju, da bo skladno s kompleksnim in predrugačnim trgom dela (Gartside, Yang, Sloman & Cantrell, 2014).

Čeprav je večina podjetij še vedno naklonjena iskanju kadra na lokalnem trgu dela, indikatorji kažejo, da bodo morala v prihodnje iskati ustrezen kader tudi izven meja svojih sedežev in podružnic, če bodo želela ohraniti konkurenčno prednost na trgu in strokovnjake iz celega sveta. Tallerico (2000) navaja, da rekruterji, preden vzamejo kandidate v obzir za zaposlitveni postopek, preverijo njihovo osebnostno plat, tudi kulturno okolje in značajsko ujemanje z dosedanja ekipo v podjetju.

Dodaten dokaz, da so podjetja pripravljena vzeti kandidata, ki bo največ doprinesel podjetju, prikazuje podatek, da ima skoraj vseh 500 največjih ameriških podjetij programe, ki spodbujajo k zaposlovanju ljudi iz vsega sveta, če imajo potrebne izkušnje in znanja (Flory, Leibbrandt, Rott & Stoddard, 2019).

Velik delež pri prestrukturiranju kadrovskega segmenta in segmenta zaposlovanja je odigrala tudi digitalizacija, ki omogoča t. i. delo od doma. To velja predvsem za višje profile kadra, ki večino svojega dela opravijo prek računalniških sistemov. Delo od doma je postalo aktualno

zaradi številnih prednosti tako za delodajalca kot za delavca. Z vidika delodajalca predstavlja manjše stroške prevoza na delovno mesto, z vidika delavca pa je velika prednost pri prihranku časa, potrebnega za prevoz na delovno mesto, prav tako je lažje tudi usklajevanje osebnega in poklicnega življenja. Delo lahko poteka prek različnih videoklicev in komunikacijskih programov, ki omogočajo učinkovito in nemoteno delo na daljavo. Vse več večjih podjetij se tako poslužuje dela na daljavo in/ali od doma, naraščujoč trend dela od doma pa je vse pogostejši tudi pri manjših in srednje velikih podjetjih – za delovna mesta, kjer je delo od doma možno.

Slika 2: Globalizacija.



Prirejeno po Gartside, Yang, Sloman & Cantrell (2014).

Sparrow (2007) pravi, da bo skladno z globalizacijo kadrovske funkcije najtežje rekrutirati in najti ljudi za vodstvene pozicije, saj te zahtevajo več osebnega stika in večje število krogov razgovorov, kjer so ustreznejši pogovori v živo.

Skladno z globalizacijo podjetij pa se spreminja tudi miselnost iskalcev zaposlitve. V preteklosti so bila podjetja in zaposlitveni kandidati nagnjeni k dejstvu, da si najdejo zaposlitev v lokalnem okolju, čim bližje svojemu stalnemu prebivališču. Mentaliteta kandidatov se je sčasoma spremenila, in danes je vse več ljudi, ki so se pripravljene voziti na delovno mesto tudi več kot 50 kilometrov stran, v kolikor dobijo dobro ponudbo delodajalca. S pomočjo digitalizacije pa vse več kandidatov pristane tudi na kombinacijo dela na daljavo ali od doma in dela na lokaciji. S spreminjajočim se načinom opravljanja dela tudi podjetja lažje najdejo bolj usposobljen kader za specifično delovno mesto.

Spodaj navajam nekaj aktualnih trendov in priporočil za področje headhuntinga in kadrovske funkcije, ki jih bodo morala podjetja pozorno spremljati, v kolikor bodo želela biti uspešna na področju zaposlovanja in razvoja kadrov:

- vlaganje v zadovoljstvo zaposlenih,
- kombinacija robotskega dela in dela človeškega kapitala,

- uporaba novih tehnologij in umetne inteligence pri zaposlovanju,
- pomembnost mehkih veščin kandidatov,
- zaposlovanje na podlagi izkušenj in ne le formalne izobrazbe.

V primerjavi s preteklostjo, ko so podjetja zagotavljala minimalne standarde za delovna mesta, je na trgu naraščujoč trend pomembnosti delovnega okolja, v katerem zaposleni deluje. Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu bi moral vsak delodajalec postaviti na prvo mesto, saj je od zadovoljstva zaposlenih v končni fazi odvisen tudi poslovni uspeh podjetja. Zadovoljni zaposleni bodo veliko bolj produktivni in delovni.

Zadovoljstvo lahko podjetje izboljša na več načinov. Seveda mora biti delovno okolje, v katerem delavec dela, urejeno in primerno glede na zahteve in potrebe delavca, da lahko nemoteno opravlja svoje delo. Velikokrat pod to spada ustrezna oprema, ki jo zagotovi delodajalec (npr. telefon, računalnik, ostali pripomočki za specifična delovna mesta), da je delovno mesto dovolj prostorno za nemoteno delo, da ima delavec dovolj svetlobe v delovnem okolju, da je delavec ustrezno nagrajen za uspešno in dobro opravljeno delo, prav tako pa je vse bolj aktualen tudi trend dodatnih dejavnosti, ki jih podjetje omogoča delavcu pri delu, kot so sproščujoče dejavnosti med premori, ustrezna prehrana, teambuildingi in ostalo.

Na zadovoljstvo in posledično boljšo produktivnost tako vplivajo štirje glavni dejavniki, ki jih delodajalec zagotavlja delavcu na delovnem mestu:

- fizični,
- mentalni,
- emocionalni,
- spiritualni pogoji.

V kolikor eden izmed zgornjih štirih pogojev ni izpolnjen, lahko pride do nezadovoljstva zaposlenega in potencialnega razhoda sodelovanja. Višje, kot gremo po lestvici pomembnosti delovnega mesta in je tovrsten kader zaželen na trgu dela, bolj pridejo do izraza zgornji dejavniki, saj se zaposleni zavedajo, da lahko pri drugem delodajalcu pridobijo boljše pogoje za delo.

Za izboljšanje kadrovskega področja in večjo zadovoljstvo zaposlenih je potreben predvsem individualni pristop, saj se bodo tako zaposleni počutili videni in opaženi. Kot navajata Singh in Jain (2013), pa so srečni zaposleni tudi bolj produktivni in obratno, produktivni zaposleni so po vsej verjetnosti tudi srečni na delovnem mestu.

Dandanes v ospredje vse bolj prihaja kombinacija skupnega dela robotov in zaposlenih – situacij in delovnih okolij, kjer je potrebno manjše število ljudi in večje število strojev, s katerimi upravljajo ljudje, oziroma ko informatizirani in robotizirani procesi potrebujejo zgolj le še človeški vidik kontrole, da delujejo brezhibno.

Z vidika podjetij to predstavlja manjši strošek dela, večje dolgoročne investicije in (skladno z amortizacijo) boljši poslovni uspeh podjetja. Z vidika zaposlenih pa to pomeni prestrukturiranje v dejavnosti, kjer bo večja potreba po delovni sili, ali izobrazbeno in kompetenčno prestrukturiranje.

Delovna mesta, ki jih danes nadomeščajo roboti in stroji, so večinoma avtomatizirana in rutinska, zato je človeški kapital vse manj potreben. V prihodnje bo kadrovska služba še toliko bolj prišla v ospredje, saj je ravno na tem področju potrebno uporabljati tisti človeški kapital, ki ga roboti in stroji ne morejo nadomestiti. Enako velja za višje funkcije, kjer brez vodenja, koordiniranja, usklajevanja in razuma ne gre. Tam vrednost človeškega kapitala pride bolj do izraza.

Uporaba umetne inteligence, robotov in strojev delavcem omogoča tudi lažje opravljanje dela, doseganje boljših rezultatov pri delu, povečuje produktivnost in omogoča boljše pogoje pri delu, kjer je manjša možnost poškodb. Podjetja, ki bodo danes vlagala več v avtomatizacijo dela, stalne izboljšave in optimizacijo procesov, bodo imela v prihodnosti velike konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji in boljša izhodišča ter podlago tudi naprej, kooperacija med roboti in zaposlenimi pa bo z razvojem tehnologije še vitalnejša.

Kljub visoki stopnji robotizacije in digitalizacije na vseh področjih modernega sveta, pa je bil na področju kadrovanja opravljen eksperiment. Zbirali so kandidate za neko delovno mesto – 50 % jih je izbral računalnik na podlagi podanih podatkov iz življenjepisa, 50 % pa je izbral kadrovik na tradicionalen način prek intervjujev. Rezultati so na koncu pokazali, da je veliko boljši uspeh pri zaposlovanju dosegel kadrovik prek tradicionalnega načina zaposlovanja (Kalra, 2017).

Z razvojem tehnologije si lahko tudi kadroviki in rekruterji pomagajo in poenostavijo svoje delo. Headhunterji imajo danes velik nabor spletnih virov, kjer si enostavno ustvarijo bazo ustreznih kandidatov za določeno delovno mesto. Poleg že aktualnih socialnih omrežij, kot je LinkedIn, danes obstajajo že tako osnovni kot napredni filtri, ki sami izberejo ustrezne kandidate za delovno mesto na podlagi:

- preteklih delovnih izkušenj,
- znanj, s katerimi kandidati razpolagajo,
- tujih jezikov, ki jih govorijo,
- lokacij, kjer so kandidati na voljo,
- izobraževanj, ki so jih kandidati opravili v preteklosti,
- stopnje izobrazbe, ki jo so kandidati zaključili,
- potrebnih licenc, ki jih kandidati posedujejo.

Na podlagi zgoraj naštetih filtrov lahko rekruter hitreje dostopa do ustreznih kandidatov za zaposlitev in si oblikuje širši izbor oseb, med katerimi lahko kasneje na podlagi človeškega faktorja izlušči ožji izbor kandidatov za zaposlitev.

Poleg zgoraj navedenih osnovnih filtrov pa so marsikateri zaposlitveni portali razvili tudi napredni način iskanja kandidatov. Mehanizem, ki ti po objavi oglasa takoj poda procentualno ustrezne kandidate glede na zahteve naročnika, izbere med vsemi kandidati, ki so prisotni na posameznem zaposlitvenem portalu. Rekruter ima takoj na voljo selekcijo kandidatov, ki bi bili lahko potencialno primerni za zaposlitev in ustrezajo vsem zahtevam delodajalca.

Poudariti je potrebno, da umetna inteligenca še ni zmožna preverjati mehkih veščin kandidatov. Mehke veščine kandidatov mora tako rekruter preveriti na podlagi razgovorov in osebnega stika, da lahko karakterno opiše kandidata in ugotovi, če bi se kandidat osebnostno skladal s kulturo in delovnim okoljem naročnika. To je pomemben človeški faktor pri zaposlovanju, ki bo tudi v prihodnosti težko nadomestljiv z umetno inteligenco. Pri določanju mehkih veščin kandidatov je pomembno, da je rekruter nepristranski in objektiven ter zna oceniti, kako bi kandidat odreagirao v različnih situacijah.

V današnjem hitro spreminjajočem se svetu delimo poklice na tiste, ki bodo v prihodnosti vse manj pomembni (bodo počasi izginili), in na tiste, katerih pomen v poslovnem svetu bo nenadomestljiv in mu bodo podjetja namenjala še več pozornosti. Kadrovske službe tako spadajo pod pomembnejši segment, ki mu bo pomen v prihodnosti v poslovnem svetu še naraščal. Tudi znotraj kadrovskih služb se bodo razvila nova področja, nove zadolžitve in začelo se bo prestrukturiranje kadrovskih služb, kjer bo možno najti povsem nove funkcije in nove poklice.

Kot navaja Caramela (2018), lahko v prihodnosti pričakujemo tudi targetirane oglase za delovna mesta, podobno kot sedaj prejemamo oglase za vse izdelke, ki jih iščemo na spletu. Oglasi za delovna mesta se bodo oblikovali targetirano glede na izoblikovano osebnost, ki jo bodo sistemi ustvarili na podlagi informaciji o ljudeh. Targetirani oglasi bodo olajšali delo rekruterjem, kljub temu pa bo za preostale korake v zaposlitvenem postopku še vedno potreben človeški kapital.

2.5 Različni kanali komunikacije s kandidati

2.5.1 Pristop do nižje kvalificiranih kadrov

Pristop in način komunikacije do nižje kvalificiranih kadrov se močno razlikuje od pristopa do višje kvalificiranih kadrov. V nadaljevanju bom poskušal z raziskavo potrditi, da je pristop do nižje kvalificiranih kadrov drugačen v smislu načina komunikacije, informacijske pismenosti in navsezadnje tudi omejenega dostopa.

Do kadrov lahko dostopamo in jih poiščemo na različnih spletnih portalih, kot so MojeDelo, LinkedIn, Optius in Facebook, ki je v zadnjih nekaj letih razvil tudi program za zaposlovanje. Kandidate lahko pridobimo z direktnim headhuntingom, ko še niso aktivni iskalci zaposlitve, ali z zaposlitvenimi oglasi, kjer že v samem začetku vemo, da so kandidati odprti do menjave zaposlitve. Najpogosteje uporabljamo dva načina komunikacije: telefonski klic in e-pošto. To sta glavna in najbolj pogosta načina komunikacije s kandidati, poznamo pa še nekaj stranskih, npr. videoklic (glede na trenutno situacijo in trende vse bolj v porastu) in razgovori. Naloga rekruterja je, da izbere pravi način komunikacije in da komunikacija s kandidatom poteka tekoče – različne osebe in različni profili preferirajo različne načine komunikacije.

Pri nižje kvalificiranih kadrih je v veliki večini najbolj učinkovit način osebna in fizična komunikacija. Nižje kvalificirani kadri so v povprečju še vedno informacijsko manj pismeni in pogosto ne uporabljajo digitalnih platform kot vrste komuniciranja. V digitalne platforme vključujemo e-mail, socialna omrežja in zaposlitvene portale. Navezovanje stikov z nižje kvalificiranimi kadri je veliko bolj smiselno s telefonskimi klici oziroma fizičnimi srečanji, kjer lahko vzpostavimo osebni in direktni stik z zaposlitvenimi kandidati.

Nižje kvalificirani kadri v podjetjih so pogosto spregledani in jim ne namenimo dovolj pozornosti, saj je veliko podjetij mnenja, da je to kader, ki ne ustvarja konkurenčne prednosti oziroma nima dodane vrednosti za podjetje. Deloma trditev drži, vendar v kolikor nižje kvalificirani kadri ne bodo dosledno in natančno opravljali svojega dela, lahko to privede do slabšega poslovnega uspeha podjetja na dolgi rok. Zato je smiselno, da podjetja vlagajo v zadovoljstvo svojih zaposlenih, tudi tistih, ki na prvi pogled niso na zelo pomembnih delovnih mestih. Dobro opravljeno delo pri nižje kvalificiranih kadrih je temelj za dolgoročno rast vsakega podjetja.

Glede na nižjo stopnjo brezposelnosti v preteklih letih je pogajalska moč na strani delavcev, ki jo s pridom izkoriščajo. Iskanje in selekcija je postala za podjetja in rekruterje težja, saj za uspešno izpeljan projekt ni odvisna zgolj komunikacija in ustrezen pristop do kandidatov, temveč tudi zaposlitveni paket, ki ga ponuja delodajalec. Nekateri dejavniki, ki lahko ključno vplivajo na odločitev kandidatov, so plača, delovni čas in pa delovno okolje, kjer bodo delo opravljali. V kolikor so zgornji dejavniki kandidatu privlačni, obstaja večja verjetnost, da bo kandidat pripravljen na uvodna pogajanja z delodajalcem. Vse bolj je aktualen trend, da tudi nižje kvalificirani kader postaja dragocen kader, ki ga je težko pridobiti, saj je na trgu dela vse manj ustrezno usposobljenih kandidatov za nižje kvalificirane poklice.

Da je ustrezen način komunikacije pri nižje kvalificiranih kandidatih izredno pomemben, priča tudi dejstvo, da v kolikor bo kadrovik ali rekruter izbral napačen način komunikacije, lahko zlahka izgubi kandidata. Kandidati se tako lahko nehalo odzivati na klice oziroma sporočila rekruterja ali odstopijo od zaposlitvenega postopka. Tovrstni scenariji so pri nižje kvalificiranih kadrih dokaj pogosti, zato je na strani rekruterja, da ustvari širšo bazo potencialnih kandidatov. Najpogostejši razlog za zgoraj omenjene scenarije je prav način komunikacije.

Pri nižje kvalificiranih kadrih je pomembno, da stalno ohranjamo osebni stik in kontakt z njimi ter razvijemo trden, močan in osebni odnos, saj tako pridobimo njihovo zaupanje in komunikacija lažje steče. Vse pa je seveda odvisno od prvega stika, tj. ko jih pokličemo. Nekako je to prelomna točka, saj sta tudi vsa nadaljnja komunikacija in postopek odvisna od vezi, ki jo vzpostavimo s kandidatom.

Na sliki 3 je opisan dolgoročen proces zaposlovanja, kjer moramo iz širšega nabora kandidatov, ki so zainteresirani za delovno mesto, na koncu izluščiti zgolj peščico kandidatov, ustreznih za zaposlitev.

Slika 3: Piramida procesa zaposlovanja.



Prerejeno po Svetlik & Možina (1998).

2.5.2 Pristop do višje kvalificiranih kadrov

Podobno kot pri pristopu do nižje kvalificiranih kadrov moramo biti prav tako (morda pa celo bolj) pazljivi pri vzpostavitvi prvega kontakta z višje kvalificiranimi kandidati. Pri vzpostavljanju kontakta z višjimi profili morajo biti rekruterji pozorni na povsem druge dejavnike, ki bi lahko ovirali zaposlitveni postopek in komunikacijo s kandidati. Prvi in najpomembnejši korak v headhuntingu je pristop do kandidata. Način, kako rekruter pristopi do kandidata, je odvisen od izpostavljenosti kandidata, ker morajo kandidati poskrbeti, da so vidni, v kolikor želijo biti najdeni (Triggs, 2019).

Pri kontaktu z višje kvalificiranimi kadri je večjega pomena, da ohranjamo profesionalen odnos, podajamo natančne informacije in ohranjamo visoko mero strokovnosti. Medtem ko je pristop do nižje kvalificiranih kadrov lahko veliko bolj osebni, morda celo prijateljski, pa je pri višjih profilih pomembno, da smo do kandidatov profesionalni.

Tudi način komunikacije pri višjih profilih je povsem drugačen. Večina višjih profilov daje prednost digitalni komunikaciji prek e-maila ali prek že uveljavljenih zaposlitvenih portalov. Zaradi njihovih zasedenih urnikov in velikega obsega informacij je bolj smiselna pisna elektronska komunikacija, saj imajo tako zbrane vse potrebne in pomembne podatke na enem

mestu, korespondence in pogovor pa lahko pogledajo tudi za nazaj. Osebna komunikacija je pomembna zgolj v primeru nujnih dogovorov in informacij, ki se potem kasneje tudi pisno potrdijo.

Pri komunikaciji z višjimi profili kadrov je vitalnega pomena, da z večino kandidatov vzpostavimo visoko mero formalnosti in profesionalnosti, saj večina tovrstnih kadrov želi, da jih tretiramo s spoštovanjem. Ni pa to nujno pri vseh kandidatih višjega profila, saj se nekateri kljub svojim kariernim dosežkom še vedno radi spustijo na osebni in prijateljski nivo. Odvisno je torej od posameznika, kar pa mora rekruter hitro razbrati tekom prvega stika in komunikacije s kandidatom.

Zaposlitveni postopek pri zaposlovanju višje kvalificiranega kadra je povsem drugačen kot pri zaposlovanju nižje kvalificiranega kadra. Rekruter se mora osredotočiti na kakovostni izbor kandidatov in ne na obseg izbora. V kolikor ima podjetje na razpolago zgolj enega ustreznega kandidata in je ta primeren, je to več kot dovolj, da zapolni prosto delovno mesto. Veliko bolj je pomembna ustreznost kot pa količina kandidatov, ki jih ima podjetje v postopku. Za višje pozicije je na trgu tudi manjše število ustreznih kandidatov, ki imajo določene kompetence in potrebne predhodne izkušnje za opravljanje odgovornega dela. Večje multinacionalke so že začele najemati družbe oziroma zaposlovati posameznike, ki so specializirani za podrobno preiskovanje ozadja kandidata, kar je smiselno predvsem pri višjih oziroma vodstvenih pozicijah. Tako si lahko podjetje ustvari neko predhodno mnenje o kandidatu, ki bo potencialno zasedel pomembno pozicijo v podjetju (Brody, 2010).

Višje kvalificirani kadri morajo biti pozorni tudi na ostale dejavnike, ki neposredno niso povezani z njihovo kariero. Urejena socialna omrežja so pomemben dejavnik, ki lahko ključno vpliva na odločitve zaposlovalca. Chang in Madera (2012) pravita, da je na podlagi študij vsaj 50 % rekruterjev pri zaposlitvenem postopku preverilo ozadje kandidata tudi na socialnih omrežjih. Negativne objave pa kandidatom lahko veliko bolj škodijo kot pozitivne objave pripomorejo. Rekruterji so povedali, da večinoma preverjajo kandidate višjih profilov, kjer se naredi podrobna raziskava osebe, ki kandidira za odgovorno pozicijo.

Pri zaposlovanju višje kvalificiranega kadra so izjemno pomembne tudi reference. Smiselno je, da podjetje ali kadrovska agencija pridobi reference, kako je v preteklosti opravljal svoje delo, ali je bil pri svojem delu uspešen in odgovoren, kaj so kandidatove prednosti in slabosti, saj podjetje zaposluje kandidata, ki bo kasneje prevzel odgovorno in višjo pozicijo, kjer se bo soočal s pomembnimi odločitvami za podjetje.

