

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV SPLETNEGA KADROVANJA NA KADROVANJE
SLOVENSКИH PODJETIJ V LETIH 2002 - 2012**

Ljubljana, september 2013

ALEŠ ZALETEL

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Aleš Zaletel, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Vpliv spletnega kadrovanja na kadrovanje slovenskih podjetij v letih 2002 – 2012, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc.dr. Jurij Jaklič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 19.9.2013

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ISKANJE ZAPOSLENIH NA SLOVENSKEM TRGU DELA	2
1.1 Način iskanja zaposlitve	2
1.2 Oblika objave zaposlitvenih potreb podjetij	3
1.3 Pristopi podjetij k iskanju novih sodelavcev	3
1.3.1 Kadrovske agencije.....	3
1.3.2 Objava zaposlitvenega oglasa v časopisu	4
1.3.3 Uporaba spletnih zaposlitvenih borz	5
1.3.4 Mreženje	5
1.3.4.1 Spletna socialna omrežja	6
1.4 Glavne slabosti tradicionalnih načinov iskanja sodelavcev	7
2 ZAPOSLOVANJE IN INTERNET	8
2.1 Razlika med internetnim in tradicionalnim kadrovanjem	9
2.1.1 Oblike življenjepisa	10
2.2. Oblike spletnega kadrovanja	11
2.2.1 Uporaba spletnih strani podjetja	11
2.2.2 Uporaba spletnih zaposlitvenih portalov	12
2.2.3 Oblikovanje lastnih baz potencialnih kandidatov	13
2.3 Kako delujejo spletni kadrovske portali.....	13
2.3.1. Objava zaposlitvenega oglasa.....	14
2.3.1.1 Definiranje kadrovske potrebe.....	14
2.3.1.2 Objava zaposlitvenega oglasa.....	15
2.3.2. Distribucija zaposlitvenega oglasa	16
2.3.3. Prijava na spletni kadrovske oglas	16
2.3.3.1 E-prijava na delovno mesto	17
2.3.3.2. Samostojna prijava na delovno mesto	17
2.3.4. Proces selekcije zaposlitvenih prijav	17
3 TRG SPLETNEGA KADROVANJA V SLOVENIJI.....	18
3.1 Zgodovina spletnega kadrovanja v Sloveniji.....	18
3.2. Spiralni efekt spletnih borznih oglasov	19
3.3. Uporabniki storitev spletnega kadrovanja.	20
3.3.1 Podjetja kot uporabniki storitev spletnega kadrovanja.....	20
3.3.2 Iskalci zaposlitve kot uporabniki storitev spletnega kadrovanja	21
3.4. Spremembe trga dela v Sloveniji.....	22