2.6 Zaposlitvene strani, portali in profesionalna socialna omrežja

V zadnjem desetletju so zaposlitvene strani, portali in profesionalna socialna omrežja postali glavni vir zaposlovanja. V kolikor bo kandidat iskal novo zaposlitev se bo z veliko verjetnostjo

najprej obrnil na zaposlitvene spletne strani, kjer bo našel nabor odprtih delovnih mest. Enako velja za delodajalce, saj se bodo v začetni fazi pridobivanja kandidatov najprej obrnili na zaposlitvene portale, kjer bodo oddali povpraševanje po zaposlovanju.

Poleg objavljenih oglasov o razpoložljivosti prostih delovnih mest pa zaposlitveni portali ponujajo še vrsto drugih možnosti in storitev, ki delojemalcu in delodajalcu pomagajo pri učinkovitejšem iskanju novega delovnega mesta oziroma njegovem zapolnjevanju. Kandidati lahko na spletnem portalu oddajo svoj življenjepis in si izboljšajo možnosti pri iskanju nove zaposlitve, saj imajo podjetja in kadrovske agencije možnost (v kolikor zakupijo to storitev), da tudi direktno kontaktirajo kandidate, ki objavijo svoj življenjepis na zaposlitvenem portalu. Gibbs, MacDonald in MacKay (2015) menijo, da so socialna omrežja dober primer inovacije v sklopu kadrovanja, saj predstavljajo nov kanal komunikacija in drugačne vzorce vedenja pri kandidatih.

Zaposlitveni portali nudijo tudi razna spletna psihološka testiranja, ki jih lahko opravijo kandidati samostojno in prostovoljno pred zaposlitvijo ali prek napotitve podjetja za testiranje. Psihološka testiranja nam tako omogočajo:

- vpogled v prednosti in pomanjkljivosti kandidatov v različnih situacijah,
- vpogled v delovanje in vedenje kandidatov ter kaj se lahko od njih pričakuje,
- pomoč pri bodočem razvoju kadra in njihovem napredovanju.

V zadnjih letih so zaposlitveni portali začeli organizirati tudi spletne konference, kjer lahko iskalci zaposlitve in delodajalci vzpostavijo prvi neformalni stik in se spoznajo. Kandidati tako prek spletnih konferenc ali zaposlitvenih sejmov spoznajo, kakšna je situacija na trgu dela, kateri delodajalci zaposlujejo, za katera delovna mesta zaposlujejo in kakšni so njihovi okvirni zaposlitveni paketi. Zanimivo je, da zaposlitvene portale in konference na podlagi raziskav v največji meri obiščejo že zaposleni kandidati, ki ne iščejo nove službe aktivno (70 %), manj je tistih, ki se spogledujejo z menjavo zaposlitve (15 %), potem pa imamo še aktivne iskalce zaposlitve (10 %) in pa brezposelne osebe (5 %) (Bartram, 2000).

Napredni zaposlitveni portali rekruterju in delojemalcu že omogočajo, da lahko predhodno preverita, kakšna je skladnost kandidatovega profila z zahtevami zaposlitvenega oglasa. Tako lahko rekruter po hitrem postopku izloči kandidate, katerih ustreznost je manjša. Tudi kandidati lahko vidijo, kolikšna je skladnost njihovega profila z zaposlitvenim oglasim in se tako lažje odločijo, ali je prijava na zaposlitveni oglas smiselna ali ne. Brouer, Stefanone, Badawy, Egnoto in Seitz (2015) pišejo, da na podlagi obsežnih raziskav 83 % rekruterjev že uporablja (ali imajo namen v prihodnje uporabljati) socialna omrežja za rekrutment oziroma za pomoč pri uporabi rekrutmenta (preverjanje kandidatovega ozadja).

Razlogov, da se je kadrovanje skozi čas povsem spremenilo, je več. V času digitalizacije in množične uporabe računalnikov in interneta je spletno kadrovanje (prek zaposlitvenih portalov)

postalo časovno manj zamudno, stroškovno bolj učinkovito, rekruterji imajo na enem mestu dostop do širših baz kandidatov in posledično večje izbire. Navsezadnje ima zaposlitveni postopek tudi manj faz – mnoge lahko predhodno opravimo že preko spleta. Spletni portali uporabnikom omogočajo, da svoje kompetence in znanja predstavijo v bolj dinamični in interaktivni obliki kot pa v tradicionalnem življenjepis. Rekruterji tako lahko pridobijo veliko več informacij na enem mestu (Zide, Elman & Shahani-Denning, 2014).

Na slovenskem tržišču je aktualnih več zaposlitvenih portalov. Med najpomembnejše zaposlitvene portale še vedno sodi mednarodno socialno omrežje LinkedIn. Prvotni namen ustanovitve socialnega omrežja LinkedIn je bil mreženje in povezovanje med različnimi osebami s poslovnim namenom. Kaj kmalu se je omrežje LinkedIn razvilo in dodalo možnosti objavljanja zaposlitvenih oglasov, postalo pa je tudi glavno orodje headhunterjev, kjer najpogosteje iščejo ustrezen kader za njihove naročnike. Poleg LinkedIn-a se na slovenskem tržišču iskalci zaposlitve poslužujejo še ostalih domačih zaposlitvenih portalov, kot so:

- MojeDelo,
- Optius,
- Deloglasnik,
- Go4Jobs (mobilna aplikacija),
- Zaposlitev.info.

Med zgoraj omenjenimi zaposlitvenimi portali že vrsto let prevladuje zaposlitveni portal MojeDelo, ki ima največjo obiskanost in največjo bazo življenjepisov, med katerimi lahko rekruter opravi preSelekcijske postopke v smislu headhunTINGa in ustvarjanja baze ustreznih kandidatov. V fazi pridobivanja kandidatov je s strani rekruterja še vedno smiselno, da obiŠče različne zaposlitvene portale, kjer lahko ustvarja nabor ustreznih kandidatov.

Različni portali pa omogočajo tudi različen način komunikacije. Za primerjavo lahko vzamemo LinkedIn in MojeDelo (v Sloveniji najbolj obiskana portala tako s strani delojemalcev kot s strani rekruterjev). Na spletnem portalu LinkedIn je možna direktna komunikacija, kjer lahko z uporabniki komuniciramo direktno na portalu prek LinkedIn sporočil. Na drugi strani imamo portal MojeDelo, kjer morajo zaposlitveni kandidati navesti svoje kontaktne podatke (e-mail in telefonsko številko), nadaljnja komunikacija pa nato poteka izven zaposlitvenega portala. V zadnjih letih je portal MojeDelo razvil tudi možnost spletnih e-klicev na njihovem portalu in tako omogočil možnost, da zaposlovalci opravijo spletni razgovor kar preko portala.

Po navedbah Kapp, Peters in Oliver (2013) ima velik potencial za razvoj mehanizma rekrutiranja in zaposlovanja tudi najbolj popularno socialno omrežje Facebook, ki je v osnovi namenjen zgolj druženju in prostemu času. Facebook je že zasnoval osnove za zaposlovanje, kjer se lahko objavljajo oglasi, vendar trenutno še ni konkurenčen večjim in bolj optimiziranim zaposlitvenim portalom. Vsaj kar se tiče strateškega targetiranja ustreznih kandidatov Facebook

še dosti zaostaja, saj uporabniki nimajo možnosti navesti natančnih podatkov o svoji poslovni poti.

2.7 Vloga socialnih mrež, prijateljev in sorodnikov

Poleg zaposlitvenih portalov in vseh formalnih oblik zaposlovanja ne smemo pozabiti pomembnosti socialnega mreženja, prijateljev in poznanstev, ki lahko veliko pripomorejo pri povezovanju delodajalca in delojemalca. Mreženje in poznanstva so še danes v veliki večini ključni dejavnik za zaposlovanje marsikaterih posameznikov.

S priporočilom lahko povežemo ustrezen kader z ustreznih delodajalcem, če pa osebo tudi osebno poznamo, lahko podamo zagotovilo, da bo ta oseba svoje delo opravljala vestno in zanesljivo. Govorimo pa tudi o veliki meri zaupanja, saj v kolikor osebo priporočimo, moramo zagotoviti, da bo oseba, ki se zaposluje, zanesljiva – v nasprotnem primeru postavimo samega sebe v slabo luč in v prihodnje izgubimo zaupanje.

Priporočila oseb, ki jih osebno poznamo, so tako lahko veliko bolj zanesljiva kot različni psihološki testi. Ker osebo poznamo, lahko zagotavljamo, kakšne karakteristike ima, kako se bo odzvala v različnih situacijah in na katerih področjih je najbolj kompetentna. Pri formalnem zaposlitvenem postopku se tovrstne kompetence in osebnostne karakteristike preverjajo preko razgovora in psiholoških testiranj, ki pa se lahko kasneje v praksi izkažejo za nepravilna, saj se kandidat še vedno lahko do neke mere pretvarja, da je nekaj, kar se na dolgi rok izkaže, da ni.

Mreženje lahko poteka na različnih nivojih. Najboljša priporočila za dobre kandidate lahko podamo za osebe, ki so nam najbližje – sorodniki in prijatelji. Pri daljnih povezavah moramo biti nekoliko previdnejši, saj ne moramo podati popolnega zagotovila, zato je smiselno, da se o tem delodajalca vnaprej opozori, v nasprotnem primeru se lahko postavimo v slabo luč. Podobno velja za vmesne kontakte – v kolikor priporočamo prijatelja od prijatelja, moramo biti previdni, saj je ob večjem številu vmesnih posrednikov večja tudi verjetnost, da bodo informacije nepopolne.

Pri delu rekruterja je tako mreženje izredno pomembno, saj večji nabor kontaktov in oseb, ki jim lahko zaupajo, predstavlja večjo verjetnost, da bodo kadrovske projekti hitreje zaključeni. V kolikor ima rekruter širok nabor kontaktov in oseb, ki jih pozna, lahko lažje, bolj učinkovito in bolj ciljno usmerjeno opravlja svoje delo.

2.8 Ustvarjanje privlačnega profila na različnih platformah

Dejstvo je, da na različnih platformah veljajo različna specifična pravila, ki na koncu oblikujejo kandidatov profil. Po drugi strani pa še vedno veljajo neke splošne smernice glede oblikovanja kandidatovih profilov za vse zaposlitvene platforme, saj se te med seboj ne razlikujejo veliko. Zaposlitvene platforme pa imajo v veliki večini tudi že ustaljene smernice in navodila, ki

vsakega kandidata vodijo v postopku, kaj vse mora izpolniti, da bo njegov profil ustrezen in privlačen.

Kot navaja Zhang (2020), obstaja nekaj preprostih in osnovnih pravil, da si izboljšamo gledanost našega LinkedIn profila s strani širše množice in rekruterjev:

- pomembno je imeti izpolnjene vse podatke,
- dobro je imeti čim več kontaktov in povezav,
- vsaj 20 % časa si rekruter ogleduje vašo sliko – imejte primerno,
- uvodni tekst, ki prepriča rekruterja, da si sploh ogleda vaš profil,
- ostanite aktivni in imejte posodobljene podatke.

Splošne smernice, ki veljajo za vse zaposlitvene platforme, so navedeni vsi natančni in aktualni podatki. Dobro izdelan profil mora v prvi vrsti vsebovati osnovne podatke kandidata, ki so ponavadi tudi kasneje vidni na vrhu profila.

Kraj bivanja na profilu kandidata je za zaposlovalca pomemben podatek. Od oddaljenosti od delovnega mesta je odvisno, ali se bo kandidat pripravljen voziti in ali bo delodajalec pripravljen plačevati potne stroške. V kolikor ima kandidat začasno prebivališče, je smiselno, da ga na profilu navede, saj tako zaposlovalec vidi, da ima kandidat možnost morebitnega bivanja bližje delovnega mesta. Kandidat si tako poveča možnosti zaposlitve.

Datum rojstva je z vidika zaposlovalca pomemben, saj za različne pozicije ponavadi podjetja zaposlujejo različne starostne kategorije kadrov. Nekatera podjetja so odprta oziroma si želijo mlajši kader, medtem ko druga iščejo bolj izkušene kandidate.

Pomembno je, da kandidati v okviru osnovnih podatkov navedejo svoje **kontaktne podatke**. V kolikor kandidat ne navede kontaktnih podatkov, kot sta e-mail in telefonska številka, je manjša verjetnost, da bo zaposlovalec sploh kontaktiral kandidata.

Izrednega pomena je tudi **profilna fotografija** kandidata. Ta lahko bolj kot v pozitivni meri na zaposlovalca vpliva negativno. Kandidat mora poskrbeti, da je profilna fotografija ustrezna in zelenemu delovnemu mestu primerna. V kolikor kandidat objavi neustrezno fotografijo, je lahko tudi ta povod za nekontaktiranje kandidata. S sliko si zaposlovalci ustvarijo prvi vtis, še preden se vzpostavi prvi kontakt.

Kandidat navaja tudi svoje **pretekle delovne izkušnje**. Pri delovnih izkušnjah je relevantno, da jih kandidat navaja kronološko. Torej najbolj aktualna oziroma trenutna zaposlitev je zavedena čisto na vrhu profila, medtem ko si ostale zaposlitve sledijo kronološko navzdol. Tako ima zaposlovalec takojšen vpogled v kandidatovo kariero, kako in v kateri smeri se je kandidat razvijal, kako je napredoval (oziroma nazadoval) in s tem dobi vpogled, v kateri stroki in na kateri poziciji kandidat želi delati v prihodnje.

Pri zaposlitvah je priporočljivo, da kandidat navede vse **zadolžitve**, ki jih je imel tekom opravljanja določenega dela. Tako zaposlovalec izve, s katerimi znanji, predpisi, nalogami, standardi in izpiti se je kandidat srečeval tekom svojega dela in jih je večš.

Zraven delovnega mesta in delodajalca pa naj kandidat navede tudi **datume**, torej od kdaj do kdaj je bil zaposlen na določenem delovnem mestu, saj tako zaposlovalcu da vedeti, koliko časa je tovrstno delo opravljal in koliko izkušenj ima na posameznem delovnem mestu. V kolikor je kandidat še vedno zaposlen, mora navesti, da je trenutna zaposlitev še v teku in tako ni na voljo za zaposlitev takoj, saj ima odpovedni rok.

Spodnji del profila na zaposlitvenih portalih pa sestavljajo kandidatova izobrazba, znanje tujih jezikov, znanja in veščine, opravljeni izpiti ter prosti čas.

Za določena delovna mesta delodajalec zahteva določeno stopnjo zaključene izobrazbe iz različnih smeri, zato je smiselno, da kandidat na svojem profilu tik pod delovnimi izkušnjami navede **zaključeno izobrazbo** in **ime ustanove, kjer je izobrazbo končal**. Alternativna možnost je, da kandidat navede nezaključeno izobrazbo, ki jo ima v teku in jo ima namen dokončati, saj tako da zaposlovalcu vedeti, da ima namen pridobiti določeno stopnjo izobrazbe.

Znanje tujih jezikov je v današnjih časih zelo priporočljivo. Smiselno je, da kandidat dopiše še nivo znanja tujega jezika, ki ga je navedel (nivo pisnega sporazumevanja, slušnega razumevanja in pisnega sporazumevanja).

Dodatna znanja in veščine, ki jih je kandidat osvojil pri preteklih delodajalcih dostikrat niso razvidna iz delovnih izkušenj, zato je smiselno, da ima kandidat na svojem profilu navedene tudi te.

Pogosto se zgodi, da delodajalec napoti delavca na razna izobraževanja, da pridobi **ustrezne certifikate/licence za delo**. Kandidat lahko te certifikate navaja na svojem profilu in si tako izboljša možnosti zaposlitve pri prihodnjih delodajalcih.

Prosti čas je predvsem v današnjih časih, ko so podjetja bolj pozorna tudi na mehke veščine kandidatov, v velikih primerih pomemben del profila. Zaposlovalec na ta način vstopi v zasebno življenje kandidata, saj je dosti podjetij razvilo strategije, da povezuje zasebna življenja s poslovnimi življenji svojih zaposlenih in tako skrbi za večje zadovoljstvo na delovnem mestu. Tako podjetja povezujejo interese svojih zaposlenih prek raznih tematskih teambuildingov in druženj.

Prav tako ne smemo pozabiti na priloge, ki jih kandidat lahko priloži v spodnjem delu profila, če zaposlitveni portal to omogoča. Kot najbolj primerno prilogo lahko kandidat navede

priporočila preteklih delodajalcev, saj si tako izboljša možnosti kontakta s strani zaposlovalca.

Seveda pa je privlačnost profila odvisna tudi od zaposlitvenega portala. Različni zaposlitveni portali ponujajo različne možnosti in različne vrste profilov, zgoraj navedene smernice pa so nekakšna priporočila zaposlovalcev in glavne informacije, ki jih pri zaposlitvenem postopku zaposlovalec sprva preveri in opazi. Kot navajajo strokovnjaki, so iskalniki na zaposlitvenih portalih prilagojeni ključnim besedam, zato je priporočljivo, da kandidati na svojem profilu (v opisu) čim večkrat uporabijo ključne besede stroke, v kateri iščejo zaposlitev, saj bo tako njihov profil bolj izpostavljen in viden rekruterjem (Fertig, 2017).

Veliko pa je pri oblikovanju profila odvisno tudi od iskanega delovnega mesta. Za nekatere višje pozicije (kot so vodja računovodstva, vodja proizvodnje, direktor prodaje...) je priporočljivo, da ima kandidat kar se da uraden in strukturiran profil. Na drugi strani imamo pozicije, ki so bolj kreativne narave in je zelo priporočljivo, da imajo kandidati čim bolj kreativen življenjepis. Pod te pozicije spadajo delovna mesta, kot so marketing, oblikovanje, fotografiranje in grafična obdelava. Kandidat mora sprva oblikovati svoje želje in preference v kateri stroki želi delovati in nato temu primerno oblikovati svoj profil oziroma življenjepis, da si izboljša možnosti pri iskanju zaposlitve. Kot navaja McKissen (2019), mora biti dober življenjepis prilagojen delovnem mestu in poziciji, za katero se kandidat prijavlja. Ni potrebno spreminjati vsake malenkosti, vseeno pa mora imeti življenjepis poudarjena glavna znanja in izkušnje, ki jih bo bodoči delodajalec cenil.

Izsledki raziskav med rekruterji so pokazali, da življenjepis ostaja glavni dejavnik pri odločitvah rekruterja, zato je res pomembno, da ima kandidat primeren življenjepis. Kmalu zatem sledi pomembnost t. i. P-J skladnosti (angl. Person-Job fit), kjer mora rekruter oceniti, ali ima kandidat primerna znanja in predhodne delovne izkušnje za razpisano delovno mesto. Sledi tudi t. i. P-O skladnosti (angl. Person-Organization fit), kjer rekruter oceni, če bi se osebnost kandidata skladala z načeli in smernicami organizacije (Tsai, Chi, Huang & Hsu, 2010).

Življenjepis je dokument, ki naj bi bil dolg med eno in dvema stranema, kjer kandidat na kratko opiše dosedanje delovne izkušnje in splošna znanja. Napisan mora biti v berljivi obliki, da bralec hitro pride do ključnih podatkov (Gallagher & Wodlinger Jackson, 2010).

Vse več rekruterjev uporablja tudi socialna omrežja, da poleg kandidatove službene poti preverijo tudi osebnost. To vključuje, kaj kandidat počne v prostem času, ali ima iste interese kot trenutni zaposleni v podjetju in ostalo. Kandidat mora zato imeti urejena tudi ostala socialna omrežja, saj v kolikor objavlja neprimerno vsebino, lahko to rekruterja prepriča, da ga ne uvrsti v nadaljnje zaposlitvene korake (Bohnert & Ross, 2010).

2.9 Vloga headhuntinga v bodoče

Kot nakazujejo vsi trendi, se bo funkcija headhuntinga tudi v bodoče povečevala. Glavni cilj podjetja pri headhuntingu oziroma zaposlovanju bo, kako v najkrajšem možnem času zaposliti najbolj kompetentnega in ustreznega kandidata po najnižjih stroških.

Breaugh (2008) navaja, da so glavne naloge headhunterja:

- po ustreznih kanalih razširiti glas o aktualnem delovnem mestu in pridobiti zanimanje s strani potencialnih kandidatov,
- ustrezno predstaviti prednosti delovnega mesta in posledično interes kandidatov za prijavo na delovno mesto,
- ohranjati komunikacijo s kandidatom in mu pomagati ter ga usmerjati v zaposlitvenem postopku.

Eden izmed ključnih faktorjev, ki je bil nedavno implementiran pri headhuntingu in zaposlovanju je t. i. ATS (angl. Applicant tracking software, v nadaljevanju ATS). ATS je poseben program, ki je namenjen temu, da avtomatsko najde in poveže ustrezne kandidate s potrebami delodajalca. ATS je bil zasnovan, da se predseleksijski postopki čim hitreje izvedejo in se naredi selekcija ustreznih kandidatov glede na pretekle izkušnje in znanja (Chungyalpa & Karishma, 2016).

ATS še vedno ni optimiziran do mere, da bi mu lahko človek zaupal, saj se je v določenih primerih že zgodilo, da je ATS v nadaljnji seleksijski postopek izbral kandidate, ki niso bili ustrezni po znanju in kompetencah, in zavrnil kandidate, ki so dejansko bili ustrezni. ATS mora biti tako prilagojen posameznemu zaposlitvenemu portalu, da bi mu človek lahko 100 % zaupal, v nasprotnem primeru se lahko zgodi, da krivično zavračamo kandidate in nam je lahko v večjo škodo kot v korist.

V bodoče lahko pričakujemo, da bo vloga headhuntinga vse večja. Prakse iz preteklosti, ko so podjetja vedno lahko pridobila kandidate prek oglasov, bodo počasi izginjale. Vse več kandidatov ne išče nove službe oziroma jo iščejo pasivno. Glavna naloga headhunterjev pa je predvsem ta, da spodbudijo željo kandidatov, da bi si našli še boljšo zaposlitev, kot jo imajo trenutno. Kot kažejo raziskave, so na trgu veliko bolj uspešna podjetja, ki razlikujejo človeške vire organizacije od ostalih virov organizacije (kot so finance in tehnologija), ter jim posvečajo poseben in drugačen pristop, posledično so tudi rezultati poslovanja boljši. Obstaja še kar nekaj podjetij (predvsem večjih korporacij) na trgu, ki imajo tradicionalen pristop in človeške vire organizacije obravnavajo enako kot ostale vire organizacije (Compton, Morrissey & Nankervis, 2010).

Headhunterji stremijo k dejstvu, da se zaposlitveni postopki izpeljejo čim hitreje in čim bolj učinkovito. Tako lahko pričakujemo, da bodo v bodoče predseleksijske postopke, kjer je

potrebno zgolj pregledati ujemanje kompetenc in znanj zainteresiranih kandidatov s potrebami in zahtevami delodajalca, opravljali že implementirani programi. Headhunterji pa bi se na drugi strani osredotočali na mehke veščine in osebnostno plat kandidatov ter tako poskušali čim bolj povezati ustrezne kandidate z zahtevami naročnika.

Zaposlovanje in selekcija bosta postala najbolj pomembna segmenta znotraj kadrovske službe. Medtem ko je trg vse bolj nasičen in je vse večja konkurenčnost med podjetji, bo vloga zaposlovanja kvalitetnega kadra vse večja. Poleg zaposlovanja in headhuntinga kompetentnih kandidatov pa bo v prihodnje vse bolj pomembno, kako bodo podjetja uspešna pri zadržanju teh kadrov (Chungyalpa & Karishma, 2016).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V sklopu empirične raziskave magistrskega dela so bila sprva narejena okvirna vprašanja, ki so se kasneje zastavljale kandidatom. Kasneje pa je bila narejena tudi analiza rezultatov, ki so bili pridobljeni na podlagi opravljene raziskave na trgu dela. Različni profili intervjujanih kandidatov so tako prispevali k splošni analizi celotnega trga dela.

3.1 Metodologija

Metoda, ki sem si jo izbral za raziskovalni del, je polstrukturiran intervju, saj sem želel intervjuvancem pustiti zadosti maneverskega prostora za odgovarjanje, bil pa je tudi edini način, da sem pridobil najbolj iskrene in točne odgovore o headhuntingu. Velika prednost polstrukturiranega intervjuja je, da je na nek način vseeno voden in se odgovori nanašajo na vprašano.

Želel sem opraviti intervju z raznolikimi kandidati, da bi dobil celostno sliko dogajanja na trgu dela. Zato sem intervjujal višje, srednje in nižje kvalificirane kadre, da sem pridobil podroben vpogled v njihovo razmišljanje o headhuntingu. Poleg raznolikosti v kvalificiranosti delovnih mest sem si hkrati zadal cilj, da je nabor kandidatov raznolik tudi v smislu starosti (oziroma delovne dobe), spola in zaposlitve. Na ta način sem pridobil široko sliko trenutnega stanja na trgu dela in h katerim metodam headhuntinga se kandidata najbolj nagibajo.

Zaradi trenutne situacije Covida-19 sem intervjuje z zaposlitvenimi kandidati (aktivnimi in pasivnimi) opravil preko spletnih video platform (Microsoft Teams in Zoom). Trajali so v okvirnem časovnem razponu od 5 do 30 minut, dolžina je bila odvisna od poglobljenosti odgovorov. Zaradi časovnih usklajevanj so me nekatere osebe prosile, če jim vprašanja lahko posredujem pisno in mi bodo na vprašanja odgovorili pisno, ko utegnejo.

Edini pogoj, ki sem si ga zastavil, je bil, da so osebe, ki sem jih intervjujal, že vsaj enkrat bile

v delovnem razmerju – kar pomeni redno zaposlitev ali zaposlitev preko s. p.-ja (samostojni podjetniki), upoštevajoč dejstvo, da je večina kandidatov še vedno v delovnem razmerju.

Pred začetkom pisanja magistrskega dela sem predpostavljal, da obstaja vzorec, kako različne osebe oziroma skupine ljudi preferirajo različne pristope headhuntinga. Kot skupine ljudi z istim vzorcem zaposlene razvrstimo v različne starostne skupine (mlajši, srednje starosti in starejši), po panogah, kjer opravljajo delo, kjer sem predpostavljal, da kandidati iz različnih panog preferirajo različne pristope headhuntinga in po kvalificiranosti poklica. Svoje predpostavke sem tako deloma že podkrepil tekom teoretičnega dela magistrskega dela, dodatno pa jih želim potrditi tudi po raziskovalnem delu.

Zaradi splošne uredbe o varovanju podatkov bom osebe tekom raziskovalnega dela označeval le s prvo črko imena in priimka. Glavni razlog za zagotavljanje diskretnosti je dejstvo, da so mi osebe zaupale osebne podatke, ki niso primerni za širšo javnost in bi v najslabšem primeru lahko ogrozile njihov trenutni položaj na delovnem mestu, saj sem izvedel tudi stopnjo zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu.

Glavna vprašanja, ki sem jih zastavljal zaposlitvenim kandidatom na različnih ravneh, so bila:

- katere zaposlitvene portale/omrežja uporabljate?
- Ali ste že bili v stiku s kadrovske agencije? Če ste bili, kakšno izkušnjo imate s kadrovskimi agencijami?
- Na kakšen način bi želeli, da headhunter vzpostavi prvi stik z vami?
- Kateri dejavnik vas na delovnem mestu najbolj motivira?
- V kolikšni meri ste trenutno zadovoljni s svojo zaposlitvijo in zakaj?

Poleg zaposlitvenih kandidatov sem intervjujal tudi headhunterje, saj sem želel ugotoviti, na kakšen način pristopajo do kandidatov, katere baze najpogosteje uporabljajo in s katerimi omejitvami/težavami se soočajo tekom headhuntinga. Moj glavni cilj raziskovalnega dela je bil: seznaniti se s pogledi in razmišljanji headhunterjev in zaposlitvenih kandidatov ter jih povezati s končnimi ugotovitvami o tem, kateri pristopi so najbolj učinkoviti. Z ugotovljenim lahko na koncu podam predloge headhunterjem, kako boljše delovati, zaposlitvenim kandidatom pa, kako si izboljšati možnosti pri iskanju nove zaposlitve.

Pri izboru headhunterjev, sem bil pozoren, da prihajajo iz različnih kadrovskih agencij, saj menim, da se tudi pristopi do zaposlitvenih kandidatov pri različnih kadrovskih agencijah razlikujejo. Poleg tega sem poskušal izbrati nabor headhunterjev, ki delajo oziroma so delali z različnimi profili zaposlitvenih kandidatov. Vsi intervjuvanci spadajo v različne starostne skupine, ker obstajajo variacije v načinu komunikacije med bolj izkušenimi headhunterji in headhunterji začetniki.

Glavna vprašanja, ki sem jih zastavljal headhunterjem, so bila:

- katere baze oziroma zaposlitvene portale uporabljate za iskanje kandidatov?
- Na kakšen način vzpostavite prvi stik s kandidatom ob kontaktu? Ali menite, da je to najboljši način kontakta?
- Ali se aš način komunikacije s kandidati razlikuje po različnih panogah?
- Kateri trendi se bodo najbolj uveljavili v headhuntingu in zakaj?
- Ali bo potreba po headhunting agencijah v prihodnje rasla ali bodo podjetja vse bolj vzpostavljala in zaposlovala interne headhunterje?
- Katere lastnosti po vašem mnenju ločujejo dobrega od slabega headhunterja?

Poleg zgoraj navedenih vprašanj me je prav tako zanimala najbolj neprimerna izkušnja headhunterjev z zaposlitvenim kandidatom. Na ta način sem želel ugotoviti, kateri stvari tekom zaposlitvenega postopka, naj se kandidati izogibajo.

Na podlagi odgovorov, ki sem jih pridobil, sem imel namen izoblikovati smernice in priporočila. Za zaposlitvene kandidate bom podal priporočila, kako si izboljšati možnosti zaposlitve tekom zaposlitvenega postopka. Za headhunterje bom izoblikoval priporočila, kako na najboljši način pristopati do zaposlitvenih kandidatov in jim izboljšati možnosti pri zaključevanju kadrovskih projektov.

3.2 Zbiranje podatkov

V poglavju Zbiranje podatkov bom navedel načine in pristope, ki sem jih uporabil za zbiranje podatkov, in končne odgovore, ki sem jih uspel pridobiti s strani headhunterjev in kandidatov. Zaradi zagotavljanja diskretnosti oseb navajam zgolj prvo črko imena in priimka intervjuvancev. Večina intervjuvancev je trenutno še vedno v aktivnem delovnem razmerju, zato sem jih zagotovil najvišjo mero diskretnosti, saj bi se v nasprotnem primeru lahko razkrile morebitne slabe lastnosti določenih delovnih mest.

V tabeli 2 prikazujem kratko statistiko, s koliko osebami sem opravil intervju:

- 5 zaposlitvenih kandidatov, ki so nižje kvalificirani glede na pozicijo.
- 5 zaposlitvenih kandidatov, ki so srednji razred glede na pozicijo.
- 4 zaposlitveni kandidati, ki trenutno delujejo na višjih/vodstvenih pozicijah.
- 3 headhunterji iz treh različnih kadrovskih agencij.

Tabela 1: Statistika intervjuvanih oseb.

Nižje kvalificirani kadri	Srednje kvalificirani kadri	Višje kvalificirani kadri	Headhunterji
- Kandidat: U. U. - Starost: 27 - Panoga: proizvodni sektor - Delovno mesto: pomočnik v proizvodnji - Skupna delovna doba: 5 let	- Kandidatka: J. M. - Starost: 42 - Panoga: oblikovanje - Delovno mesto: grafična oblikovalka - Skupna delovna doba: 15 let	- Kandidatka: M. S. - Starost: 50 - Panoga: bančništvo - Delovno mesto: direktorica kadrovske službe - Skupna delovna doba: 25 let	- Headhunter/-ka: A. S. - Starost: 39 - Skupna delovna doba: 14 let
- Kandidat: M. R. - Starost: 26 - Panoga: logistika - Delovno mesto: referent v logistiki - Skupna delovna doba: 4 leta	- Kandidat: J. P. - Starost: 35 - Panoga: transport - Delovno mesto: finančni analitik - Skupna delovna doba: 9 let	- Kandidat: B. M. - Starost: 51 - Panoga: elektroindustrija - Delovno mesto: vodja kakovosti - Skupna delovna doba: 32 let	- Headhunter/-ka: L. D. - Starost: 27 - Skupna delovna doba: 3 leta
- Kandidat: A. P. - Starost: 34 - Panoga: bančništvo - Delovno mesto: referent v bančništvu - Skupna delovna doba: 9 let	- Kandidat: Ž. K. - Starost: 24 - Panoga: programiranje, Informacijske tehnologije - Delovno mesto: programer/razvijalec - Skupna delovna doba: 3 leta	- Kandidat: B. G. - Starost: 58 - Panoga: športne aktivnosti - Delovno mesto: vodja prodaje - Skupna delovna doba: 34 let	- Headhunter/-ka: S. I. - Starost: 44 - Skupna delovna doba: 19 let
- Kandidat: M. J. - Starost: 44 - Panoga: strojništvo - Delovno mesto: hidravličar/serviser - Skupna delovna doba: 25 let	- Kandidat: J. P. - Starost: 52 - Panoga: informacijske tehnologije - Delovno mesto: pisec tehnične dokumentacije - Skupna delovna doba: 25 let	- Kandidat: S. P. - Starost: 55 - Panoga: veleprodaja tehničnega blaga - Delovno mesto: direktor - Skupna delovna doba: 32 let	
- Kandidat: A. D. - Starost: 26 - Panoga: logistika - Delovno mesto: organizator prevozov - Skupna delovna doba: 3 leta	- Kandidat: G. P. - Starost: 24 - Panoga: farmacija - Delovno mesto: analitik - Skupna delovna doba: 1 leto		

Vir: lastno delo.

Med zbiranjem relevantnih podatkov me je najbolj zanimalo, kakšne so bile pretekle izkušnje kandidatov, ko so se srečali s headhuntingom. Zanimali so me primeri pozitivnih praks, ki so jih kandidati doživeli, da sem jih lahko uvrstil med priporočila headhunterjem, da bi bil celoten postopek headhuntinga uspešnejši. Prav tako so me zanimali primeri slabih praks, ki so jih bili kandidati deležni tekom headhuntinga, z namenom, da podam izboljšave za prihodnje delovanje headhunterjev. Ker pa sem intervjujal tudi kandidate, ki tekom svoje kariere še niso bili kontaktirani s strani headhunterjev, sem dobil vpogled tudi v razmišljanje kandidatov, kako bi želeli, da se jih kontaktira.

Moj cilj je bil kontaktirati čim bolj raznolike kandidate glede na njihovo starost, zaposlitveno panogo in kvalificiranost za delovno mesto. Ker headhunting poteka na vseh ravneh in področjih na trgu dela, je pomembno pridobiti širšo sliko, kako se kandidati obnašajo in razmišljajo na slovenskem trgu dela, saj samo na ta način lahko podam ustrezne predloge za boljše delovanje headhunterjev.

Ker sem kontaktiral omejeno število kandidatov, puščam odprte možnosti za nadaljnjo podrobnejšo raziskavo slovenskega tržišča na področju headhuntinga.

Pred opravljanjem intervjujem sem si zastavil sledeče cilje:

- poiskati ustrezne načine začetne komunikacije s potencialnimi zaposlitvenimi kandidati.
- Analizirati pristop do kandidatov glede na različne panoge in različne ravni zahtevnosti delovnih mest.
- Analizirati najboljše odzive, ugotoviti, zakaj so kandidati različno odreagirali na različne pristope in razviti pravilen splošen pristop.
- Analizirati različne komunikacijske kanale in uspešnost komunikacije preko njih glede na različne panoge in profile kandidatov.
- Raziskati prihodnje trende v headhuntingu, kako se jim ustrezno prilagoditi in jih implementirati.
- Podati smernice za kadrovske agencije, katere dejavnosti še naprej razvijati in katere vzpostaviti na novo, glede na ugotovljene trende.
- Podati ustrezne predloge, kako ustrezno komunicirati s kandidati z namenom, da bi dosegli največjo uspešnost projekta zaposlitve pri naročniku glede na rezultate raziskave.

Na podlagi zastavljenih ciljev sem nato oblikoval raziskovalna vprašanja, ki sem kasneje zastavljal intervjujanim kandidatom. Ker sem se odločil za metodo polstrukturiranega intervjuja, so mi vprašanja služila kot smernice za pravilen potek intervjuja. Kljub zastavljenim smernicam pa je dostikrat intervju stekel tudi izven zastavljenih smernic, s tem pa sem uspel pridobiti dodatne uporabne informacije s strani intervjujanih kandidatov, tudi vpogled v stvari, na katere sam ne bi pomislil, kar je tudi velika prednost polstrukturiranega intervjuja v primerjavi s popolnoma strukturiranim intervjujem.

Kljub začrtanim lastnim ciljem, da bom vse intervjuje opravil osebno, saj se mi osebni pristop zdi najbolj iskren, sem bil primoran zaradi trenutne situacije s Covidom-19 in do spoštovanja zasebnosti in časa kandidatov, narediti nekaj variacij. Intervjuje sem tako opravljal na različne načine. Nekateri kandidati so pristali na osebni intervju in na srečanje v živo, spet z drugimi sem opravil spletne konference preko različnih spletnih platform, kot so Microsoft Teams, Zoom in Skype, s tretjimi pa se nisem uspel časovno uskladiti, zato so me prosili, da jim vprašalnik pošljem v elektronski obliki. Navsezadnje je važno, da sem uspešno pridobil želene odgovore s strani intervjuvanih kandidatov.

3.3 Rezultati raziskave

V prilogi sem oddal povzetke vseh intervjujev, ki sem jih tekom svojega raziskovalnega dela opravil z zaposlitvenimi kandidati in headhunterji. V tem poglavju pa nameravam združiti in predstaviti rezultate posameznih ciljnih skupin. Ciljne skupine v mojem primeru so bile:

- nižje kvalificirani kadri,
- srednje kvalificirani kadri,
- višje kvalificirani kadri,
- headhunterji.

S povzetkom rezultatov sem želel ugotoviti, kako se rezultati posameznih ciljnih skupin med seboj razlikujejo in kakšen pristop headhunterjev želijo imeti posamezne ciljne skupine. Z izsledki bom lahko headhunterjem predlagal nekaj nasvetov, kako bolj učinkovito opravljati svoje delo.

Zagotovo pa so pomembni tudi odgovori headhunterjev, ki sem jih intervjujal, saj sem tako pridobil vpogled v njihovo trenutno delovanje. Na podlagi končnega sklepa sem ugotavljal, ali headhunterji (glede na intervjuje z zaposlitvenimi kandidati) trenutno delujejo v skladu z željami zaposlitvenih kandidatov.

Uporaba družbenega omrežja LinkedIn (nižje kvalificirani kadri)

Pri vprašanju, kako pogosto uporabljajo trenutno svetovno najbolj priljubljeno socialno omrežje za zaposlitev LinkedIn, je večina kandidatov, ki so nižje kvalificirani, pričakovano odgovorila, da ga ne uporabljajo. Med njimi 3 intervjuvanci nimajo ustvarjenega računa LinkedIn, dva pa uporabljata LinkedIn parkrat tedensko. Rezultat sem predvidel, saj socialno omrežje LinkedIn velja za bolj priljubljeno med srednje in višje kvalificiranimi kadri. Kot je povedal tudi kandidat U. U.: »LinkedIna ne uporabljam, ker ne vidim dodane vrednosti.«

Veliko vlogo ima tudi panoga, v kateri so kandidati zaposleni. Kandidata iz tehnične stroke (v mojem primeru iz strojništva in proizvodnje) sta odgovorila, da nimata ustvarjenega profila. Na drugi strani sta kandidata iz storitvene dejavnosti (logistike in bančništva) odgovorila, da imata

profil, vendar ga redko uporabljata. Medtem ko je kandidat, ki prav tako dela v logistiki, odgovoril, da ima profil, vendar LinkedIna ne uporablja.

Stik kandidatov s kadrovsko/headhunting agencijo, izkušnje in mnenje o headhunting agencijah (nižje kvalificirani kadri)

Vsi kandidati so na vprašanje, če so že bili v stiku s kadrovsko agencijo, odgovorili DA. Nižje kvalificirane kadre je na trgu dela težje zaposliti, zato se podjetja pogosto odločajo za sodelovanje s kadrovskimi agencijami, da si razširijo možnosti pridobitve nižje kvalificiranega kadra.

Zanimivo pa je, da so vsi 3 kandidati, mlajši od 30 let, odgovorili, da so imeli dobro izkušnjo s kadrovsko agencijo in so bili brez pripomb. Kot je povedal kandidat M. R.: »Tekom svoje kariere sem bil enkrat v stiku s kadrovsko agencijo, ko so me poklicali za odprto delovno mesto, super izkušnja, saj se je zaposlitev na koncu zrealizirala in trenutno sem srečno zaposlen.«

Nekoliko drugačen pogled sta imela kandidata, ki sta bila starejša od 30 let. Eden izmed njiju je sicer odgovoril, da je bil sam zadovoljen, vendar je slišal že veliko negativnih lastnosti o kadrovskih agencijah. Kandidat M. J. pa je povedal: »Tekom svoje kariere sem že bil v kontaktu z različnimi kadrovskimi agencijami. Nekatere so bolj poštene od drugih.« Na podlagi teh odgovorov sklepam, da se je delovanje kadrovskih agencij skozi čas izboljšalo ter da se danes aktivne kadrovske agencije trudijo delovati pošteno in pravično do zaposlitvenih kandidatov, saj to dolgoročno prinaša konkurenčno prednost in obstoj na trgu kadrovskih agencij.

Headhunting kandidatov in različni pristopi preko komunikacijskih kanalov (nižje kvalificirani kadri)

Na vprašanje, če so bili kandidati v svoji karieri že kadarkoli headhuntani, so 4 odgovorili, da headhunter še nikoli direktno ni pristopil do njih. Vsi so bili v stiku s kadrovsko agencijo preko poznanstev oziroma ko so se prijavili na odprto delovno mesto. To je dokaj pričakovano, saj podjetja headhunting ponavadi uporabljajo za višje oziroma srednje kvalificirane kadre, pri nižje kvalificiranih kadrih pa lažje dobijo večje število kandidatov preko zaposlitvenih oglasov.