3.4.1 Internet kot primarni komunikacijski kanal	22
3.4.2 Uveljavitev ugleda delodajalca	23
3.4.2.1 Karierni sejmi	24
3.4.2.2 Predstavitev podjetja kot privlačnega delodajalca	24
3.4.2.3 Raziskava ugleda delodajalca.....	24
3.4.2.4 Evolucija zaposlitvenih oglasov	24
3.4.3 Vpliv finančne krize na slovenski trg dela	24
3.4.4 Uveljavitev novih fleksibilnih oblik zaposlovanja.....	26
3.4.4.1. Posojanje sodelavcev.....	26
3.4.4.2. Samozaposlitev.....	27
4 VPLIV SPLETNEGA KADROVANJA NA KADROVANJE SLOVENSkih	
PODJETIJ.....	28
4.1 Glavne spremembe v procesu kadrovanj slovenskih podjetij	28
4.1.1. Spremembe v izbiri kanala za iskanje sodelavcev	28
4.1.2. Večja usmerjenost iskanja novih sodelavcev.....	29
4.1.3. Spremembe v iskalnih navadah kandidatov na trgu dela	29
4.1.4. Zmanjšanje vloge Zavoda za zaposlovanje.....	29
4.2. Stroškovna in časovna optimizacija kadrovskega procesa.....	30
4.2.1. Nižji strošek oglaševanja kadrovskih potreb.....	30
4.2.2 Krajši čas iskanja sodelavcev	30
4.2.3 Krajši čas, potreben za selekcijo kandidatov	31
4.3. Spremembe v vodenju selekcijskega procesa kandidatov.....	31
4.3.1. Spletni arhivi aktivnosti s kandidati	31
4.3.2 Usklajevanje baz osebnih podatkov z zakonskimi zahtevami	31
4.3.3 Avtomatizacija komunikacije med podjetji in kandidati	32
4.4. Pojav novih načinov kadrovanja	32
4.4.1. Kadrovanje na zalogo.....	32
4.4.2. Preventivno kadrovanje.....	33
4.5. Problemi spletnega kadrovanja	33
4.5.1. Povečano število prijav na zaposlitvene oglase	33
4.5.2. Transparentnost zaposlenih kot pasivnih iskalcev nove zaposlitve	34
4.5.3. Transparentnost zaposlitvenih potreb podjetij.....	34
4.5.4. Neučinkovitost spletnega kadrovanja za iskalce zaposlitve.....	34
SKLEP.....	35
LITERATURA IN VIRI	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Sprejemanje interneta, kot orodja kadrovanja za podjetja (v odstotkih).....	9
Slika 2: Primerjava prihodkov zaposlitev.net, mojazaposlitev.net in MojeDelo.com med leti 2008–2012 (prihodki v EUR).....	19
Slika 3: Spiralni efekt kadrovskega portala.....	20
Slika 4: Starostna struktura obiskovalcev.....	21
Slika 5: Stopnja izobrazbe obiskovalcev.....	22
Slika 6: Primerjava pomena posameznih dimenzij zaposlitve.....	25
Slika 7: Rast stopnje brezposelnosti v Sloveniji med leti 2007 in 2013.....	26
Slika 8: Gibanje vrednosti kadrovskih oglasov v treh največjih slovenskih dnevnikih.....	28
Slika 9: Rast povprečnega števila elektronskih prijav na zaposlitveni oglas.....	34

UVOD

Iskanje novih sodelavcev za delodajalca predstavlja časovno in stroškovno zahteven zalogaj. Strošek iskanja novih sodelavcev, ki vključuje stroške kadrovskega oglaševanja, rekrutacije in uvajanja kandidata na novo delovno mesto, so z uporabo tradicionalnih načinov iskanja sodelavcev znašali do trikratnik bruto mesečnega prihodka kandidata (Bemus, Hogler & Henkle, 1998, str. 149). Z uporabo cenejših oblik spletnega zbiranja kandidatov so se stroški rekrutacije za podjetja znižali tudi do 54% (Pollit, 2005, str. 33). Z uveljavitvijo spletnega kadrovanja se je povečala transparentnost trga dela (Aurely & Fallery, 2009, str. 7), kar je pripeljalo do sprememb v načinu iskanja zaposlenih in načinu iskanja nove zaposlitve.

Z diplomsko nalogo želim preučiti, kako so v obdobju zadnjih desetih let slovenski delodajalci in delojemalci sprejeli internet kot kadrovski medij. Preveril bom, kako sta hiter napredek internetnega kadrovanja in finančna kriza vplivala na kadrovanje podjetij in na iskalce zaposlitve. Zanima me, ali je prišlo do spremembe mentalitete na obeh straneh kadrovskega procesa.

Preučil bom načine iskanja zaposlitve, ki so danes na voljo kadrovikom, in predstavil njihove prednosti in slabosti. Predstavil bom razvoj kadrovskih portalov in način njihovega delovanja z vidika delodajalca ter njihov vpliv na sam kadrovski proces. Preveril bom, ali je struktura iskalcev zaposlitve spletnih portalov podobna strukturi iskalcev zaposlitve, prijavljenih na Zavodu za zaposlovanje. Zanima me, če je razvoj spletnega kadrovanja pripeljal do novih načinov iskanja zaposlitve in sodelavcev.

Pri analizi razvoja spletnega kadrovanja v Sloveniji in njegovem vplivu na trg dela si bom pomagal z dosedaj neobjavljenimi internimi gradivi in analizami trga, ki jih je opravil vodilni slovenski kadrovski portal MojeDelo.com.

V diplomski nalogi najprej preverim slovenski trg dela, katere oblike iskanja sodelavcev so na voljo podjetjem, in predstavim prednosti in slabosti posameznega načina iskanja. V drugem poglavju predstavim vpliv interneta na zaposlovanje, kako se razlikuje od ostalih načinov kadrovanja, in predstavim oblike spletnega kadrovanja, ki so na voljo podjetjem. V tretjem poglavju predstavim, kako se je spletno kadrovanje razvijalo v Sloveniji. V zadnjem poglavju predstavim vpliv le-tega na kadrovanje slovenskih podjetij. Pogledam finančne vplive spletnega kadrovanja, spremembe v procesu selekcije in nove načine kadrovanja, ki so se razvili. Diplomsko nalogo zaključim s pogledom naprej in predstavim svoje videnje spletnih zaposlitvenih portalov prihodnosti.

1 ISKANJE ZAPOSLENIH NA SLOVENSKEM TRGU DELA

Za slovenski trg dela je postala brezposelnost pereč problem (Vodopivec, 2004, str. 5). Brezposelnost zadnjih 10 let konstantno raste, januarja leta 2007 je znašala 7,3 odstotke, januarja 2013 pa kar 13,6 odstotkov (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2013, v nadaljevanju ZRSZ). Število delovnih mest se je v tem času občutno zmanjšalo, leta 2006 je bilo v povprečju vsako četrletje na voljo 8.087 delovnih mest, v prvem četrletju 2013 pa le še 4.900.

Kljub povečanju števila brezposelnih se podjetja še vedno srečujejo s problemi pri iskanju novih sodelavcev. Problemi se pojavljajo takrat, ko podjetja iščejo kandidate deficitarnih profilov. To so navadno ozko strokovni kandidati s specifičnim setom znanj, kadrovske bazen teh kandidatov pa je v Sloveniji zelo plitek. Problem velike brezposelnosti, na drugi strani pa problem podjetij pri iskanju specifičnih kandidatov je znak strukturne brezposelnosti, za katero je značilno, da obstaja na dolgi rok (Svetlik, 1985, str. 37).

Spletno kadrovanje je podjetjem pomagalo reševati problem iskanja deficitarnih kadrov s tem, da je povečalo transparentnost trga dela za iskalce in ponudnike zaposlitve. Spletni portali namreč uspejo doseči deficitarne kandidate, saj slednji zaposlitvene portale uporabljajo kot orodje spremljanja trga dela. Brez aktivnega iskanja imajo tako stalen pregled nad trgom dela (npr. z nastavitvijo storitve e-obveščanja o aktualnih delih). Ko dobijo obvestilo o ustreznem delovnem mestu podjetja, ki jih zanima, se lahko odzovejo na njegov oglas.

1.1 Način iskanja zaposlitve

Vsak delovno aktiven posameznik se bo tekom svoje kariere večkrat srečal z izzivom iskanja nove zaposlitve. Trg dela se spreminja, iskalci zaposlitve danes večkrat menjajo delovno mesto, kot so to počeli iskalci zaposlitve v preteklosti, na voljo pa imajo več različnih načinov iskanja zaposlitve.

Med najslabše načine iskanja zaposlitve štejejo pasivne oblike iskanja zaposlitve, kot so pošiljanje prošenj na slepo in javljanje na zaposlitvene oglase v časopisih in spletnih kadrovske borzah (7-odstotna verjetnost uspeha), nekoliko večja verjetnost uspeha (med 5 in 24 odstotki) je pri iskanju zaposlitve preko agencij in oglasov v krajevnih časopisih.