Želeni komunikacijski kanal ob prvem pristopu headhunterja (nižje kvalificirani kadri)

Na vprašanje, na kakšen način bi želeli kandidati vzpostaviti prvi stik komunikacije s kadrovsko agencijo, so 4 kandidati odgovorili, da preferirajo osebni pristop oziroma telefonski klic. Ker nižje kvalificirani kadri manj pogosto uporabljajo zaposlitvene portale in zaposlitvena socialna omrežja, je rezultat raziskave na zgornje vprašanje dokaj pričakovan. Večini kandidatov je bližja osebna komunikacija, kjer lahko bolj natančno in iz prve roke izvejo vse informacije o zaposlitvi ter se tako lažje odločijo o novi zaposlitvi. Prav tako preko osebnega stika ne prihaja do morebitnih nesoglasij.

Kandidat A. P., ki je odgovoril, da bi prvi stik preferiral preko e-maila, dela v bančništvu. Ponovno lahko to povežemo s stroko, v kateri kandidat deluje, saj večina procesov pri

bančništvu danes poteka preko računalnika, zato sklepam, da je oseba večča računalniške pismenosti in da računalnik pogosto uporablja.

Glavni motivatorji pri delu (nižje kvalificirani kadri)

Pri ugotavljanju glavnih motivatorjev pri delu so skoraj vsi nižje kvalificirani intervjuvanci odgovorili, da jih najbolj motivira plača. Trije kandidati so kot motivacijo na delovnem mestu navedli tudi odnose v podjetju, saj jim je pomembno, v kakšni ekipi delujejo. Ker se nižje kvalificirani kandidati večkrat soočajo z nizkimi plačami, je razumljivo, da jim tudi plačni okvirji pri zaposlitvi predstavljajo motivacijo za delo, saj bi si želeli izboljšati svoje finančno stanje.

Kandidat A. D. je med drugim navedel oddaljenost od delovnega mesta, kar lahko prav tako povežemo s plačo, saj se kandidati za nizko plačilo niso pripravljene voziti daleč od svoje prebivališča.

Uporaba slovenskih zaposlitvenih portalov za pregled aktualnih delovnih mest (nižje kvalificirani kadri)

Kot sem že navedel v teoretičnem delu, je trenutno najbolj poznani zaposlitveni portal na slovenskem tržišču MojeDelo. To so potrdili tudi zaposlitveni kandidati, ki so nižje kvalificirani. Vseh 5 intervjuvancev je povedalo, da poznajo portal MojeDelo, medtem ko so 4 rekli, da ga aktivno uporabljajo.

Poleg portala MojeDelo so navedli tudi portale Poišči zaposlitev, spletna stran Adecco, Zavod za zaposlovanje in Optius.

Zadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo (nižje kvalificirani kadri)

Večina nižje kvalificiranih kadrov je na vprašanje o zadovoljstvu na trenutnem delovnem mestu odgovorila z oceno 8 ali več. Povprečje zadovoljstva pa je 7,7. Ob tem je potrebno omeniti, da je eden izmed kandidatov ocenil svoje zadovoljstvo med 2 in 3, kar močno pokvari celotno povprečje skupine.

Kandidat A. P., ki je navedel oceno zadovoljstva med 2 in 3, je trenutno zaposlen v bančnem sektorju, kjer na splošno veljajo slabši pogoji za delo. Zelo je nezadovoljen z odnosi v podjetju in s plačo, ki jo prejema. Prav tako je navedel, da v kratkem namerava zamenjati zaposlitev in stroko.

Ostali kandidati so navedli, da so zadovoljni – ustreza jim okolje, v katerem delajo, in odnosi v podjetju.

Uporaba družbenega omrežja LinkedIn (srednje kvalificirani kadri)

V primerjavi z nižje kvalificiranimi kadri, ki so v večini odgovorili, da redko uporabljajo socialno zaposlitveno omrežje LinkedIn, je bil odziv pri srednje kvalificiranih kadrih pričakovano povsem drugačen. Vseh 5 intervjuvancev je povedalo, da uporabljajo LinkedIn.

Trije kandidati so povedali, da LinkedIn uporabljajo na dnevni ravni, medtem ko je eden navedel, da ga uporablja na tedenski ravni. Le kandidat J. P. je dodatno omenil, da ga uporablja redko, kar lahko povežemo s starostjo, saj je bil najstarejši in najbolj izkušen med vsemi.

Stik kandidatov s kadrovsko/headhunting agencijo, izkušnje in mnenje o headhunting agencijah (srednje kvalificirani kadri)

Glede delovanja kadrovskih agencij so bili odgovori srednje kvalificiranih kadrov precej raznoliki. Dva kandidata sta bila z njimi v stiku samo enkrat za kratek čas in si nista uspela ustvariti specifičnega mnenja o njihovem delovanju. Kandidat Ž. K. je povedal: »Že večkrat sem bil v kontaktu s headhunting agencijam. Večina izkušenj je slabih, saj headhunterji zastavljajo nesmiselna vprašanja, brez vsakršnega znanja z mojega področja. Ena izkušnja je bila pozitivna in je nekoliko izboljšala moje mnenje o headhunting agencijah.« Dva kandidata še nista bila neposredno v stiku s kadrovskimi agencijami, vendar sta mnenja, da so na trgu dela kadrovske agencije dobrodošle.

Na podlagi zgornjih rezultatov predvidevam, da imajo kandidati različne vidike in poglede na kadrovske agencije. To je verjetno odvisno od tega, ali so bili kandidati posredno ali neposredno v stiku s kadrovskimi agencijami.

Headhunting kandidatov in različni pristopi preko komunikacijskih kanalov (srednje kvalificirani kadri)

Nekoliko presenetljivo je, da so 3 kandidati odgovorili, da v svoji karieri še niso bili direktno kontaktirani s strani kadrovske agencije. Oba intervjuvana kandidata, ki prihajata iz informacijske stroke oziroma se ukvarjata s programiranjem, sta bila pričakovano že večkrat headhuntana. Oba kandidata sta povedala, da sta prejela že veliko število ponudb. Presenetljivo je, da sta vse ponudbe prejela preko sporočila na LinkedInu, zgolj ena izmed vseh ponudb je bila preko e-maila.

Želeni komunikacijski kanal ob prvem pristopu headhunterja (srednje kvalificirani kadri)

Pri zastavljanju vprašanj srednje kvalificiranim kadrom, sem najbolj presenetljive odgovore prejel na vprašanje, na kakšen način bi želeli, da do njih pristopi headhunter. Glede na ostale zaposlitvene skupine kandidatov so rezultati srednje kvalificiranih kadrov najbolj izstopali. Vse ostale skupine so v veliki večini odgovorile, da bi preferirale osebni pristop komunikacije. Pri srednje kvalificiranih kadrih pa so kar 4 intervjuvanci odgovorili, da bi kot prvi stik komunikacije preferirali e-mail ali sporočilo na LinkedInu. Le kandidat G. P. je odgovoril, da bi preferiral telefonski klic kot prvi stik komunikacije, saj mu osebni pristop bolj ustreza.

Takšni rezultati so posledica zelo pogoste uporabe socialnega omrežja LinkedIn in visoke računalniške pismenosti med srednje kvalificiranimi kadri, saj lahko z njimi tekoče in učinkovito komuniciramo o vseh podrobnostih zaposlitve.

Glavni motivatorji pri delu (srednje kvalificirani kadri)

V primerjavi z nižje kvalificiranimi kadri, ki so povečini odgovarjali, da jim je glavna motivacija plača, so bili odgovori pri srednje kvalificiranih kadrih povsem drugačni. Niti en izmed kandidatov ni navedel plače kot glavne motivacije. Najpogostejša motivatorja sta bila delovno okolje in odnosi na delovnem mestu. Med ostalimi motivatorji pa tudi napredovanje, osebna rast in zanimivi delovni izzivi. Kandidatka J. M. je povedala: »Glavni motivatorji na delovnem mestu so stimulatívno delovno okolje, možnost napredovanja in učenja ter dobri odnosi na delovnem mestu.«

Odgovori niso bili tako presenetljivi, saj je znano, da imajo srednje kvalificirani kadri nekoliko boljša plačna izhodišča. Predpostavljaj sem, da bodo motivatorji za delo drugačni, saj se tudi podjetja na trgu zavedajo, da kandidatov v svoj kolektiv ne bodo zvalili zgolj s plačnimi izhodišči, ampak tudi z ostalimi faktorji na delovnem mestu.

Uporaba slovenskih zaposlitvenih portalov za pregled aktualnih delovnih mest (srednje kvalificirani kadri)

Na vprašanje, ali uporabljajo zaposlitvene portale, je vseh 5 kandidatov odgovorilo, da niso aktivni uporabniki spletnih zaposlitvenih portalov, saj so trenutno dokaj zadovoljni na svojem trenutnem delovnem mestu. Kandidati zaposlitvene oglase na LinkedInu spremljajo samo pasívno. Dva intervjuvanca sta povedala, da informatívno spremljata zaposlitvene oglase na portalih, kot so MojeDelo, Delo mene išče, Adecco in spletni strani kadrovske agencije Kariera.

Ker je večina srednje kvalificiranih kadrov na trgu trenutno zadovoljna z zaposlitvijo in ne iščejo nove zaposlitve, pa na tej točki do izraza pride headhunting. Srednje kvalificirani kadri veljajo za enega izmed ključnih za podjetje in njegov nadaljnji razvoj. Naloga headhunterjev je, da prepričajo kadre k razmisleku o menjavi zaposlitve in jim predstavijo zaposlitvene možnosti na trgu dela.

Zadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo (srednje kvalificirani kadri)

Povprečna ocena zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu je 9. Dva kandidata sta maksimalno zadovoljna in sta dala oceno 10. Kandidat G. P. je dal oceno 9. Povedal je: »Delodajalec mi ponuja veliko ugodnosti, prav tako sem zadovoljen z odnosi na delovnem mestu. Edino, kar je moteče, je razmerje med delovnim in prostim časom, ki ga praktično ni.« Dva kandidata sta zaradi majhne raznolikosti dela in nekoliko slabšega uvajalnega programa s strani delodajalca dala oceno 8.

Povprečna ocena 9 od 10 je dokaj visoka, kar nakazuje, da je večina srednje kvalificiranih kadrov zelo zadovoljna pri svojem delodajalcu. Iz tega sklepam, da se delodajalci dobro zavedajo, kako zelo so pomembni kadri z določenimi znanji, ki jih trenutno na trgu dela primanjkuje oziroma jih je težko privabiti v novo delovno okolje.

Uporaba družbenega omrežja LinkedIn (višje kvalificirani kadri)

Vsi višje kvalificirani kadri so odgovorili, da imajo profil na LinkedInu. Dva intervjuvanca sta odgovorila, da ga uporabljata na dnevni ravni, in sicer za pregled objav in novic, komunikacijo s poslovnimi partnerji in da spremljata situacijo na trgu dela glede delovnih mest. Kandidat B. G. je odgovoril, da LinkedIn redko uporablja, pa še takrat zgolj za pregled aktualnih objav. Kandidat S. P. je odgovoril, da sicer ima profil LinkedIn, vendar ga ne uporablja, saj se mu ne zdi praktičen.

Odgovore lahko projeciramo na delovna mesta, ki jih kandidati zasedajo. Kandidati, ki so na trgu dela, vsi uporabljajo LinkedIn. Nekoliko drugače je pri osebi S. P., ki ima lastno podjetje, torej je direktor podjetja. Ker je direktor podjetja že daljše časovno obdobje in je njegovo podjetje stabilno, verjetno v svoji karieri ne bo iskal nove zaposlitve.

Pri višje kvalificiranih kadrih velja trend, da imajo profile na LinkedInu in jih aktivno uporabljajo. Veliko je odvisno tudi od starosti in računalniške pismenosti – vendar je vse več izkušenih kandidatov, ki so visoko računalniško pismeni, saj so v večini podjetij poslovni procesi avtomatizirani in temeljijo na uporabi računalniških programov.

Stik kandidatov s kadrovsko/headhunting agencijo, izkušnje in mnenje o headhunting agencijah (višje kvalificirani kadri)

Tudi na vprašanje, ali sto že imeli stik s kadrovsko agencijo, so vsi kandidati odgovorili pritrdilno. Trije so odgovorili, da so velikokrat headhuntani s strani kadrovske agencije in zato poznajo njihovo delovanje. Izkušnje so bile sicer različne, saj ima vsaka kadrovska agencija svoj način headhuntinga. Povedali so, da se kakovost delovanja agencij razlikuje predvsem po vrsti kadra, ki ga kadrovska agencija zaposluje. Cenijo pristope izkušenih headhunterjev, ki imajo predhodno znanje in vsaj približno poznajo stroko, za katero izvajajo zaposlovanje. Kandidatka M. S. je povedala: »Pristopi so različni glede na posamezno kadrovsko agencijo, kjer se pozna tudi notranja kultura, ki vlada med zaposlenimi. Vloga headhunterjev postaja vse pomembnejša in tudi headhunterji bodo morali iti v korak s časom in digitalizacijo.«

Na drugi strani imamo kandidata S. P., direktorja in lastnika podjetja, ki je povedal, da je s pomočjo kadrovske agencije iskal lasten kader. S storitvijo je bil zadovoljen. Ko je zaposlil prvega kandidata, ki se je kasneje izkazal za neustreznega, je kadrovska agencija hitro poskrbela za nadomestilo. Novi kandidat je še danes zaposlen pri njem, saj je z njim zelo zadovoljen.

Headhunting kandidatov in različni pristopi preko komunikacijskih kanalov (višje kvalificirani kadri)

Vsi trije kandidati, ki imajo redno delovno razmerje z delodajalcem, so navedli, da so bili tekom svoje kariere že večkrat headhuntani. Pristopi headhunterjev so bili različni. Najpogostejši pristop je bil s sporočilom v LinkedInu, prav tako pa so dobili nekaj ponudb prek telefonskega klica in e-maila. Posameznik, ki je direktor in lastnik podjetja, pa je povedal, da še ni bil

headhunan, kar je razumljivo, saj ima na svojem profilu navedeno svojo poklicno izbiro, kar headhunterji razumejo kot veliko verjetnost, da delovnega mesta ne bo menjal.

Želeni komunikacijski kanal ob prvem pristopu headhunterja (višje kvalificirani kadri)

Vsi trije višje kvalificirani kandidati, ki so pogosto headhuntani in imajo izkušnje z različnimi pristopi headhunterjev, so navedli, da bi kot prvi stik komunikacije preferirali telefonski klic. Usklajeno so povedali, da prek telefonskega klica izveš vse podatke o zaposlitvi – dobiš jasne in točne informacije o delovnem mestu, pristop je bolj oseben, komunikacija pa lažje steče. Odgovore lahko povežemo tudi z izkušnostjo in starostjo kandidatov, saj velja, da so mlajše generacije bolj nagnjene k uporabi socialnih omrežij za medsebojno komuniciranje, medtem ko so starejše generacije bolj privržene osebni komunikaciji.

Posameznik S. P., direktor in lastnik podjetja, še nikoli ni bila deležna direktnega headhuntinga, pa je odgovoril, da nima preferiranega komunikacijskega kanala za komunikacijo s headhunterjem.

Glavni motivatorji pri delu (višje kvalificirani kadri)

V kolikor primerjamo motivacijske dejavnike na delovnem mestu med nižje kvalificiranimi in višje kvalificiranimi kadri, obstaja velika razlika med podanimi odgovori. Zanimivo je, da so vsi višje kvalificirani kadri kot glavni motivator navedli vsebino dela, medtem ko je med nižje kvalificiranimi kadri ni navedel nihče. Eden izmed kandidatov je povedal: »Pri svojih izkušnjah mi plača ne pomeni veliko, veliko bolj sta mi pomembna delovno okolje in vsebina dela.« Podobno velja s plačo, vendar v obratni smeri. Le kandidat B. M. je navedel plačo kot zelo pomembno, medtem ko je bila med nižje kvalificiranimi kandidati plača visok motivator za delo. Eden izmed višje kvalificiranih kandidatov je celo izrecno navedel, da plača definitivno ni motivator za delo.

Uporaba slovenskih zaposlitvenih portalov za pregled aktualnih delovnih mest (višje kvalificirani kadri)

Nekoliko presenetljive odgovore sem dobil na vprašanje o uporabi in poznavanju zaposlitvenih portalov. Dva kandidata sta navedla, da ne uporabljata zaposlitvenih portalov. Druga dva kandidata sta navedla široko paleto zaposlitvenih portalov, kot so Moje Delo, LinkedIn, Deloglasnik, Career.jet, spletni strani kadrovskih agencij Kariera in Optius. Povedala sta tudi, da pasivno spremljata zaposlitvene oglase in sta na tekočem o aktualnih pozicijah na trgu dela.

Visoka stopnja neuporabe zaposlitvenih portalov med višje kvalificiranimi kadri je posledica njihovega življenjskega uspeha – taki profili kandidatov niso velikokrat iskali nove zaposlitve, v kolikor pa so jo, so se večinoma zanašali na osebne povezave, mreženje in poslovne stike.

Zadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo (višje kvalificirani kadri)

Povprečna ocena zadovoljstva višje kvalificiranih kadrov je bila 8,5. Odgovori so bili različni glede na trenutne zaposlitve. Kandidata, ki sta podala nekoliko nižjo oceno zadovoljstva, sta

pred kratkim menjala zaposlitev. Kandidatka M. S. je izrazila mnenje, da bi bile potrebne izboljšave na področju optimizacije procesov, kjer bi bilo manj administrativnega in več strateškega dela. Kandidata B. M. so zmotili plačni pogoji podrejenih, posledično pa tudi manjša motivacija za delo podrejenih in težje vodenje tovrstnega kadra.

Ostala dva kandidata, ki sta podala relativno visoko oceno zadovoljstva, pa sta v ospredje postavila avtonomijo dela, raznolikost delovnih nalog in svobodo pri izbiri podrejenega kadra.

Povprečna ocena visoko kvalificiranih kadrov je bila dokaj pričakovana, saj se delodajalci zavedajo pomembnosti vodstvenih pozicij, zato takemu kadru ponudijo ustrezen zaposlitveni paket, da so ljudje na vodilnih pozicijah zadovoljni. Iz vidika višje kvalificiranih kadrov pa je za pričakovati, da bodo stalno stremeli k izboljšavam in bodo kljub dobrim pogojem stalno iskali boljše rešitve, kar se od takega kadra tudi pričakuje.

Platforme za iskanje potencialnih zaposlitvenih kandidatov (headhunterji)

Vsi trije headhunterji so na vprašanje, kje največkrat iščejo kandidate za odprta delovna mesta, navedli spletno platformo LinkedIn. Kot že omenjeno, je LinkedIn trenutno svetovno priljubljena platforma in jo uporablja tudi največ zaposlitvenih kandidatov.

Bolj izkušena headhunterja A. S. in S. I. sta poudarila tudi pomembnost lastnih baz in kontaktov, ki sta jih pridobili v več kot 10-letni karieri headhuntinga. Mlajši headhunter L. D. pa je poudaril, da večino kandidatov kontaktira preko LinkedIna, saj je tudi nekoliko bolj specializiran za headhunting IT profilov. Veliko IT profilov (kot razvidno tudi iz moje raziskave) aktivno uporablja zgolj LinkedIn kot zaposlitveno omrežje.

Poleg LinkedIna in lastnih baz pa headhunterji uporabljajo tudi socialna omrežja, zaposlitvene portale, kot so Moje Delo in Optius, direkten headhunting pri konkurenčnih podjetjih, brskalniki Google ter pa preko mreženja in poznanstev.

Način vzpostavitve začetne komunikacije s kandidatom (headhunterji)

Na vprašanje, na kakšen način vzpostavite kontakt s kandidati, so headhunterji odgovarjali raznoliko. Vsi headhunterji so navedli, da je način prve komunikacije odvisen od več dejavnikov: če je kandidat aktiven iskalec zaposlitve, je pomembno, na katerem portalu oziroma viru je headhunter zasledil kandidata, odvisna je tudi pozicija in stroka, v kateri kandidat deluje. A. S. navaja, da so pomembni tudi drugi dejavniki: »Na LinkedInu ni možnosti osebnega kontakta. Sem največji pristaš osebnega pristopa oziroma telefonskega klica, saj tako najlažje presodim o ustreznosti kandidata«.

Headhunter S. I. je poudaril, da je pristaš osebne komunikacije s kandidati, saj ima tako tudi večji uspeh pri headhuntingu. Drugi headhunter L. D. je poudaril, da je irelevantno, na kakšen način kontaktiraš kandidate, saj je večina kandidatov danes zadovoljivo računalniško pismenih,

da tudi elektronska komunikacija steče tekoče. Headhunter A. S. je poudaril, da je od zahtevnosti pozicije odvisno, na kakšen način bo headhunted kandidata.

Različni pristopi do različnih profilov kadrov in po različnih panogah (headhunterji)

Vsi headhunterji so si bili enotni glede komunikacije z različnimi profili kandidatov. Komunikacija mora biti profesionalna in spoštljiva ne glede na panogo, pozicijo in profil kandidata. Le tako je lahko headhunter dolgoročno uspešen in si ustvari tudi lastno bazo kandidatov oziroma kontaktov, ki mu lahko tekom delovanja pridejo prav.

Razumljivo, so povedali, obstajajo variacije med različnimi profili kandidatov, saj se je potrebno vsakemu človeku prilagoditi s komunikacijo iz vidika terminologije izrazov, kot je povedal L. D.: »Ohranja se spoštljiv način komunikacije, spreminja pa se zgolj terminologija izrazov, saj se je kandidatom potrebno čim bolj približati.« Z nekaterimi kandidati je smiselno vzpostaviti bolj sproščeno komunikacijo, kar pa mora headhunter hitro ugotoviti prek pogovora.