Za najboljše načine iskanja zaposlitve štejejo aktivne oblike iskanja zaposlitve, kot so osebno mreženje in mreženje prek socialnih omrežij, ki so uspešne za vsakega tretjega iskalca zaposlitve. Neposreden stik z izbranim podjetjem je uspešen za vsakega drugega iskalca zaposlitve. Iskalci, ki preudarno izberejo podjetja, kjer želijo delati in le-ta sistematično vzpostavijo kontakt, so uspešni v 69 odstotkih. Še večjo verjetnost zaposlitve

(84-odstotno) je mogoče doseči z medsebojno pomočjo iskalcev zaposlitve pri iskanju zaposlitve.

1.2 Oblika objave zaposlitvenih potreb podjetij

Podjetje, ki išče novega sodelavca, ima na voljo več kanalov objave svoje potrebe: od tiskanih medijev in spletnih zaposlitvenih borz do objave na Zavodu za zaposlovanje. Vsaka objava zaposlitvenega oglasa mora ustrezati določenim zahtevam.

Javna objava zaposlitvenih oglasov mora vsebovati (Zakon o delovnih razmerjih, Ur.l. RS št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl.US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009 Odl.US: U-I-284/06-26, 21/2013-ZDR-1, v nadaljevanju ZDR):

- ime delodajalca,
- delovno mesto,
- čas, za katerega se sklepa delovno razmerje,
- pogoje za sklenitev delovnega razmerja ter
- rok za prijavo kandidata, ki ne sme biti krajši od treh dni.

1.3 Pristopi podjetij k iskanju novih sodelavcev

Podjetje potrebo po delavcu z obrazcem o potrebi po novi delovni sili (obrazec PD1) objavi na Zavodu za zaposlovanje. S tem podjetje opravi javno objavo oglasa. Pogosto objava kadrovske potrebe na Zavodu za zaposlovanje ni dovolj, zato podjetja uporabljajo naslednje oblike iskanja ustreznih kandidatov (Zaletel, 2006):

- preko kadrovskih agencij,
- objava zaposlitvenega oglasa v časopisju,
- uporaba spletnih kadrovskih borz,
- mreženje.

Poleg zgornjih, najbolj pogostih oblik iskanja sodelavcev, imajo podjetja na voljo še številne, redkeje uporabljane metode zaposlovanja, kot npr. iskanje sodelavcev po šolah, objave v specializiranih strokovnih tiskovinah, udeležba kariernih in zaposlitvenih sejmov. Podjetje lahko sodelavce išče prek svojih zaposlenih, med svojimi dobavitelji in strankami, v bazah prijavljenih (zavrnutih) kandidatov na prejšnje razpise, med svojimi nekdanjimi zaposlenimi itd (Grensing-Pophal, 2010, str. 40-41).

1.3.1 Kadrovske agencije

Osnovna storitev kadrovskih agencij je iskanje in posredovanje ustrezne delovne sile. Podjetjem nudijo storitve iskanja sodelavcev, selekcije le-teh, v zadnjih letih pa tudi

storitve posojanja sodelavcev. Kohont (2003, str. 443) kadrovske agencije označuje kot atipično, fleksibilno in tristransko zaposlitveno razmerje. Prilagaja se potrebam delodajalca in potrebam delojemalca (fleksibilnost), predstavlja most med obema stranema. Atipičnost Kohont (2003, str. 443) vidi v dejstvu, da tovrstna oblika zaposlovanja delavcem omogoča delo pri drugem delodajalcu. Kadrovske agencije oblikujejo lastne baze iskalcev zaposlitve. Te iskalce testirajo z uporabo strokovnih psiholoških testov in jih obveščajo o primernih zaposlitvah.