Trendi v headhuntingu (headhunterji)

Headhunterji iz prve roke lahko povedo, kakšne spremembe se uveljavljajo pri njihovih kadrovskeh agencijah in na kakšen raznolik način kandidati in podjetja reagirajo na headhunting. So namreč tisti, ki so vsakodnevno v stiku s kandidati in z različnimi podjetji na trgu.

Headhunting se po mnenju headhunterjev zelo hitro seli od osebnega stika na internetne platforme. To pomeni, da bo kmalu veliko korakov v zaposlitvenem postopku (od intervjujev, psiholoških testiranj, baz kandidatov pa vse do procentualnega končne izbire) potekalo preko različnih internetnih platform.

Headhunting je v tujini veliko bolj priznan in uveljavljen kot v Sloveniji, vendar je po mnenju headhunterjev opaziti trend, da podjetja in kandidati vse bolj cenijo headhunting in se zavedajo njihove pomembnosti. To lahko ugotovimo z mnogoštevilnimi naročili s strani podjetij in tudi preko odzivov kandidatov.

Vse več podjetij se odloča tudi za interne rekruterje oziroma headhunterje. V prihodnosti tako lahko pričakujemo sorazmerno razmerje med naročili pri headhunting agencijah in internih headhunterjih, ki jih bodo podjetja zaposlovala.

Vloga headhuntinga v prihodnosti (headhunterji)

Zelo zanimivo vprašanje je bilo tudi, ali bo v prihodnje potreba po headhuntingu vse večja in ali se bodo podjetja v tem primeru vse bolj odločala za interne headhunterje. Na tej točki so bila mnenja headhunterjev deljena. Headhunter L. D. je odgovoril, da se bo potreba po kadrovskeh agencijah zagotovo večala, kar opaža na podlagi naročil s strani podjetij. Podjetja se v primeru iskanja novega kadra vedno bolj odločajo za storitve headhuntinga. Na drugi strani je headhunter A. S. odgovoril, da se bo šele v naslednjih desetih letih pokazalo, v katero smer se

bodo podjetja odločala pri headhuntingu. Velika verjetnost je, da si majhna in srednje velika podjetja ne bodo mogla privoščiti internega headhunterja, zato se bodo tudi v prihodnje odločala za kadrovske agencije, medtem ko bodo multinacionalke za iskanje in selekcijo ustreznega kadra vse več zaposlovale interne kadrovice.

Res je, da je velika prednost, da interni headhunter podrobno pozna in se osredotoča zgolj na eno podjetje in tako lahko iz prve roke predstavi vse podrobnosti kandidatu. Na drugi strani pa so kadrovske agencije specializirane za preSelekcijske postopke in morajo biti usposobljene za različne profile kandidatov in pozicij.

Lastnosti, ki ločujejo dobrega od slabega headhunterja (headhunterji)

Po izkušnjah headhunterjev mora imeti headhunter veliko različnih lastnosti, ki ga odlikujejo pri svojem delu. Poleg mreženja, povezovanja in velikega števila kontaktov je ključno, da headhunter pozna ustrezno komunikacijo s kandidati ter da zna aktivno poslušati želje in preference kandidatov, da lahko komunikacija obojestransko steče.

Headhunter je oseba, ki ji zaupajo kandidati in naročniki. Na tej točki je pomembno, da se headhunter drži dogovorov in rokov. Prav tako mora znati komunicirati z različnimi karakterji in osebami, izkazati empatijo, zaupanje, diskretnost in zanesljivost – večina zaposlitvenih postopkov je namreč diskretne narave.

Kot pa so navedli tudi intervjuvanci, mora imeti headhunter širok spekter znanj in biti splošno razgledan. Kandidati cenijo headhunterje, s katerimi lahko vsaj približno strokovno komunicirajo o njihovi stroki, medtem ko jih headhunterji razumejo.

Neprimerne izkušnje z zaposlitvenimi kandidati ter primeri slabe prakse kandidatov (headhunterji)

Delo headhunterja je v večini zelo zanimivo in raznoliko. Pri svojem delu se lahko srečajo z veliko dobrimi praksami s strani kandidatov. Na drugi strani pa so deležni tudi veliko neprimernih in slabih izkušenj, medtem ko komunicirajo z zaposlitvenimi kandidati, zato mi je bilo izredno zanimivo, ko sem headhunterje spraševal, katere izmed slabih praks imajo najbolj v spominu v vsej svoji karieri headhuntinga.

Headhunter L. D. je navedel, da se je nemalokrat srečal s kandidati, kjer je imel veliko več strokovnega znanja na nekem področju kot kandidat, ki je kandidiral za omenjeno delovno mesto.

Spet drugi, bolj izkušeni headhunter A. S., je navedel, da je bil deležen veliko raznolikih slabih praks tekom headhuntinga – od popolnoma neustreznih življenjepisov kandidatov pa do neustreznega obnašanja kandidatov na samem razgovoru. Veliko je kandidatov, ki so na razgovorih neprimerno oblečeni, uporabljajo neustrezno komunikacijo (celo kletvice) in jim manjka očesni stik. Kot najhujšo izkušnjo pa je headhunter navedel, da je bil deležen groženj s

strani enega izmed kandidatov, ki ni bil uvrščen v nadaljnji zaposlitven postopek s strani naročnika.

Tabela 2: Povzetek odgovorov kandidatov.

	Niže kvalificirani kadri	Srednje kvalificirani kadri	Više kvalificirani kadri
Uporaba omrežja LinkedIn	Ne uporabljajo oziroma redko uporabljajo.	Redna uporaba omrežja LinkedIn.	Delna uporaba LinkedIna in deljena mnenja.
Stik in izkušnje s kadrovskimi agencijami	Pogost stik s kadrovsko agencijo, deljena mnenja glede pozitivnih in negativnih izkušenj.	Stik odvisen od panoge v kateri kandidat deluje. Deljena mnenja glede izkušenj.	Že predhoden stik s kadrovskimi agencijami in različna kakovost storitve glede na agencijo.
Headhunting in različni pristopi	Po večini nikoli niso direktno headhuntani.	Kandidati iz IT panoge pogosto headhuntani, ostali nikoli – večina prvih pristopov neosebni.	Pogosto headhuntani preko različnih kanalov – LinkedIn, e-mail in telefonski klic.
Želeni način ob prvem pristopu headhunterja	Najbolj zaželen osebni pristop.	Sporočilo LinkedIn ali e-mail kot zelen prvi stik komunikacije.	Najbolj zaželen osebni pristop.
Motivatorji pri delu	Glavni motivator je plača, sekundarni odnosi na delu.	Glavni motivatorji so delovno okolje, vsebina dela in odnosi pri delu.	Glavni motivator je vsebina dela.
Uporaba slovenskih zaposlitvenih portalov	MojeDelo je najbolj priljubljen zaposlitven portal.	Ne uporabljajo ali pasivno uporabljajo zaposlitvene portale – največ LinkedIn in MojeDelo.	Ne uporabljajo ali pasivno uporabljajo zaposlitvene portale – največ LinkedIn in MojeDelo.
Zadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo	Povprečna ocena zadovoljstva 7,7.	Povprečna ocena zadovoljstva 9,0.	Povprečna ocena zadovoljstva 8,5.

Vir: lastno delo.

Zgornja tabela prikazuje povzetek intervjujanih kandidatov glede na njihovo kvalificiranost delovnega mesta, ki ga opravljajo. Iz tabele je razvidno, da se rezultati poleg kvalificiranosti kandidatov razlikujejo tudi znotraj posameznih skupin. Kandidati, ki delujejo v različnih strokah so podali različne odgovore na vprašanja, kar je na trgu dela dobro razvidno, da so nekateri kadri veliko bolj iskani kot pa drugi. V tem primeru predvsem izstopajo srednje kvalificirani kandidati v IT stroki, ki so trenutno na trgu dela najbolj iskani in jih posledično tudi najbolj primanjkuje. Večina podjetij se tako obrača na kadrovske agencije za pomoč pri iskanju kadrov, ki delujejo v IT stroki z namenom, da bi povečali možnosti pridobitve tovrstnega kadra.

V spodnji tabeli so prikazani rezultati headhunterjev, s katerimi so bili opravljeni intervjuji. Tudi pri headhunterjih se rezultati raziskave razlikujejo, saj je bila analiza opravljena s

headhunterji, ki iščejo kader v različnih strokah. Prav tako se headhunterji medsebojno razlikujejo po izkušenosti in posledično po raznolikih pristopih do zaposlitvenih kandidatov.

Tabela 3: Povzetek odgovorov headhunterjev.

	Headhunterji
Platforme za iskanje kandidatov	Vsi uporabljajo LinkedIn, sledijo lastne baze (pri izkušenih headhunterjih) in nazadnje še vsi ostali portali.
Način prvega kontakta kandidatov	Raznoliki pristopi odvisni od več dejavnikov, nekateri raje osebno, drugi neosebno.
Različni pristopi do različnih profilov kadrov in po panogah	Prilagojena komunikacija glede na sogovornika, vendar vedno na spoštljivem nivoju.
Trendi v headhuntingu	Uveljavitev online platform in digitalizacija predseleksijskih postopkov.
Headhunting v prihodnosti	Deljena mnenja glede na zaposlovanje podjetij internih headhunterjev ali na sodelovanje s kadrovskimi agencijami – odvisno od potreb.
Lastnosti dobrega headhunterja	Mreženje, dobra komunikacija, aktivno poslušanje, diskretnost, zanesljiv, empatija in zaupanje.
Neprimerne izkušnje s kandidati	Nepoznavanja strokovnega področja kandidata, neustrezni življenjepisi, pomanjkanje očesnega stika, neustrezna oblačila in neustrezno obnašanje na razgovoru.

Vir: lastno delo.

4 DISKUSIJA S PODPOGLAVJI

Iz pridobljenih rezultatov v raziskovalnem delu magistrskega dela so spodaj oblikovani teoretični in praktični prispevki tako za headhunterje kot tudi za zaposlitvene kandidate. Kasneje pa so podani še predlogi za nadaljnje raziskovanje na področju zaposlovanja, kjer bi se lahko potencialno naredile še poglobljene analize.

4.1 Teoretični prispevki

Na podlagi pridobljenih rezultatov v raziskovalnem delu nameravam podati ugotovitve in vzorce obnašanja zaposlitvenih kandidatov. Kot sem napovedal v samem začetku magistrskega dela, v nadaljevanju analiziram posamezne vzorce obnašanja zaposlitvenih kandidatov glede na starost, stroko, delovno mesto in ostale indikatorje z namenom preveritve dokončnih ugotovitev.

Svoje izsledke navezujem tudi na teoretične podlage in teze, ki sem jih pregledal tekom priprave magistrskega dela. Ugotavljam, da so predvidene teze in teoretične podlage potrdile sledeče:

- v zaposlitvenih postopkih večina kandidatov za zaposlitev še vedno daje prednost osebnemu kontaktu, ne glede na starost, spol, panogo, v kateri delujejo ali iščejo zaposlitev in njihov profil.
- Izjemo od navedene trditve v prejšnjem stavku predstavljajo srednje kvalificirani kadri v informacijski stroki, ki v večini dajejo prednost neosebni pristopu in komunikaciji (digitalni kanali).
- Vedno bolj prepoznani in uveljavljeni so novi pristopi pri iskanju zaposlitvenih možnosti v smislu digitalizacije s strani iskalcev zaposlitve in headhunterjev.
- Headhunting tudi v bodoče ostaja pomemben partner klasičnim kadrovskim funkcijam v podjetjih zaradi svoje učinkovite vloge – hitrost in kvaliteta storitve.
- Headhunting je storitvena dejavnost, ki se tudi v današnji dobi uveljavlja na področju nišnega iskanja deficitarnih profilov in poklicev, ki jih iščejo podjetja, zato na tem področju ustvarja dodano vrednost podjetjem.
- V dejavnosti, kot je headhunting, je poseben poudarek na etičnosti ravnanja headhunterjev, predvsem v smislu držanja dogovorov in zagotavljanja diskretnosti do obeh strank v postopku (kandidati in podjetja), kar zahteva tudi posebne osebne lastnosti in vedenja s strani headhunterjev.

V nadaljevanju bom torej navedel in argumentiral nekaj dejstev, ki sem jih analiziral tekom raziskovalnega dela.

»LinkedIn še vedno ni tako priljubljen, kot sta Facebook ali Instagram.«

Kot sem že predvidel v samem začetku magistrskega dela je socialno-poslovno omrežje LinkedIn še vedno bolj priljubljeno zgolj med srednje in višje kvalificiranimi kadri. Kljub dejstvu, da je LinkedIn svetovno razširjen, po prepoznavnosti še vedno krepko zaostaja za klasičnimi socialnimi omrežji, kot sta Facebook in Instagram (danes vodilna po številu uporabnikov).

Na podlagi raziskave sem ugotovil, da več kot polovica nižje kvalificiranih kadrov ne pozna in ne uporablja socialnega omrežja LinkedIn. Povsem drugačna situacija je pri višje kvalificiranih kadrih, kjer skoraj vsi poznajo LinkedIn – večina ga tudi aktivno uporablja.

Obstaja lahko tudi utemeljen dvom, da se bo razmerje in prepoznavnost v prid LinkedInu (predvsem med nižje kvalificiranimi kadri) v bodoče spremenila. V sami osnovi je LinkedInov glavni namen mreženje v poslovnem svetu. Mreženje pa je izrednega pomena predvsem na višjih ravneh v poslovnem svetu, medtem ko je bistveno manj pomembno za nižje kvalificirane poklice, zato je jasno, da je večina uporabnikov LinkedIna višje oziroma srednje kvalificirana.

»Kadrovske agencije so vse bolj aktivne in prisotne na trgu dela.«

Glede na odzive različnih kandidatov sem ugotovil, da so kadrovske agencije vedno bolj vključene v interne kadrovske procese podjetij. Vse več podjetij (manjših in večjih) se odloča

za sodelovanje s kadrovskimi agencijami. Kljub nekaj slabim izkušnjam s strani kandidatov v analiziranem vzorcu (navajajo, da so imeli slabe izkušnje s kadrovskimi agencijami), pa je zaznati, da se stanje na tem področju izboljšuje. Nekateri kandidati so namreč v okviru intervjuja omenili, da so bili v preteklih letih deležni slabe storitve s strani kadrovskih agencij, vendar se je sčasoma to spremenilo. Lahko vidimo, da so se na trgu dela z veliko verjetnostjo obdržale zgolj tiste kadrovske agencije, ki delajo dobro in pošteno. To se odraža tudi v odnosu do uporabnikov in naročnikov, saj je ključ do dolgoročnega uspeha.

Ker tudi sam segment kadrovske službe postaja vedno bolj razdeljen na različna področja, pa je pričakovano, da podjetja vsaj nekatera področja kadrovske službe prepustijo zunanjim izvajalcem, saj glede na stroške in kakovost opravljenega dela to lahko v veliki meri pozitivno prispeva k nadaljnjemu razvoju, učinkovitosti in razvoju podjetja.

Pričakovati je, da bo prepoznavnost in potrebnost delovanja kadrovskih agencij tako v Sloveniji kot tudi po svetu v prihodnosti še bolj rasla.

Že danes so marsikatero kadrovske agencije specializirane za iskanje specifičnih deficitarnih kadrovskih profilov. V prihodnosti je pričakovati, da bo potreba po delu kadrovskih agencij še večja, saj je na trgu dela prepoznati vedno bolj segmentirane potrebe, iskanje specifičnih znanj, deficitarnih profilov, predvsem pa je prepoznana potreba po hitri in učinkoviti reakciji na zahteve po zapolnitvi kadrovskih vrzeli v kadrovskih procesih in funkcijah podjetij.

»Kljub digitalizaciji še vedno večina kandidatov preferira osebni stik v komunikaciji.«

Na podlagi raziskave sem ugotovil, da večina kandidatov kljub visoki meri digitalizacije in možnosti komuniciranja preko različnih komunikacijskih kanalov in portalov še vedno preferira osebni stik v komunikaciji, sem praviloma spada telefonski klic ali pogovor v živo.

Zgornja trditev pa nekoliko variira glede na panoge, predvsem pa upoštevajoč tudi izobrazbeni nivo kandidatov. Nižje in višje kvalificirani kadri povečini preferirajo osebni stik v komunikaciji, medtem ko imajo srednje kvalificirani kandidati, še posebej pa tisti, ki delujejo v informacijski stroki, raje digitalno komunikacijo. To so tudi kadri, ki so dandanes med najbolj iskanimi na trgu dela, zato potencialne ponudbe za zaposlitev s strani headhunterjev raje pregledajo v elektronski obliki, ko jim čas to dopušča.

Headhunter mora že pred samim kontaktom izbrati ustrezen kanal komunikacije s kandidati. V nasprotnem primeru lahko headhunter izgubi ustrezne kandidate, ki bi jih lahko uvrstil v ožji nabor za zaposlitev pri naročniku.

»Skladno s ponujeno pozicijo pomembno variirajo tudi dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu.«

Z raziskavo sem ugotovil, da različne vrste kadrov motivirajo različni dejavniki na delovnem mestu, kar v končni fazi ključno vpliva tudi na njihovo dolgoročno zadovoljstvo na delovnem mestu, na njihovo učinkovitost in uspešnost ter posledično na dolgoročnost njihove zaposlitve. Praviloma velja, da višje, kot je posameznik kvalificiran, manjšo motivacijo mu predstavlja znesek, ki ga na koncu prejme na račun. Dejstvo je, da nižje kvalificiranim kadrom, ki so praviloma slabše plačani, veliko motivacijo na delovnem mestu predstavlja plača in drugi stroški, povezani z delom.

Povsem drugače pa razmišljajo srednje in višje kvalificirani kadri, ki jim plača ni glavni motivator na delovnem mestu. Srednje kvalificiranim kadrom je na delovnem mestu velik motivator osebnostni in strokovni razvoj, možnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj, bližina delovnega mesta in odnosi na delovnem mestu, plača pa zanje odigra le sekundarno vlogo higienika pri privlačnosti delovnega mesta. Višje kvalificirane kadre visoko motivira tudi panoga, v kateri delujejo, vsebina dela (ki je prisotna tudi pri srednje kvalificiranih kadrih), blagovna znamka delodajalca in dolgoročna vizija podjetja, ki jo pogosto primerjajo s svojimi osebnimi pričakovanji in kariernim razvojem.

»LinkedIn in MojeDelo sta vodilna portala za iskanje zaposlitve na slovenskem trgu dela.«

Medtem ko LinkedIn po prepoznavnosti prevladuje med višje in srednje kvalificiranimi kadri, pa je iskanje dela preko portala MojeDelo izredno priljubljeno pri nižjih in deloma srednje kvalificiranih kadrih. Glede na številčnost portalov in agencij, ki so na voljo na slovenskem trgu dela, imata LinkedIn in MojeDelo še vedno največjo prepoznavnosti in največje število uporabnikov. Med ostale portale, ki jih uporabljajo kot portale za iskanje zaposlitvenih možnosti, so kandidati navedli še Addeco, Optius oziroma Moja zaposlitev, Delo mene išče, Kariera in druge.

Headhunter naj zato vedno smiselno išče in pregleda vse navedene zaposlitvene portale, kjer meni, da imajo ustrezni kandidati aktivne profile. V kolikor ima headhunter v prvi fazi širši nabor pri iskanju primernih kandidatov, je velika verjetnost, da bo podjetje prejelo večji nabor ustreznih kandidatov in lažje sprejelo odločitev o zaposlitvi najbolj ustreznega kandidata.

4.2 Praktična priporočila

Na podlagi teoretičnih prispevkov, raziskovalnega dela in prakse, pridobljene na trgu dela, lahko oblikujem praktična priporočila zaposlitvenim kandidatom – aktivnim iskalcem dela v procesu menjave delovnega mesta in pasivnim iskalcem zaposlitve, ki bi za boljšo ponudbo morda zamenjali delovno okolje.

Glede na vse večjo digitalizacijo tudi na headhunt področju in posledično v pristopih headhunterjev, ki za pridobivanje zaposlitvenih kandidatov večinoma uporabljajo spletne portale, je vitalnega pomena, da so kandidati za zaposlitev aktivno prisotni na različnih

zaposlitvenih portalih. Trenutno glavna zaposlitvena portala za iskanje zaposlitve v Sloveniji še vedno ostajata LinkedIn in MojeDelo, zato je priporočljivo, da so kandidati prisotni vsaj tam. Pogosteje, kot kandidati obiskujejo zaposlitvene portale, posodablajo svoje predstavitev in gradijo na svoji osebni znamki, večja je verjetnost, da jih bodo headhunterji kontaktirali.

Prisotnost na zaposlitvenih portalih ni dovolj – kandidati morajo imeti privlačne, urejene in ažurne predstavitvene profile. Dejstvo je, da se posamezni zaposlitveni portali razlikujejo po določenih predstavitvenih specifikah, temu ustrezno pa morajo kandidati prilagoditi svoje osebne profile in predstavitev na njih. Pod kategorijo osnovne predstavitev uvrščamo vse osebne in kontaktne podatke (tj. ime, priimek, datum rojstva, kraj bivanja, telefonska številka in e-mail). Za kandidate, ki nimajo ustrezno izpolnjenih osebnih in kontaktnih podatkov, je namreč manjša verjetnost, da jih bodo headhunterji kontaktirali. Če mora headhunter kontaktne podatke pridobiti nekje drugje, je možno, da bo zaradi časovne stiske raje iskal tiste kandidate, ki imajo profile celostno izpolnjene. To pa seveda nikakor ne velja za deficitarne in izredno iskane zaposlitvene profile in poklice na trgu dela.

Na skoraj vseh zaposlitvenih portalih imajo kandidati možnost izpolniti tudi informacijo o svoji karierni poti, lahko navedejo tudi, pri katerih delodajalcih so delali oziroma delajo, na katerih delovnih mestih so bili zaposleni in katere delovne naloge so opravljali. Na podlagi navedenih delovnih izkušenj oziroma delovne zgodovine zaposlitvenega kandidata lahko headhunter naredi širši izbor kandidatov, ki so ustrezni za neko zaposlitev, saj večina delodajalcev zahteva izkušnje na podobnih delovnih mestih. Priporočljivo je, da je opis delovnih nalog čim bolj konkreten in natančen, saj tako headhunter dobi dober vpogled v dejansko vsebino dela, ki jo kandidat opravlja oziroma jo je opravljal in pri tem pridobil ustrezne kompetence in izkušnje.

Poleg navedbe delovnih izkušenj je priporočljivo, da zaposlitveni kandidati navedejo tudi stopnjo izobrazbe, naziv in ime ustanove, kjer so zaključili najvišjo pridobljeno stopnjo izobrazbe. Dokaj pogosto delodajalci na razpisanem delovnem mestu zahtevajo tudi določeno smer in stopnjo izobrazbe. Na podlagi izobrazbe lahko headhunter v svoj izbor uvrsti le tiste, ki imajo zaključeno ustrezno smer in zahtevano stopnjo.

Mnogi zaposlitveni portali nudijo možnost, da kandidati pripnejo tudi dodatne datoteke. V tem sklopu je smiselno, da kandidati pripnejo datoteke, ki se nanašajo predvsem na informacije o opravljenih tečajih, izobraževanjih in priporočilih, ki so jih pridobili s strani preteklih delodajalcev.

Poleg prisotnosti na zaposlitvenih portalih pa je izredno pomembno tudi mreženje zaposlitvenih kandidatov v različnih okoljih. Mreženje lahko poteka v okviru opravljanja del in nalog v službi ali v privatnem življenju. Vsa poznanstva, ki jih stkejo na tak način, so lahko kandidatom v prihodnosti koristna v fazi iskanja zaposlitve. Mreženje lahko poteka kot službeni sestanki s poslovnimi partnerji, udeležba in prezence na raznovrstnih izobraževanjih, pa tudi, ko so zaposleni v stiku s kupci, dobavitelji oziroma katerimikoli zunanjimi partnerji in akterji.

Mreženje v zasebnem življenju pa poteka, ko zaposlitveni kandidati dobijo zaposlitev po priporočilu prijateljev in znancev, ki jih lahko opozorijo na novo prosto delovno mesto, ali dajo osebno priporočilo novemu delodajalcu (tudi naši znanci in prijatelji so lahko naši zaposlitveni ambasadorji).

Z vidika kandidatov je pomembno tudi primerno in kulturno obnašanje zaposlitvenega kandidata v vseh situacijah, ki jih prinaša iskanje zaposlitve. Pomembno je, da se kandidati na zaposlitvenih razgovorih vedejo primerno, da so oblečeni situaciji primerno in navsezadnje izkažejo do sogovornika pošten odnos. Na splošno velja, da je prvi vtis težko popraviti, zato je pomembno, da se zaposlitveni kandidati ne glede na situacijo vedejo vzorno. Tudi ko so kandidati kontaktirani s strani kadrovskih agencij in niso zainteresirani za novo zaposlitveno priložnost, je prav, da se prijazno zahvalijo za kontakt in podano informacijo, saj se zna v prihodnosti zgoditi, da bo morda kandidat sam kmalu aktivno iskal novo zaposlitev in potreboval podporo in pomoč kadrovske agencije, ki ima pregled nad zaposlitvenimi možnostmi na trgu dela.

Dejstvo je, da kadroviki pogosto preverjajo pretekle reference za zaposlitvene kandidate (seveda morajo kandidati v to predhodno privoliti). Če pretekli delodajalec zaradi različnih razlogov z njim ni bil zadovoljen, lahko to predstavlja veliko zaposlitveno oviro pri bodočem delodajalcu, saj ta na podlagi slabe reference iz preteklosti zaradi nezaupanja že preliminirano zavrne kandidata.

Kot pravi stari pregovor »dobro blago se samo hvali«, pa je podobno tudi na samem trgu dela. Kandidati, ki svoje delo opravljajo dobro in učinkovito, bodo slej ali prej prepoznani – v kolikor ne s strani kadrovskih agencij, pa s strani sodelavcev, znancev in poslovnih partnerjev, preko katerih lahko potem headhunterji dobijo dobra priporočila za določene kandidate.

Dobro opravljeno delo je najboljša kandidatova referenca, dolgoročno gledano je to najboljši kader tudi pri headhunterjih, ki jim je v interesu, da naročnikom ponujajo kvalitetne, učinkovite in zanesljive kandidate. V tem primeru bodo zadovoljni tudi naročniki, tako pa se lahko učinkovito ustvarja dolgoročna vez zaupanja med kadrovsko agencijo in naročnikom.

Kadroviki, kot navedeno že zgoraj, pred samo zaposlitvijo kandidata pogosto preverjajo njegove pretekle reference. Poleg preverjanja referenc pa je v današnjem času priporočljivo, da imajo zaposlitveni kandidati ustrezno urejena tudi ostala socialna omrežja, na katerih so prisotni (Facebook, Instagram, Twitter in ostale), saj kadroviki lahko pregledajo tudi objave, slike in ostale dejavnosti na družbenih omrežjih. Preko družbenih omrežij lahko kadrovik pridobi grob vpogled v zasebno življenje kandidata in si tudi na podlagi tega ustvari svoje mnenje. V kolikor pa kandidat objavlja neprimerne ali celo žaljive vsebine na socialnih omrežjih, je tudi to lahko argument zavrnitve v samem zaposlitvenem postopku.

Porast zaposlitvenih portalov in visoka stopnja digitalizacije tudi v kadrovske stroki sta pripeljala do dejstva, da večina današnjih headhunterjev (kot razvidno tudi iz raziskave) izvaja postopke iskanja zaposlitvenih kandidatov zgolj in izključno samo preko zaposlitvenih portalov, socialnih omrežij ali ostalih internetnih strani. Dejstvo je, da večina headhunterjev ni specializiranih zgolj za eno stroko, zato se dostikrat zgodi, da imajo odprtih več različnih pozicij/odprtih delovnih mest.

Pozicije lahko v grobem razdelimo med nižje, srednje in višje, medtem ko je headhunterju v interesu, da za vse pozicije v najkrajšem možnem času najde najbolj ustreznega kandidata. Velikokrat se zgodi, da določen kader (predvsem deficitarni profili in poklici) povečini niso prisotni na spletu. Dober headhunter mora biti tako izredno iznajdljiv, prilagodljiv in naj poleg spletnih rešitev uporablja tudi ostale kanale pristopa do kandidatov. To lahko pomeni direkten headhunting pri konkurenčnih podjetjih, drugačne vrste zaposlitvenih oglasov, širjenje glasu preko prijateljev in znancev ter ostale inovativne pristope, s ciljem, da v končnih fazah pridobi čim večji nabor ustreznih zaposlitvenih kandidatov.

Čeprav trenutno na slovenskem trgu dela za iskanje zaposlitev prevladujeta MojeDelo in LinkedIn, pa lahko z gotovostjo trdim, da različni kandidati uporabljajo različne zaposlitvene portale za iskanje zaposlitve. Smiselno bi bilo, da ima headhunter dostop, pregled in možnost objav zaposlitvenih oglasov na čim več portalih. Le tako lahko z gotovostjo zatrdi, da je svoje delo opravil optimalno. V prvi vrsti je naloga headhunterja, da razširi informacijo o novem delovnem mestu med čim večje število ljudi, saj bo tudi na tak način (poleg iskanja in direktnega headhuntinga) prišel do večjega nabora kandidatov. Posledično je večja verjetnost, da bo v končni fazi podjetje zaposlilo najboljšega kandidata.

V prihodnosti pa lahko pričakujemo, da se bo obiskanost na določenih slovenskih portalih zmanjšala in bodo na tržišču ostali le najboljši in najbolj optimizirani zaposlitveni portali. Tako bo tudi headhunterjem lažje, saj bodo imeli na voljo manjše število zaposlitvenih portalov, ki pa bodo bolj centralizirani in optimirani. Zaenkrat temu še ni tako, saj sem med raziskovanjem ugotovil, da so kandidati podajali različne odgovore, kje spremljajo zaposlitvene oglase.

Med lastnostmi dobrega headhunterja je tudi dobršna mera iznajdljivosti. Podjetja dostikrat iščejo že izkušene in preverjene kandidate, za katere si želijo, da prihajajo iz konkurenčnih podjetij. Tovrstni kandidati so že seznanjeni s specifikami v določeni panogi in stroki, poznajo način dela, zato so delodajalcem najbolj zanimivi. Takšni kandidati potrebujejo tudi veliko manj uvajanja na delovno mesto, kar v končni fazi za podjetje pomeni prihranek časa in denarja.

Headhunterji se morajo v tem primeru znajti in na inovativne načine priti do kontaktov oseb, ki so zaposleni v konkurenčnih podjetjih in jih neposredno nagovarjati. Ker kontakti oseb, ki so zaposleni v konkurenčnih podjetjih, velikokrat niso javno navedeni, mora headhunter najprej nekako priti do tovrstnih kontaktov kandidatov in z njimi ustrezno izpeljati komunikacijo.

Kot so povedali zaposlitveni kandidati tekom razgovora, jih še vedno velika večina preferira osebno komunikacijo. Željo po osebni komunikaciji so izrazili tako nižje, srednje kot tudi višje kvalificirani kadri, z izjemo srednje kvalificiranih kadrov, ki so zaposleni v informacijski stroki. Kandidati, ki so preferirali osebno komunikacijo, so bili dokaj enotni glede razlogov, zakaj bi želeli osebni stik s headhunterjem. Rekli so, da preko direktnega kontakta na najboljši možen način dobijo prave in konkretne informacije, predstavitev delovnega mesta in delodajalca.

Trenutno je na trgu dela največje povpraševanje po srednje kvalificiranih kadrih v informacijski stroki. Ti kadri dobijo tudi največ ponudb s strani headhunterjev. Poleg dejstva, da so informacijsko najbolj pismeni kader, pa si želijo zaposlitvene priložnosti sprva najprej prebrati sami in šele nato stopiti v direkten kontakt s headhunterji.

Headhunter mora izbrati pravilen način prve komunikacije s kandidati. Dober headhunter bo tako prepoznal oziroma pravilno predpostavil, kakšna bo največja uspešnost, da kandidata uspe prepričati, naj sodeluje v zaposlitvenem postopku, kar je v končni fazi tudi glavna naloga headhunterja. V kolikor kontaktira skupino kandidatov, ki po vsej verjetnosti preferirajo osebni stik, je tako smiselno, da tovrstne kandidate direktno pokliče in predstavi zaposlitveno priložnost, v kolikor ima dostop do telefonske številke kandidata. Prvi stik pri kontaktiranju kandidatov je ključnega pomena, saj ob nepravilni oziroma neustrezni komunikaciji lahko kandidat hitro zavrne headhunterja. Naloga headhunterja je, da hitro, učinkovito in prijazno komunicira s kandidati.

Headhunterji, ki znajo svojo komunikacijo prilagajati glede na sogovornika, imajo lahko veliko prednost pred ostalimi, ki imajo monotono in enolično komunikacijo ne glede na kandidata na drugi strani. Nekateri kandidati tako preferirajo profesionalen odnos od začetka do konca (v tem primeru v veliki večini govorimo o višje kvalificiranih kadrih), medtem ko drugi preferirajo bolj sproščeno vrsto komunikacije.

Pomembno je, da se headhunter zna približati zaposlitvenemu kandidatu in vzpostavi visoko mero medsebojnega zaupanja. Kandidati, ki bodo zaupljivi, bodo lahko ostali v dolgoročnem kontaktu s headhunterjem, zato je pomembno, da slednji ustrezno prilagaja komunikacijo glede na sogovornika. Nemalokrat se zgodi, da kandidati popolnoma prekinejo komunikacijo, ker headhunter ne izkaže zadostne mere zaupanja, kar pa v končni fazi lahko ključno vpliva na nabor kandidatov, s katerimi headhunter razpolaga.

Vsak headhunter bi moral imeti v mislih dolgoročno vizijo svojega delovanja. Tudi v primeru, ko headhunterju kakšen kandidat trenutno ne pride v poštev za delovna mesta, ki jih ima na voljo, je smiselno, da z njimi ostane v kontaktu oziroma v dobrih odnosih. Velikokrat se pripeti, da lahko ti kandidati pridejo v poštev čez čas, ko se na trgu dela odpre primerna pozicija tudi zanje. Skratka, headhunter mora ostati v dobrih odnosih s praktično vsemi kandidati, kajti v prihodnosti se lahko zgodi, da bo potreboval prav kandidata, ki ga je morebiti pred leti zavrnil.

Če pa si headhunter zapira vrata pri posameznih kandidatih in jih zavrača na način, ki kandidatom ne ustreza, se lahko zgodi, da si hitro zoži nabor kandidatov, ki jih bo potencialno v prihodnosti še potreboval. Glede na okolje in dejstvo, da se lahko slab glas o headhunterju hitro razširi, je delovanje headhunterja dolgoročno gledano omejeno le na manjši krog zaposlitvenih kandidatov, ki jih lahko ponudi naročnikom.

Kot je omenil eden izmed bolj izkušenih headhunterjev tekom raziskovalnega dela, se dobri headhunterji pri svojem delu najbolj zanašajo na že pridobljene kontakte oziroma kandidate, s katerimi so bili v preteklosti že v stiku. To so kandidati, za katere lahko headhunterji z gotovostjo trdijo, da so preverjeni in dobri, ker so jih v preteklosti že imeli v zaposlitvenih postopkih.

Za headhunterje začetnike je tako izjemno pomembno mreženje, saj si morajo za lažje delovanje v prihodnosti ustvariti široko bazo kandidatov, s katerimi lahko potem razpolagajo. Mreženje je ena izmed ključnih lastnosti, saj bodo dolgoročno gledano headhunterji, ki imajo širšo bazo kontaktov in obravnavanih kandidatov, tudi uspešnejši. Tako lahko headhunter v najkrajšem možnem času naročniku posreduje ustrezne kandidate (seveda ob privolitvi kandidatov), saj ima na razpolago vse, s katerimi je bil v preteklosti že v stiku, jih pozna in vneto zagovarja.

Mreženje in vzpostavljanje dobrih odnosov je dolgoročno gledano lahko koristno tudi pri naročniku oziroma podjetju. V kolikor se na trgu dela razširi beseda o dobrem headhunterju, je večja verjetnost, da bo tudi kadrovska agencija dobila več povpraševanja.

Vsak headhunter bi moral znati tudi aktivno poslušati želje in preference kandidatov, da jim lahko potem ustrezno svetuje in predlaga potencialne zaposlitve. Aktivno poslušanje pomeni, da headhunter najprej pusti kandidatu, da v celoti predstavi svojo karierno pot, posamezne dosežke, morebitne obrazložitve, kasneje pa postavlja ustrezna vprašanja glede na to, kar je kandidat povedal. Intervjuji s kandidati tako ne bi smeli biti strukturirani, vendar ravno obratno, saj se mora headhunter tekom intervjuja vsakemu kandidatu posebej posvetiti in prilagoditi potek intervjuja, da lahko pridobi vse potrebne informacije. Headhunter mora dobro prebrati kandidata in hitro prepoznati način komunikacije, ki mu najbolj ustreza, da si na koncu razgovora lahko ustvari pravilno mnenje o njem, njegovih prednostih in pomanjkljivostih.

Za headhunting velja podobno kot za ostale storitve – če so stranke zadovoljne s storitvijo pri določenem podjetju, obstaja velika verjetnost, da bodo nakup pri njem opravile ponovno. Pri headhuntingu torej velja, da če bo headhunter dobro opravil svojo storitev, obstaja velika verjetnost, da jih bodo kandidati in podjetja ponovno kontaktirali, če bo potreba po dodatnem zaposlovanju oziroma z vidika kandidatov, če bodo iskali novo zaposlitev. Headhunterji bi tako morali vzpostavljati trdne in dolgoročne odnose, ki temeljijo na spoštovanju in zaupanju. Za kandidate je pomembno, da se za vse informacije in novosti v zaposlitvenih postopkih vedno lahko zanesejo na headhunterja, ki jim bo te podatke posredoval. Za naročnike pa je pomembno, da se headhunterji držijo rokov, dogovorov in navodil, ki so jih dobili. V

sodelovanju med podjetjem in kadrovske agencijo je tako smiselno, da se določijo ustrezni akcijski načrti z roki, kdaj bo headhunter uspel poslati prve kandidate, kdaj bo opravil tudi vse nadaljnje potrebne aktivnosti. Poleg zastavljanja in doseganja rokov je ključno, da podjetje headhunterju zaupa, kakšne vrste kandidatov preferira v smislu izkušenosti, pridobljenih znanj in kompetenc ter določi osebnostno primernost kandidatov glede na organizacijsko klimo podjetja.

Tudi delodajalci (tj. kadrovske agencije) morajo skrbeti za stalen razvoj svojih zaposlenih, headhunterjev. Headhunterji niso specializirani zgolj za eno stroko in za zaposlovanje zgolj enega profila kadrov, zato je relevantno, da so headhunterji visoko izobraženi ljudje, s široko paleto znanja iz različnih področij in so dobro splošno razgledani, saj le tako lahko ustrezno komunicirajo z različnimi vrstami in profili kandidatov.

Glede na hitro spreminjajoče se okolje bi morale kadrovske agencije skrbeti, da so tudi njihovi headhunterji ustrezno izobraženi in na tekočem z novostmi na posameznih segmentih oziroma področjih, kjer headhunterji največ kadrujejo. Gledano na letni ravni, bi bilo smiselno, da se headhunter udeleži vsaj nekaj izobraževanj ali konferenc, kjer lahko obnovi oziroma še poglobi svoje znanje na določenih področjih.

V kolikor headhunter ni dobro splošno razgledan oziroma ne pozna panoge, iz katere kandidat prihaja, je to lahko v zaposlitvenem postopku precej moteče, predvsem za kandidata, saj v intervjujih razlaga dejstva, ki jih headhunter najbrž niti ne razume. Pred samim kontaktiranjem kandidatov je smiselno, da se headhunter pozanima o stroki, za katero bo kadroval, vsaj na osnovni ravni – tako lahko tekom pogovora uporabi ustrezne izraze oziroma govori žargon kandidata. V nasprotnem primeru lahko zaradi nepoznavanja stroke kandidat izgubi zaupanje v headhunterja.

4.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

V magistrskem delu sem sicer podrobno obdelal le en segment headhuntinga, prvo fazo kontakta z zaposlitvenimi kandidati. V zaključku zato podajam predloge za morebitna nadaljnja raziskovanja na tem področju headhuntinga na slovenskem trgu in na splošno. Predlogi bodo podani glede na izsledke raziskave (vključil bom vse opisane deležnike – zaposlitvene kandidate, headhunterje) in v skladu s teoretičnim delom.

Headhunting je relativno nov segment kadrovske funkcije, katerega zametki na slovenskem trgu dela sežejo v zadnja leta 20. stoletja. Dejstvo je, da sta se headhunting in delovanje kadrovskih služb dokaj hitro uveljavila na samem trgu dela, zato bi bilo v nadaljnjih raziskavah smiselno ugotoviti, v katero smer se bo headhunting razvijal v prihodnje.

Kadrovske službe so se v zadnjem desetletju začele deliti na posamezne funkcije in zadolžitve tudi interno. Vse več večjih podjetij se odloča za interne zaposlovalce, v kolikor ima podjetje v prihodnosti načrte, da bo še dodatno zaposlovalo in se širilo. Z zaposlitvijo internega headhunterja lahko podjetje prihrani stroške, obenem pa ima boljši vpogled v samo delovanje podjetja in fokus na zaposlovanje zgolj za eno podjetje. Headhunterji iz kadrovskih agencij pa največkrat zaposlujejo za več podjetij hkrati. Pri malih in srednje velikih podjetjih je praviloma nekoliko drugače, saj so interni headhunterji dostikrat nepotrebni. Ko podjetje zaposluje, lahko kontaktira kadrovske agencije, ki jim v tistem obdobju pomaga pri začetnih fazah zaposlitvenih postopkov.

Glede na hitro razvijanje dejavnosti headhuntinga in vse večjega povpraševanja na trgu, bi bilo smiselno narediti raziskavo, ali bodo podjetja (predvsem večje multinacionalke) v prihodnosti bolj preferirala sodelovanje s kadrovske agencije ali se bodo po drugi strani odločala za zaposlovanje internih headhunterjev. Kar nekaj kadrovskih agencij je odvisnih od sodelovanja z večjimi podjetji, ki jim na mesečni ravni prinesejo večji delež njihovih prihodkov. V kolikor se bodo večja podjetja odločala za zaposlovanje internih headhunterjev, bi to lahko pomenilo celo propad nekaterih kadrovskih agencij zaradi izgube večine prihodkov in dejstva, da so trenutno pretežno odvisni od sodelovanja z večjimi podjetji.

Čeprav so se kadrovske agencije v samem začetku osredotočale zgolj na najem kadra in okrnjen headhunting, so sčasoma začele izvajati tudi ostale storitve v sklopu kadrovske funkcije, ki jih lahko ponudijo naročnikom. Večina kadrovskih agencij tako danes poleg najema kadra in headhuntinga svojim naročnikom ponuja še psihološka testiranja, outsourcing storitve, assesment centre, razvoj kadrov in onboarding.