Prednosti kadrovanja prek kadrovskih agencij so naslednje (Raspor & Volk-Rožič, 2006, str. 381–383):

- osebje agencije je strokovno boljše usposobljeno za iskanje ustreznega kadra,
- agencija ima na voljo lastno bazo kandidatov, v kateri lahko hitro najde ustreznega kandidata in s tem skrajša čas, potreben za rekrutacijo,
- agencija naročniku zagotavlja, da bo v primeru, da se izbrani sodelavec ne izkaže, brezplačno poiskala novega sodelavca,
- podjetje prihrani čas z urejanjem, preverjanjem in selekcijo prijav ter obveznim komuniciranjem z iskalci zaposlitve,
- storitve posojanja delavcev podjetjem omogočijo večjo prilagodljivost pri uravnavanju delovne sile, ki izhaja iz nihanja v proizvodnji.

Glavno slabost kadrovskih agencij vidim v visokih cenah njihovih storitev in dejstvu, da so njihove glavne baze kandidatov baze življenjepisov kadrovskih portalov, ki so dostopne tudi podjetjem. Kadrovske agencije morajo zato svojo ponudbo razvijati na temeljih kakovostne strokovne pomoči ter testiranju ustreznosti iskalcev zaposlitve za določeno delovno mesto in ne zgolj na obsežni bazi iskalcev zaposlitve.

1.3.2 Objava zaposlitvenega oglasa v časopisu

Časopisi in revije generirajo dodaten prihodek z objavljanjem zaposlitvenih oglasov. Podjetja za obveščanje o svojih kadrovskih potrebah uporabljajo dnevno časopisje zaradi velikega dosega morebitnih iskalcev zaposlitve.

Objavljanje kadrovskih potreb v časopisju je najdražja oblika kadrovanja, saj podjetje plačuje oglasni prostor za vse bralce časopisa, odstotek potencialnih iskalcev zaposlitve med njimi pa je dokaj majhen. Poleg stroška objave zaposlitvenega oglasa podjetje plačuje še čas, ki ga porabijo kadroviki podjetja za urejanje in selekcioniranje prijav, intervjuje in komuniciranje s prijavljenimi kandidati.

Medtem ko kadrovska agencija v sklopu svoje ponudbe opravi večino administrativnega dela s kandidati, mora to delo pri objavi zaposlitvenega oglasa opraviti podjetje samo. Za

razliko od bralcev časopisov so obiskovalci spletnih zaposlitvenih borz večinoma potencialni iskalci zaposlitve. S porastom internetnega kadrovanja se delež zaposlitvenih oglasov v časopisju konstantno zmanjšuje.

1.3.3 Uporaba spletnih zaposlitvenih borz

Spletne zaposlitvene borze oblikujejo velike lastne baze iskalcev zaposlitve. Podjetja svojo kadrovsko potrebo v obliki zaposlitvenega oglasa objavijo na straneh zaposlitvene borze, o oglasu pa so obveščeni vsi kandidati, ki ustrezajo zahtevam zaposlitvenega oglasa.

V osnovi spletne zaposlitvene borze delujejo podobno kot oglasi v časopisih, s to razliko, da oglas na internetu poleg obiskovalcev strani vidijo tudi ustrezni kandidati, ki sicer ne obišejo spletne strani zaposlitvene borze, a ustrezajo zahtevam zaposlitvenega oglasa in so o njem obveščeni po e-pošti. Način prijavljanja na zaposlitveni oglas je v primeru objave potrebe v časopisu ali na spletni zaposlitveni borzi enak – kandidat pošlje svojo prošnjo ponudniku zaposlitve.

Podjetje se preko uporabe spletne kadrovske borze lahko odloči tudi za aktivno iskanje novih sodelavcev. Za razliko od pasivne oblike (objave oglasa) se lahko odloči za samostojno iskanje po bazi življenjepisov spletne kadrovske borze. Ustresnim kandidatom pošlje sporočilo z opisom delovnega mesta in povabilom k predstavitvenemu intervjuju. Ta način je za podjetja zanimiv, ker porabijo manj časa za samo kadrovanje. Namesto pregleda več 100 prijav pogosto neustreznih kandidatov se ukvarjajo zgolj s kandidati, ki so jih sami izbrali.

1.3.4 Mreženje

Mreženje kot oblika iskanja novih sodelavcev postaja popularno in učinkovito orodje za iskanje novih sodelavcev.

Podjetja uporabljajo več oblik mreženja kot orodje za iskanje sodelavcev:

- Tradicionalni osebni stik s kandidatom. Zaposleni podjetja neposredno kontaktirajo s primernimi kandidati v svoji mreži znancev. Prednost te oblike zaposlovanja je poznavanje potencialnih kandidatov. Za potencialnega kandidata jamčijo sodelavci podjetja, ki kandidata osebno poznajo in lahko bolje ocenijo njegovo ustreznost za delovno mesto.
- Internetni stik s kandidatom. Specializirana spletna socialna orodja (Linkedin, Xing, Sunzu) kadrovikom omogočajo, da preko omrežja svojih znancev pride v stik s potencialnimi novimi sodelavci (Quast, 2012). Ker ima podjetje skupnega znanca s

potencialnim kandidatom, s tem lažje vzpostavi stik in se dogovarja za potencialno zaposlitev.

1.3.4.1 Spletna socialna omrežja

Socialna omrežja postajajo vse močnejši kanal iskanja zaposlitve za kandidate. Kadroviki že danes uporabljajo socialna omrežja kot vir informacij o potencialnih zaposlenih. Po zadnjih podatkih večina ameriških kadrovikov že uporablja socialna omrežja kot orodja kadrovanja (Social recruiting survey, 2012):

- Twitter uporablja 54 % kadrovikov
- Facebook uporablja 66 % kadrovikov
- LinkedIn uporablja 97 % kadrovikov

Zaposlitveni portali so v osnovi z vidika uporabe dokaj statični. Kandidati jih obiščejo takrat, ko je to potrebno (iščejo zaposlitev). Življenjepisi v bazi kadrovskih portalov so v veliki meri ne-ažurirani, kar pomeni, da jih podjetja težko preverijo. Osebni profili uporabnikov spletnih socialnih omrežij so po drugi stvari bolj ažurirani, kadrovikom pa nudijo informacije o strokovnih znanjih posameznika in njegovem socialnem dosegu.

Poslovno spletno orodje LinkedIn ima odlično priložnost, da v prihodnosti postane glavni spletni zaposlitveni kanal, zaradi naslednjih razlogov (Sullivan, 2012):

- Razmerje aktivnih in pasivnih kandidatov v prid aktivnim; podjetja navadno želijo zaposlovati pasivne, trenutno zaposlene kandidate. Te bo podjetje lažje našlo na LinkedInu kot na zaposlitvenih portalih. LinkedIn je poslovne omrežje, kjer uporabniki gradijo mreže svojih profesionalnih kontaktov. Ti kadri so navadno zaposleni in za podjetja težko dosegljivi, zato je LinkedIn zanje atraktivno orodje kadrovanja.
- Stalna rast uporabnikov; koncept Linkedina je zgrajen okrog rasti njegovih članov za razliko od kadrovskih portalov, kjer je rast obiska pogojena s številom objavljenih zaposlitvenih oglasov.
- Preverljivost kandidatov. Podjetje izbranega kandidata lahko preveri prek njegove mreže poslovnih kontaktov. Poišče osebo, ki jo v njegovi mreži pozna in od nje lahko pridobi informacije o kandidatu.
- Natančnost in ažurnost profilov. Uporabniki Linkedina so bolj motivirani za osveževanje informacij svojega profila kot uporabniki zaposlitvenih portalov. Uporabnik ni nagnjen k navajanju lažnih podatkov, ker ve da so v njegovi mreži osebe, ki ga poznajo.