Velika podjetja imajo ponavadi že izoblikovane kadrovske načrte za več let vnaprej, kar vključuje zgoraj navedene dejavnosti, ki jih ponujajo kadrovske agencije, medtem ko mala in srednje velika podjetja ponavadi nimajo začrtanih dolgoročnih ciljev v sklopu kadrovske funkcije. Tako lahko po posvetu s kadrovske agencije izberejo tudi katero izmed aktivnosti, ki bo po njihovem mnenju imela največji doprinos za kadre v njihovem podjetju.

Kot že omenjeno, so se kadrovske agencije začele širiti in diverzificirati, zato bi bilo v prihodnje smiselno narediti raziskavo, na katerih področjih in segmentih se lahko pričakuje oziroma je smiselno, da bi se kadrovske agencije širile tudi v prihodnje.

Smiselno dodajanje dodatnih storitev k splošnem delovanju kadrovskih agencij bi tako bilo na podlagi trenutnih razmer na trgu dela in na podlagi analiziranega povpraševanja po posameznih storitvah, ki spadajo v okvir kadrovske funkcije. Z večjo mero sodelovanja z naročniki in s sodelovanjem na različnih področjih z različnimi aktivnostmi bi se lahko kadrovske agencije še bolj približale samemu naročniku, kar je gledano z vidika uspešnosti sodelovanja in poznavanja podjetja med kadrovskimi agencijami in podjetji izjemno dobrodošlo.

V magistrskem delu sem naredil podrobno raziskavo, kaj zaposlitveni kandidati menijo o headhuntingu in predvsem, katere vrste komunikacija jim najbolj ustreza. Za nadaljnje raziskovanje pa bi svetoval tudi analize na ostalih področjih headhuntinga, in sicer, katere osebnostne lastnosti bi kandidati preferirali oziroma pričakovali, da so dobro razvite pri headhunterjih. Pri analizah je najbolj smiselno pristopiti v obratni smeri in vprašati ljudi, ki so v stiku s headhunterji, kakšne vrste headhunterjev bi si želeli, saj bodo tako v končni fazi tudi headhunterji najboljše delovali, ko bodo vedeli, kakšne so preference kandidatov.

Trenutno se headhunting nahaja v prehodni fazi. V samem začetku je bilo to področje na slabem glasu. Kot vidimo na podlagi raziskave, se trenutno situacija na trgu dela spreminja in vse več kandidatov prepozna headhunting kot nekaj spodbudnega in zaželenega, saj s pomočjo headhuntinga lahko trg dela tudi lažje reguliramo. Možnosti za izboljšave na področju headhuntinga je tako še veliko, je pa po drugi strani pomembno, da se headhunting na podlagi raziskav razvija v pravo smer. Vsake vrste raziskava na trgu dela je tako za področje headhuntinga dobrodošla. Raziskave pa bi seveda morale biti bolj ciljno naravnane in specializirane.

Za nadaljnje raziskavanje tega področja bi bila priporočljiva tudi podrobna analiza trga dela v smislu, kateri poklici bodo v prihodnosti najbolj iskani glede na trenutno situacijo na trgu in glede na napovedi za prihodnost. Kadrovske agencije se morajo hitro prilagajati trgu dela glede na povpraševanje po določenih profilih kandidatov. Iz tega vidika bi bilo zeželeno, da bi kadrovske agencije imele več informacij o napovedih po potrebah glede profilov in zaželenih delovnih mest v prihodnje, saj bi se lažje pripravile in prilagodile.

Eden izmed pomembnih indikatorjev potreb so tudi trenutni deficitarni poklici, torej poklici, ki jih na trgu primanjkuje. V tem smislu bi se lahko kadrovske agencije orientirale v smeri, da bo po vsej verjetnosti v naslednjem obdobju tega kadra na trgu zadosti, saj so tovrstni poklici oziroma izobraževanja za deficitarne poklice spodbujana in celo sofinancirana s strani države (tj. štipendije za deficitarne poklice), da bi mlade spodbudili k zanimanju zanje in tako umetno vzpostavili ravnovesje na trgu dela.

Cilj headhuntinga je, da poišče kandidate, ki jih podjetja ne uspejo najti sama (morebiti preko internih razpisov ali eksternih oglasov). Headhunting deluje v smeri, da vzpostavi ravnovesje na trgu dela, opravi raziskavo na trgu in podjetjem priskrbi ustrezne kandidate. Zato bi kadrovskim agencijam prav gotovo dodatno koristile analize trga dela, da bi lažje vzpostavili tudi dolgoročno vizijo delovanja.

Pri naročnikih bi lahko opraviti raziskavo, katere pozitivne stvari kadrovske agencije poleg zaposlitvenih kandidatov prinesejo v podjetje, v kolikor se ta odločijo za dolgoročno sodelovanje. Podjetja lahko pridobijo tudi informacije o stanju njihovega ugleda na trgu dela kot uspešnega delodajalca, kar headhunterji neposredno iz prve roke razberejo preko pogovora s kandidati. Na podlagi tega (na primer v kolikor kandidati v večini nimajo interesa za

zaposlitev pri določenem podjetju) pa lahko potem kadrovske agencije v podjetju naredijo podrobno raziskavo v smislu merjenja organizacijske klime in podajo predloge za izboljšave v podjetju.

Večina headhunting agencij trenutno sodeluje z naročniki zgolj za zaposlovanje določenega profila kadrov, vendar bi bilo dolgoročno gledano morebiti veliko bolj smiselno, če bi se podjetja odločala tudi za druge oblike sodelovanja s kadrovskimi agencijami, ki bi jim lahko služila kot zunanja kadrovska funkcija na različnih področjih. V tem kontekstu bi lahko naredili raziskavo, katere prednosti (poleg samega headhuntinga) lahko kadrovske agencije doprinesejo naročnikom za še bolj učinkovito delovanje.

Kot je razvidno iz raziskave, je na slovenskem trgu dela še vedno veliko raznolikih zaposlitvenih portalov, ki jih uporabljajo zaposlitveni kandidati. Pričakovati je, da se bo na daljši rok ohranilo le nekaj izmed njih. Če izvzamemo LinkedIn, ki v osnovi ni le zaposlitveni portal, je pričakovano, da se bo tudi na slovenskem trgu dela uveljavilo nekaj drugih zaposlitvenih portalov, ki so v svoji osnovi najboljše zasnovani.

Če bi se naredila podrobna raziskava, kateri izmed zaposlitvenih portalov je najboljše zasnovan in hkrati tudi najbolj obiskan, bi se tako zaposlitveni kandidati kot tudi headhunterji lažje orientirali, saj bi imeli headhunterji posledično manj dela. Kandidate in oglase bi tako lahko objavljali na manj zaposlitvenih portalih, vse potrebne informacije pa bi imeli zbrane na enem mestu. Za kandidate pa bi bilo prav tako lažje, saj bi imeli vse aktualne oglase in spremembe o zaposlitvah na enem mestu oziroma v našem primeru na enem zaposlitvenem portalu. Centralizacija bi bila tako najbolj smiselna rešitev za kandidate in headhunterje, vendar zgolj na podlagi raziskave, kateri izmed zaposlitvenih portalov ima/imajo najboljše pogoje in predispozicije za optimalno uporabo.

Headhunting ima tako na slovenskem trgu kot tudi v svetovnem merilu še dosti prostora za izboljšave, razvoj, napredek in optimiziranje. Čeprav je zaposlovanje že od nekdaj ena izmed glavnih in najpomembnejših dejavnosti kadrovske službe, se je headhunting kot zunanja oblika sodelovanja razvila dokaj pozno. Dokaj hitro pa se je headhunting izkazal kot izredno uporabna storitev za podjetja, saj lahko strokovnjaki, ki so fokusirani zgolj na zaposlovanje, veliko doprinesejo k obstoječi kadrovski službi in pripomorejo k njenemu delovanju.

Headhunting se bo po vsej verjetnosti v naslednjih 5–10 let še bolj digitaliziral in razvijal k optimalnim in preprostejšim zaposlitvenim postopkom. Iz tega vidika bi bilo na letni ravni zelo uporabno delati raziskave, kako se headhunting razvija in kaj lahko headhunterji pričakujejo in v končni fazi implementirajo za optimalno delovanje. Ker so kandidati iz leta v leto vse bolj računalniško pismeni, se lahko zgodi, da bo (glede na trenutno situacijo) vse več kandidatov preferiralo neosebni, digitalni stik in komunikacijo. Pričakovati je, da se bo razmerje kandidatov, ki želijo digitalni stik, izredno povečalo v primerjavi s kandidati, ki bodo še vedno preferirali osebni stik in komunikacije, ni pa seveda to nujno. Zato je smiselno, da se delajo

raziskave o preferencah in željah zaposlitvenih kandidatov, saj se glede na povpraševanje tako lahko kadrovske agencije optimalno prilagodijo glede na situacijo na trgu dela.

Tudi trenutna situacija s Covidom-19 je prinesla velik napredek v digitalizaciji v vseh pogledih. Ko se bo enkrat stanje vrnilo v normalo, bodo podjetja in zaposleni po vsej verjetnosti še vedno veliko več, kot so, prakticirali delo od doma, kar je tudi tesno povezano z digitalizacijo.

Za nadaljnje raziskovanje bi zato priporočil tudi raziskavo na temo digitalizacije v povezavi s headhuntingom, predvsem na področju digitalne komunikacije in podatkovnega rudarjenja.

SKLEP

»Lahko mi vzamete vse stroje, porušite vse moje tovarne, vendar pustite moje ljudi in zgradil bom svoj imperij vedno znova,« je nekoč dejal slavni ameriški avtomobilski mogotec Henry Ford in ustvaril citat, ki nam pove, da človek v svetu tržnega gospodarstva in nenehno spreminjajočega se gospodarskega okolja šteje največ.

Dilema, kako najti prave ljudi za prava delovna mesta, obstoji, odkar je človek poprijel za delo in začel ustvarjati, odkar so se oblikovala podjetja in še posebej tržno gospodarstvo. Človek je s časom postal pomemben in tudi v bilancah podjetij opredeljen kot »človeški vir« in ne le »strošek dela«.

Znanja, kompetence, veščine in delovne izkušnje zaposlenih v podjetju so danes pomemben del vseh letnih poročil, kar pomeni, da se vrednotijo enakovredno opredmetenim sredstvom in finančnim virom – kot pomemben dejavnik učinkovitosti in konkurenčne prednosti podjetij.

Da je človek glavni razlog napredka, razvoja, inovativnosti in pomembne prednosti vsakega podjetja, je danes, v času digitalizacije, dejstvo, ki se ga zaveda večina podjetij naše dobe. Drugo pomembno dejstvo, ki se ga mora zavedati ne le podjetje, temveč tudi vsak posameznik sam, so spremembe, ki jih prinaša današnji čas, in potrebe po mobilnosti posameznika in njegovih kompetencah.

V okolju, kjer je zaposleni s svojimi znanji in kompetencami postavljen na prvo mesto, se poraja vprašanje, kako najti prave ljudi za prava delovna mesta, ena izmed bistvenih dilem sodobnega časa. Ta z digitalizacijo prinaša nove in drugačne potrebe po delovni sili. Doba, v kateri živimo, zahteva hitre spremembe, prilagajanje in tudi od tržno usmerjenih podjetij veliko različnih pristopov pri zaposlovanju primerne kadra.

Zato je začela storitev headhuntinga po letih, ko je povpraševanje po njej nekoliko zastalo tudi zaradi gospodarske recesije, danes zopet rasti. Gospodarska rast je pomembno vplivala tudi na potrebe po povečanem zaposlovanju, ki je moralo biti hitro in učinkovito. Headhunting je s

svojo učinkovito storilnostjo marsikateremu podjetju na trgu prinesel konkurenčno prednost, saj se je s kompetentnim kadrom podjetje lahko hitreje in učinkoviteje odzvalo na potrebe trga in si zagotovilo nove posle ali boljši tržni položaj.

Zanimivo je dejstvo, da v današnjem času, ki ga pomembno zaznamujejo zaposlovalne posledice zaradi epidemije Covida-19, potreba po headhunting storitvah ni bistveno upadla, temveč v nekaterih segmentih celo krepko narasla.

Tudi iz moje raziskovalne naloge izhaja, da se zaposlitveni kandidati, ki prihajajo iz različnih panog, zavedajo pomena hitrega in učinkovitega izbirnega kadrovskega postopka pri iskanju prave zaposlitve in pomembno vlogo kadrovskih agencij pri tem.

Na drugi strani so specializirani strokovni kadri za iskanje pravih ljudi za prava delovna mesta – headhunterji, ki se zavedajo pomena širitve svojih znanj, virov za iskanje in razvoja različnih komunikacijskih kanalov in mrež za učinkovito opravljanje svojega dela. Henryji Fordi današnje dobe še vedno iščejo ljudi, s katerimi bodo uspešno gradili svoje podjetniške imperije.

Pri tem bodo headhunt agencije lahko odigrale vedno bolj pomembno vlogo, a le, če bodo pravočasno zaznale potrebo po hitrem prilagajanju svojih storitev s prepoznavanjem novih potreb, sodobnih profilov delovnih mest, drugačnih kompetenc in znanj, ki jih bodo podjetja potrebovala, pa tudi drugačnih komunikacijskih kanalov. Digitalizacija namreč pomembno vpliva tudi na panogo iskanja kadra in dejavnost headhunting agencij.

V želji, da bodo spretni headhunterji našega časa prispevali k razvoju, inovativnosti in rasti novih idej kadrovanja in zaposlovanja, k razvoju pomena sodobnega headhuntinga in da bo čim več sodobnih Henryjev Fordov našlo pravi kader s pomočjo dobrega headhunterja, zaključujem svojo nalogo, in jo posvečam tistemu headhunterju, ki mi je dal priložnost za delo na področju headhuntinga – hvala, Rekruter!

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, D., Van Scotter, J. & Otondo, R. (2007). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 143–171.
2. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practise* (10. izd.).
3. Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princess. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 261–274.
4. Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. V S. Zedeck, A. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker & J. Zhou (ur.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3 (str. 51–64). ZDA: American Psychological Association.

5. Bohnert, D. & Ross, W. H. (2010). The Influence of Social Networking Web Sites on the Evaluation of Job Candidates. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 13(3), 341–347.
6. Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management* (3. izd.). London: Palgrave Macmillan.
7. Breugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.
8. Brody, R. G. (2010). Beyond the basic background check: hiring the »right« employees. *Management Research Review*, 33(1), 210–223.
9. Brouer, R. L., Stefanone, M. A., Badawy, R. L., Egnoto, M. J. & Seitz, S. R. (2015). Losing Control of Company Information in the Recruitment Process: The Impact of LinkedIn on Organizational Attraction. *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, Kauai (str. 1879–1888). Hawaii: University of Hawaii at Manoa.
10. Bryant, P. C. & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175.
11. Caldwell, C. & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
12. Cappelli, P. (2019). Your Approach to Hiring Is All Wrong. *Harvard Business Review*, 2019(5–6), 48–58.
13. Caramela, S. (2018). Hiring in the Digital Age: 3 Modern Recruitment Trends to Adopt. *Business news daily*. Pridobljeno 22. oktobra 2020 iz <https://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html>.
14. Cekovska, K. (2015). *Obvladovanje stresa pri mladih iskalcih zaposlitve* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Chang, W. & Madera, J. M. (2012). Using Social Network Sites for Selection Purposes: An Investigation of Hospitality Recruiters. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(3), 183–196.
16. Chungyalpa, W. & Karishma, T. (2016). Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(2).
17. Compton, R., Morrissey, W. & Nankervis, A. (2010). *Effective Recruitment and Selection Practises* (5. izd.). Avstralija: CCH Australia Limited.
18. Cook, K., Vance, C. & Spector, P. (2006). The Relation of Candidate Personality With Selection-Interview Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(4), 867–885.
19. Corey, D. (2016). *Effective HR Communication: A framework for communicating HR programmes with impact*. London: Kogan Page.
20. Deprez-Sims, A. S. & Scott, B. M. (2010). Accents in the workplace: Their effects during a job interview. *International Journal of Psychology*, 45(6), 417–426.
21. Diefendorff, J. M., Richard, E. M. & Croyle, H. M. (2010). Are emotional display rules formal job requirement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79(2), 273–298.
22. Fertig, A. (2017). *How Headhunters Use LinkedIn to Find Talented Candidates*. USnews.com. Pridobljeno 9. julija 2020 iz <https://money.usnews.com/money/outside-voices-careers/articles/2017-05-05/how-headhunters-use-linkedin-to-find-talented-candidates>

23. Flory, J. A., Leibbrandt, A., Rott, C., & Stoddard, O. (2019). Increasing Workplace Diversity: Evidence from a Recruiting Experiment at a Fortune 500 Company. *CESifo Working Paper Series*, 7025.
24. Ford, R. C., Richard, B. & Ciuchta, M. P. (2015). Crowdsourcing: A new way of employing non-employees? *Business Horizons*, 58(4), 377–388.
25. Frčej, P. (2018). *Psihološka testiranja kot ena izmed metod selekcijskih postopkov* (diplomsko delo). Maribor: FOV.
26. Gallagher, J. C. & Wodlinger Jackson, A. M. (2010). How to write a curriculum vitae. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 67(6), 446–447.
27. Gartside, D., Yang, C., Sloman, C. & Cantrell, M. S. (2014). Trends Reshaping the Future of HR. Reconfiguring the Global Talent Landscape.
28. Gibbs, C., MacDonald, F. & MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 170–184.
29. Gold, J. I., & Shadlen, M. N. (2007). *The Neural Basis of Decision Making*. *Annual Review of Neuroscience*, 30(1), 535–574.
30. Kalra, S. K. (2017). De – Humanization and Robotization of HR Function: An Educationist's Concerns. *NHRD Network Journal*, 10(2), 96–100.
31. Kapp, J. M., Peters, C. & Oliver, D. P. (2013). Research Recruitment Using Facebook Advertising: Big Potential, Big Challenges. *Journal of Cancer Education*, 28(1), 134–137.
32. Kessler, R., Béchet, N., Torres-Moreno, J. M., Roche, M. & El-Bèze, M. (2009). Job Offer Management: How Improve the Ranking of Candidates. V J. Rauch, Z. W. Raš, P. Berka & T. Elomaa (ur.), *Foundations of Intelligent Systems* (str. 431–441). Francija: Avignon University.
33. Koch, T., Gerber, C. & de Clerk, J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 71–76.
34. Kock, H., Wallo, A., Nilsson, B. & Höglund, C. (2012). Outsourcing HR services: the role of human resource intermediaries. *European Journal of Training and Development*, 36(8), 772–790.
35. Kramar, H. (2010). *Izobraževanje zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja* (elektronski vir). Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa. Koper: Fakulteta za management.
36. Liu, X., Wang, D. & Wang, G. (2013). *Analysis of head-hunting company profit model*. *Proceedings of 2013 IEEE International Conference on Service*. ZDA: IEEE Computer Society.
37. McKissen, D. (2019). Here's an example of the perfect resume, according to Harvard career experts. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz <https://hbr.org/2019/05/your-approach-to-hiring-is-all-wrong>
38. Meister, J. (2020). Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace. *Forbes*. Pridobljeno 23. septembra 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/>
39. Menegalijska, M. (2016). *Kadrovanje v podjetju Atlantic Grupa d.d.* (diplomsko delo). Maribor: FOV.
40. Nebesni, M. (2009). *Feminizacija kadrovskega managementa v Sloveniji* (diplomsko delo). Koper: FKPV.

41. Nekoranec, J. & Nagyova, L. (2014). Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Management and Economics*, 1(37), 114–120.
42. Peklaj, N. (2019). *Problematika pridobivanja (nižje kvalificiranega) kadra v času konjunktуре: primer podjetja X* (magistrsko delo). Ljubljana: FDV.
43. Petelin, K. (2019). *Inovativni načini ustvarjanja dodane vrednosti izdelkom in storitvam (na spletu)* (diplomsko delo). Maribor: FOV.
44. Ployhart, R. E., Schmitt, N. & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291–304.
45. Poch, M., Bel, N., Espeja, S. & Navío, F. (2014). Ranking job offers for candidates: learning hidden knowledge from Big Data. V N. Calzolari, K. Choukri, T. Declerck, H. Loftsson, B. Maegaard, J. Mariani, A. Moreno, J. Odijk & S. Piperidis (ur.), *Proceedings of the Ninth International Conference on Language Resources and Evaluation* (str. 2076–2082). Reykjavik: European Language Resources Association.
46. Prud'homme van Reine, P. & Ben Dankbaar, B. (2011). A Virtuous Circle? Co-evolution of Regional and Corporate Cultures, *European Planning Studies*, 19(11), 1865–1883.
47. Richard, G. (2010). Beyond the basic background check: Hiring the »right« employees. *Management research review*, 33(3), 210–223.
48. Schmid Mast, M., Bangerter, A., Bulliard, C. & Aerni, G. (2011). How Accurate are Recruiters' First Impressions of Applicants in Employment Interviews? *International Journal of Selection and Assessment*, 19(2), 198–208.
49. Singh, J. & Agrawal, A. (2011). *Recruiting for Ideas: How Firms Exploit the Prior Inventions of New Hires*. *Management Science*, 57(1), 129–150.
50. Singh, J. & Jain, M. (2013). A Study of Employees Satisfaction and its Impact on Their Performance. *Journal of Indian Research*, 11(4), 105–111.
51. Sinha, V. & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practise to enhance the quality of hiring in global organisations. *Management*, 18(2), 141–156.
52. Sparrow, P. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 845–867.
53. Stipanič, J. (2009). *Primerjava izvajanja kadrovske funkcije v velikih, malih in srednje velikih podjetjih* (diplomsko delo). Maribor: FOV.
54. Stiplovšek, A. (2016). *Vloga kadrovske agencije pri selekciji kandidata za zaposlitev* (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.
55. Tallerico, M. (2000). Gaining Acces to the Superintendency: Headhunting, Gender, and Color. *Educational Administration Quarterly*, 36(1), 18–43.
56. Tay, C., Ang, S. & Van Dyne, L. (2006). Personality, biographical characteristics, and job interview success: A longitudinal study of the mediating effects of interviewing self-efficacy and the moderating effects of internal locus of causality. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 446–454.
57. Triggs, R. (2019, 5. februar). *How To Be Headhunted: The Dos and the Don'ts*. LinkedIn. Pridobljeno 8. septembra 2020 iz <https://www.linkedin.com/pulse/how-headhunted-dos-donts-richard-triggs/>
58. Tsai, W.-C., Chi, N.-W., Huang, T.-C., & Hsu, A.-J. (2010). The Effects of Applicant Résumé Contents on Recruiters' Hiring Recommendations: The Mediating Roles of Recruiter Fit Perceptions. *Applied Psychology*, 60(2), 231–254.