- Sistem ocenjevanja in priporočil; reference in priporočila v LinkedIn obliki (hiter dostop do priporočitelja) olajšajo preverjanje le-teh.
- Preprosta uporaba za kadrovice; sistem objave oglasa, iskanja po bazah kandidatov, primerjanja kandidatov in kontaktiranja z njimi je hiter in preprost.

Med iskalci zaposlitve imajo največ uspeha z uporabo socialnih omrežij kot kanala iskanja naslednji zaposlitveni profili (Scheep, 2012, str. 31):

- PR manager;
- Strategist socialnih omrežij;
- Glasbenik;
- Blogger;
- Pisec tekstov;
- Strokovnjak s področja informacijskih tehnologij;
- Oblikovalec spletnih strani;
- Vodja marketinga;
- Svetovalec;
- Delo na domu (administracija, vnos podatkov).

1.4 Glavne slabosti tradicionalnih načinov iskanja sodelavcev

Oblike kadrovanja, ki ne bazirajo na internetu kot mediju komunikacije, imajo s stališča uporabnikov – podjetij predvsem dve veliki pomanjkljivosti: visoki stroški iskanja in nepraktičnost iskanja.

Podjetje za iskanje ustreznega novega sodelavca porabi veliko časa in denarja. Poleg stroška objave zaposlitvenega oglasa je potrebno k stroškom zaposlitvene objave prišteti še oportunitetni strošek časa, ki ga kadroviki podjetja porabijo za pregled prijav, selekcijo le-teh, intervjuje in izločitveno komuniciranje. Pri uporabi storitev kadrovskih agencij podjetja porabijo manj časa za samo kadrovanje, vendar je končni strošek še vedno dokaj visok.

Z uporabo obstoječi oblik iskanja ustreznih iskalcev zaposlitve podjetja porabijo preveč časa z urejanjem prijav na objavljen zaposlitven oglas. Trenutno podjetja po zaznavi potrebe po novem sodelavcu le-to objavijo na Zavodu za zaposlovanje. Za dela, ki zahtevajo nižjo stopnjo izobrazbe, podjetja navadno najdejo ustrezne kadre kar na Zavodu, za ostale profile kadrov pa je potrebno dodatno iskanje.

Podjetje lahko objavi svojo potrebo preko zaposlitvenih borz, kadrovskih agencij ali preko oglasa v časopisih. Po poteku roka objave podjetje prejme med 0 in nekaj 100 prijavami na oglas, odvisno od specifičnosti iskanja. Podjetja porabijo ogromno časa za distribuiranje informacije o svojih kadrovskih potrebah in za urejanje prispelih prijav. Spletne oblike kadrovanja močno skrajšajo čas za objavo oglasa, pregled prijav in zakonsko usklajeno izvajanje procesa selekcije kandidatov (Kemper, 2008, str. 55).

2 ZAPOSLOVANJE IN INTERNET

Internet se je v zadnjem desetletju uveljavil kot zelo učinkovit prostor in orodje za trg dela. Večina slovenskih podjetij išče nove sodelavce preko interneta, vse več kandidatov brska po različnih straneh in išče oglase za delo. Temeljni cilj uvedbe spletnega kadrovanja v podjetju sta znižanje stroškov in povečanje učinkovitosti kadrovskega oddelka (Gueutal, Stone & Salas, 2005, str. 55).