59. Zamida, A. (2020). Evalvacija procesa uvajanja novo zaposlenih na delovno mesto Q v podjetju X (magistrsko delo). Ljubljana: FDV.
60. Zhang, L. (2020). *3 Smart Ways to Attract Recruiters to Your LinkedIn Profile*. The Muse. Pridobljeno 7. avgusta 2020 iz <https://www.themuse.com/advice/3-smart-ways-to-attract-recruiters-to-your-linkedin-profile>
61. Zide, J., Elman, B. & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583–604.
62. Zore, K. (2012). *Iskanje zaposlitve preko spletnih zaposlitvenih portalov* (diplomsko delo). Ljubljana: FOV.

PRILOGE

Priloga 1: Intervjuji z nižje kvalificiranimi kadri

Kandidat/-ka: U. U.

Starost: 27

Panoga: proizvodni sektor

Delovno mesto: pomočnik v proizvodnji

Skupna delovna doba: 5 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIna v celoti ne uporabljam, saj ne vidim dodane vrednosti spletnega portala.
- Tekom svoje kariere sem bil do sedaj samo enkrat v stiku s kadrovske agencije. Izkušnja je bila zelo pozitivna, saj so mi v najkrajšem možnem času poiskali novo službo, ko mi je potekla pogodba v prejšnjem podjetju. Imam zelo dobro mnenje o kadrovske agencijah, ker vse informacije dobiš iz prve roke.
- Direktno headhunting nisem bil še nikoli. Sam sem pristopil do kadrovske agencije preko Facebooka. Kasneje smo pogovore nadaljevali po telefonu, saj smo se tako lažje uskladili.
- Najbolj preferiram telefonski klic kot prvi način komunikacije, saj tako ne prihaja do nesoglasij v komunikaciji.
- Zaposlitve ne bi menjal, če se mi ne bi iztekla pogodba in mi je ne bi podaljšali.
- Uporabljam portale MojeDelo, Poišči zaposlitev in Adecco.
- Trenutno bi zadovoljstvo na delovnem mestu ocenil z 10. Delam v stroki, kjer sem več del, delodajalec pa mi je izkazal zaupanje za delo, kar tudi cenim.

Kandidat/-ka: M. R.

Starost: 26

Panoga: logistika

Delovno mesto: referent v logistiki

Skupna delovna doba: 4 leta

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIna ne uporabljam.
- Tekom svoje kariere sem bil z njimi v stiku enkrat, ko so me poklicali za odprto delovno mesto, super izkušnja.
- Headhunting sem bil enkrat in na koncu se je zrealizirala zaposlitev. Prvi kontakt je bil telefonski klic, kasneje tudi pogovor/razgovor v živo.
- Preferiram telefonski klic, kot prvi stik s kadrovske agencije.
- Najbolj me motivirata plača in odnosi v podjetju.
- Uporabljam samo portal Moje Delo.
- Moje zadovoljstvo bi ocenil z 8 ali 9. Všeč mi je skrb za zaposlene in dobri odnosi.

Kandidat/-ka: A. P.

Starost: 34

Panoga: bančništvo

Delovno mesto: referent v bančništvu

Skupna delovna doba: 9 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn redko uporabljam. Morebiti kot jutranjo rutino, da pogledam novosti, vendar vsekakor manj kot ostala družbena omrežja.
- Zavedam se, da imajo ljudje odpor do kadrovskih agencij in slabe izkušnje. Jaz osebno sem se srečal enkrat in izkušnja je bila pozitivna.
- Preko prijatelja sem sodeloval z agencijo. Direktno še nisem bil headhunted.
- Prvi kontakt bi želel prek e-maila. Vendar se tudi pojavi problem ažurnosti, saj e-mail uporabljam enkrat na dan.
- Najbolj me motivirata plača in dobri odnosi v podjetju.
- Ne obiskujem zaposlitvenih portalov, poznam pa portal MojeDelo.
- Trenutno zadovoljstvo bi ocenil med 2 in 3, saj so odnosi v podjetju zelo slabi, prav tako je nizka plača. V kratkem nameravam menjati delovno okolje.

Kandidat/-ka: M. J.

Starost: 44

Panoga: strojništvo

Delovno mesto: hidravličar/serviser

Skupna delovna doba: 25 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIna ne uporabljam.
- Sem že bil v kontaktu s kadrovske agencije. Nekatere so bolj poštene kot druge.
- Tekom svoje kariere še nisem bil headhunted.
- Najbolj preferiram telefonski klic, saj mi je osebni stik najljubši.
- Najbolj mi je pomembna plača, takoj zatem odnosi v podjetju.
- Uporabljam zaposlitvene portale Moje Delo in Optius.
- Trenutno je moje zadovoljstvo blizu 10, vendar sem še v fazi spoznavanja podjetja.

Kandidat/-ka: A. D.

Starost: 26

Panoga: logistika

Delovno mesto: organizator prevozov

Skupna delovna doba: 3 leta

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn uporabljam približno trikrat na teden.
- Bil sem že v kontaktu s kadrovske agencije in imel super izkušnjo. Povečajo ti možnosti za razgovor in kasneje potencialno zaposlitev.
- Do sedaj še nisem bil headhunan.
- Za prvi stik komunikacije preferiram telefonski klic. Kasneje želim, da mi vse podrobne informacije pošljejo še po e-mailu.
- Pomembni dejavniki pri zaposlitvi so mi oddaljenost od dela, plača in delovni pogoji.
- Poznam portal MojeDelo, prav tako sem spremljal oglase na Zavodu za zaposlovanje.
- Trenutno svoje zadovoljstvo ocenjujem z 8, saj je delo naporno, a mi je všeč.

Priloga 2: Intervjuji s srednje kvalificiranimi kadri

Kandidat/-ka: J. M.

Starost: 42

Panoga: oblikovanje

Delovno mesto: grafična oblikovalka

Skupna delovna doba: 15 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn uporabljam enkrat dnevno in sicer 5–10 min.
- S kadrovske agencije sem bila v kontaktu samo enkrat za čisto kratek čas, tako da si nisem uspela ustvariti konkretnega mnenja o njih.
- Tekom svoje kariere še nisem bila headhuntana.
- Kot prvi kontakt preferiram e-mail komunikacijo.
- Kot glavni motivator na delovnem mestu mi je stimulatívno okolje, možnost napredovanja in učenja ter odnosi na delovnem mestu.
- Ne uporabljam zaposlitvenih portalov, delo sem iskala prek LinkedIna in svojih poznanstev.
- Trenutno bi svoje zadovoljstvo na delovnem mestu ocenila z oceno 8.

Kandidat/-ka: J. P.

Starost: 35

Panoga: transport

Delovno mesto: finančni analitik

Skupna delovna doba: 9 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn uporabljam enkrat tedensko, da preverim novosti.
- S kadrovske agencije sem bil v stiku zgolj enkrat, in sicer na začetku kariere, ko sem jim posredoval svoj življenjepis in povedal, da me lahko kontaktirajo, v kolikor se odpre primerna zaposlitvena priložnost.
- Tekom svoje kariere še nisem bil headhunan.
- Glede vzpostavljanja prvega stika bi mi najbolj ustrezalo e-mail sporočilo zaradi formalnosti.
- Glavni motivator za delo so mi najprej odnosi v podjetju in takoj zatem plača.
- Nisem aktivni uporabnik zaposlitvenih portalov, poznam pa Delo mene išče.
- Trenutno bi svoje zadovoljstvo ocenil z oceno 8. V prihodnosti si želim bolj raznoliko delo.

Kandidat/-ka: Ž. K.

Starost: 24

Panoga: programiranje, informacijske tehnologije

Delovno mesto: programer/razvijalec

Skupna delovna doba: 3 leta

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn uporabljam vsak dan, da preverim nova sporočila in novice.
- Že večkrat sem bil v kontaktu s headhunting agencijam. Večina izkušenj je slabih, saj headhunterji zastavljajo nesmiselna vprašanja, brez vsakršnega znanja iz mojega področja. Ena izkušnja je bila pozitivna in je nekoliko izboljšala moje mnenje o headhunting agencijah.
- Headhunted sem bil že približno desetkrat. Večino sporočil sem dobil na LinkedIn, zgolj enkrat na e-mail.
- Kot prvi način stika definitivno ne bi preferiral telefonskega klica, saj je preveč oseben in te lahko zmoti tekom dela, prostega časa. Med LinkedInom in e-mailom pa bi preferiral LinkedIn, saj lažje preverim osebo, s katero sem v kontaktu, medtem ko e-mail hitro spregledam.
- Motivatorji za delo so mi predvsem možnost za osebnostno in profesionalno rast kot glavni, sledijo pa delovno okolje, plača, oddaljenost od dela ter zaposleni v podjetju.
- Nikoli nisem uporabljal zaposlitvenih portalov, saj nikoli nisem aktivno iskal dela.
- Trenutno zadovoljstvo bi ocenil z 10, saj delam na zelo zanimivih in raznolikih projektih, imam dobre delovne pogoje, konkurenčno plačilo, hkrati pa so odnosi v podjetju zelo dobri.

Kandidat/-ka: J. P.

Starost: 52

Panoga: informacijske tehnologije

Delovno mesto: pisec tehnične dokumentacije

Skupna delovna doba: 25 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn uporabljam redko, saj menim, da ga nekako ne potrebujem.
- S kadrovske agencije še nisem bil v stiku, menim pa, da so dobrodošle.
- Tekom svoje kariere sem bil že večkrat headhunted. Vse ponudbe so prišle po LinkedInu, vendar sem vse ponudbe odklonil, saj sem srečno zaposlen.
- Kot prvi stik komunikacije bi definitivno preferiral e-mail ali LinkedIn.
- Najpomembnejši so odnosi na delovnem mestu, sledijo pa delovni izzivi, oddaljenost od dela in tudi plačni pogoji.

- Zaposlitvenih portalov ne uporabljam, poznam pa spletni portal MojeDelo.
- Zaradi dobre kombinacije vseh dejavnikov na delovnem mestu bi svojo trenutno zadovoljstvo ocenil z oceno 10.

Kandidat/-ka: G. P.

Starost: 24

Panoga: farmacija

Delovno mesto: analitik

Skupna delovna doba: 1 leto

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn uporabljam redno, spremljam objave in sem na tekočem z vsemi novicami.
- Osebnostno še nisem bil v stiku s kadrovske agencije, vem pa, na kakšen način delujejo, saj naše podjetje sodeluje z njimi. Menim, da so velika dodana vrednost na trgu dela.
- Tekom svoje kariere še nisem bil headhunted.
- Kot prvi stik komunikacije bi preferiral telefonski klic, saj bi tako najlažje prišel do vseh podatkov o zaposlitvi.
- Kot glavni motivator za delo bi mi bilo delo v manjšem kolektivu, kjer ni hierarhije, kot je v večjih multinacionalnih podjetjih.
- Pasivno spremljam oglase na portalih MojeDelo, Adecco in Kariera.
- Trenutno bi svojo zaposlitev ocenil z 9. Delodajalec mi ponuja veliko ugodnosti, prav tako pa sem zadovoljen z odnosi na delovnem mestu. Edino, kar je moteče, je razmerje med delovnim in prostim časom, ki ga praktično ni.

Priloga 3: Intervjuji z višje kvalificiranimi kadri

Kandidat/-ka: M. S.

Starost: 50

Panoga: bančništvo

Delovno mesto: direktorica kadrovske službe

Skupna delovna doba: 25 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn uporabljam na dnevni ravni, predvsem za pregled objav, prostih delovnih mest in za komunikacijo s poslovnimi partnerji.
- Tekom svoje kariere sem bila že večkrat headhuntana. Pristop je različen glede na posamezno kadrovske agencijo, kjer se pozna tudi notranja kultura, ki vlada med zaposlenimi. Vloga headhunterjev postaja vse pomembnejša in tudi headhunterji bodo morali iti v korak s časom in digitalizacijo.
- Headhuntana sem bila že na vse načine – preko LinkedIna, e-maila in telefonskega klica.
- Najbolj preferiram telefonski klic, saj gre za bolj osebni pristop, hkrati pa za jasnejšo komunikacijo in podrobnejše informacije iz prve roke.
- Najpomembnejša mi je vsebina dela, sledijo pa tudi plača, odnosi v podjetju in bližina delovnega mesta.
- Blizu sta mi portala MojeDelo in LinkedIn.
- Trenutno bi svoje zadovoljstvo ocenila z oceno 7. Potrebne so izboljšave na področju optimizacije procesov, da bi bilo manj administrativnega in več strateškega dela.

Kandidat/-ka: B. M.

Starost: 51

Panoga: elektroindustrija

Delovno mesto: vodja kakovosti

Skupna delovna doba: 32 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn uporabljam redno in sicer na dnevni ravni.
- Tekom kariere sem bil v kontaktu že z veliko kadrovskimi agencijami. Zagotovo pa se med seboj razlikujejo po kompetentnosti headhunterjev. Headhunter mora biti oseba z veliko znanji, multipraktik.
- Headhunan sem bil že večkrat. Večina pristopov je preko LinkedIna.
- Najljubši mi je telefonski klic, sledi sporočilo LinkedIn.
- Glavna motivatorja za delo sta mi plača in odnosi v podjetju, sledi pa področje dela.

- Poznam spletne portale MojeDelo, Optius, Kariera, Deloglasnik, LinkedIn, Zavod za zaposlovanje in CareerJet.
- Trenutno bi svoje zadovoljstvo ocenil z 8. Sem zadovoljen, v kolikor bi bila na vidiku boljša priložnost, pa bi jo sprejel. Nižje zaposleni v podjetju imajo zelo nizke plače, zato je tudi motivacija temu primerno nizka.

Kandidat/-ka: B. G.

Starost: 58

Panoga: športne aktivnosti

Delovno mesto: vodja prodaje

Skupna delovna doba: 34 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- LinkedIn uporabljam občasno, po potrebi.
- V stiku s kadrovske agencije še nisem bil. Sem pa že bil headhunted večkrat.
- Večkrat sem že bil headhunted, in sicer so bili pristopi headhunterjev različni.
- Kot prvi stik komunikacije bi najbolj preferiral telefonski klic.
- Tekom svoje kariere nikoli nisem aktivno iskal dela, zato ne uporabljam zaposlitvenih portalov.
- Trenutno bi svoje zadovoljstvo ocenil z oceno 9, saj je delo kreativno, imam veliko avtonomije pri svojih odločitvah ter raznoliki projekti.

Kandidat/-ka: S. P.

Starost: 55

Panoga: veleprodaja tehničnega blaga

Delovno mesto: direktor

Skupna delovna doba: 32 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- na LinkedInu imam profil, vendar ga ne uporabljam, saj se mi ne zdi praktičen.
- S kadrovske agencije sem sodeloval, ko sem sam zaposloval, in sicer je bil prvi kandidat neustrezen, kasneje so poslali nov nabor, kjer je bil ustrezen kandidat, kar smatram za pohvalno.
- Tekom svoje kariere še nisem bil headhunted, saj imam lastno podjetje.
- Glede prvega kontakta bi mi bilo nepomembno, kateri komunikacijski kanal bi headhunter uporabil, da bi pristopil do mene.
- Pri svojih izkušnjah mi plača ne pomeni veliko, pomembnejša sta mi delovno okolje in vsebina dela.
- Vse svoje zaposlitve sem dobil prek priporočil, zaposlitvenih portalov ne uporabljam.

- Trenutno ocena zadovoljstva je 10, saj sem direktor podjetja, kjer sem hkrati tudi delavec, samostojno si organiziram delo in imam dinamične delovne naloge.

Priloga 4: Intervjuji s headhunterji

Headhunter/-ka: A. S.

Starost: 39

Skupna delovna doba: 14 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- za headhunting poleg lastnih baz uporabljam še številne druge kanale, kot so socialna omrežja (Facebook), zaposlitveni portali (MojeDelo, Optius, ZRSZ), LinkedIn Recruiter, preko poznanstev, direktno pri konkurenčnih podjetjih ter preko Google brskalnika.
- Način prve komunikacije je odvisen od več faktorjev. Predvsem od dejstva, ali je kandidat aktiven iskalec zaposlitve ali ne išče nove zaposlitve. Prav tako od portalov – na primer na LinkedInu ni možnosti osebne kontakta. Sem največji pristaš osebne pristopa oziroma telefonskega klica, saj tako tudi sam najlažje presodim o ustreznosti kandidata.
- Način komunikacije mora biti vedno profesionalen ne glede na starost, nivo, izobrazbo in ostale faktorje. Je pa res, da se je potrebno nekaterim profilom približati na drugačen, bolj sproščen način.
- Headhunting je v tujini precej bolj razvit in sprejet kot v Sloveniji, vendar se tudi pri nas vedno bolj uveljavlja. V zadnjih letih se tudi dosti podjetij odloča o internih rekruterjih, vendar je prav tako potreba po headhunting agencijah vse večja, kar vidim preko naročil.
- Potreba po headhuntingu je odvisna tudi od notranje organiziranosti kadrovske službe. V kolikor bodo imela podjetja razdelane naloge – tudi osebo za rekrutiranje, bo potreba manjša, v nasprotnem primeru, ko imajo kadroviki več različnih zadolžitev, pa se bodo podjetja tudi pogostejše odločala za sodelovanje s headhunting agencijam.
- Zame je dober headhunter tisti, ki mu kandidati in podjetja zaupajo in se nanj lahko zanesejo. Po mojem mnenju mora dober headhunter ustrezno komunicirati na različnih nivojih, strokovnost (poznavanje trga dela), diskretnost in zanesljivost ter empatija.
- Slabih praks s strani kandidatov je bilo veliko, od neustreznih življenjepisov do neustreznega obnašanja. Prav tako so bili kandidati, ki so bili neprimerno oblečeni, so pretirano uporabljali kletvice in niso gledali v oči. Najhujša izkušnja je bila, ko so se vrstile grožnje kandidata, ki ni bil povabljen v nadaljnje zaposlitvene postopke pri naročniku.

Headhunter/-ka: L. D.

Starost: 27

Skupna delovna doba: 3 leta

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- ker sem zadolžen za headhunting specifičnih kadrov, mi je najbližje spletna platforma LinkedIn.
- Glede vzpostavljanja prve komunikacije s kandidati je odvisno, na katerem portalu/viru zasledim kandidata. Trenutno se je vse že tako moderniziralo, da so ljudje odzivni tako na elektronska sporočila kot na klice. Zdaj je vse že praktično isto.
- Do vseh kandidatov se ohranja enak in spoštljiv način komunikacije. Razlikuje se zgolj terminologija izrazov, saj se je kandidatom potrebno čim bolj približati.
- Menim, da bo vse več headhuntinga v prihodnje potekalo preko online platform.
- Mislim, da bo v prihodnosti vse večja potreba po headhunting agencijah zaradi specifične profilov, ki so vse bolj specializirano po vseh strokah.
- Lastnosti dobrega headhunterja so poleg ustrezne komunikacije tudi aktivno poslušanje in zastavljanje pametnih/ustreznih vprašanj za kandidate. Obe lastnosti gresta z roko v roki.
- Najslabša izkušnja je bila s kandidatom, kjer sem imel kot headhunter več znanja o stroki kot pa kandidat, ki je kandidiral za razpisano delovno mesto.

Headhunter/-ka: S. I.

Starost: 44

Skupna delovna doba: 19 let

Povzetek odgovorov na raziskovalna vprašanja:

- kandidate iščem na spletnih portalih, kot so MojeDelo, LinkedIn in Moja zaposlitev. Največ pa se poslužujem lastnih baz.
- Kot prvi način komunikacije največkrat kontaktiram osebo preko telefonskega klica. Včasih pa tudi preko e-maila, odvisno od pozicije.
- Preko osebnega stika takoj dobiš vse potrebne in relevantne informacije. Drugače je pri višjih profilih, saj menim, da jim z elektronsko komunikacijo lahko podamo nekoliko več manevrskega prostora, da se sami odločijo, v kolikor jim je pozicija zanimiva.
- Moj pristop se ne razlikuje po panogah oziroma po kvalificiranosti kandidatov.
- Glavne lastnosti, ki jih poseduje dober headhunter, so po mojem mnenju osebne povezave in mreženje.