Pri uporabi interneta kot orodja kadrovanja so se pojavljajo različne težave (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2002). Trg dela je zelo pogosto zelo nepregleden, iskalci nimajo dovolj informacij o potrebah podjetij, podjetja pa so slabo seznanjena z možnostmi, ki jih ponuja internetno kadrovanje; kar v 38 odstotkih podjetij se pojavi zadržanost pred uporabo nove tehnologije (Hall, 2007, str. 118). V polovici podjetij uvedba novih tehnoloških načinov dela povzroči začetni padec produktivnosti. Nova tehnologija zahteva uniformirane treninge uporabnikov, pogosta so nerealna pričakovanja od teh tehnologij. Večina podjetij nima oblikovane strategije kadrovanja na internetu. Nekateri iskalci zaposlitve nimajo dostopa do interneta ali slabo poznajo uporabne možnosti interneta. Po drugi strani pa spletno kadrovanje podjetjem ponuja cenovno najbolj učinkovit način komuniciranja s trgom dela in preprosto komuniciranje s kandidati ter jim omogoča načine iskanj zaposlenih, ki pred razvojem spletnega kadrovanja niso obstajale.

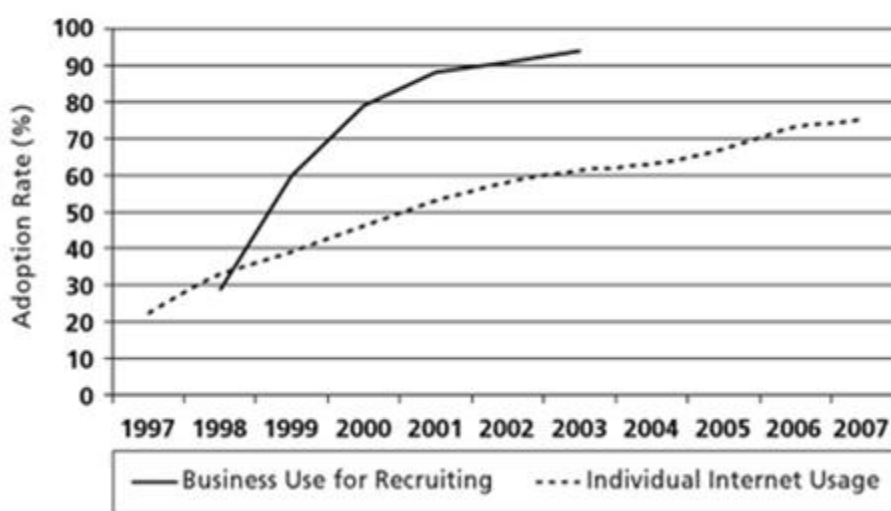
Internet, kot medij podjetjem omogoča nove oblike iskanja sodelavcev in administriranja kadrovskega procesa (Foster, 2002, str. 5-6):

- Oblikovanje ali nadgraditev spletne strani podjetja kot orodja za zbiranje kandidatov za potrebe zaposlovanja.
- Pritegnitev ustreznih kandidatov za prosta delovna mesta podjetja prek zaposlitvenih portalov, nišnih spletnih strani in socialnih omrežij.
- Iskanje novih sodelavcev prek socialnih omrežij svojih zaposlenih (npr. z uvedbo nagrade za zaposlitev kandidata, ki ga je predlagal sodelavec podjetja).
- Aktiviranje pasivnih, zaposlenih kandidatov prek iskanj po bazi življenjepisov in e-obveščevalcev o ustreznih zaposlitvah.
- Ocenjevanje in administriranje kandidatov s pomočjo spletnih kadrovskih orodij.

Iskalci zaposlitve so, za razliko od delodajalcev, internetno kadrovanje hitro sprejeli kot dodatni kanal iskanja zaposlitve. Omogoča jim namreč hitro, neposredno obliko komunikacije s podjetjem. Glavno prednost interneta kot orodja iskanja zaposlitve vidijo v preprostem dostopu in stalni dosegljivosti (Sameer, 2003, str. 228).

Uporaba interneta za potrebe kadrovanja je bil za podjetja velik korak od ustaljenega načina zaposlovanja. Medtem ko iskalec zgolj pregleduje oglase in nanje odgovarja, so morala podjetja implementirati različne informacijske rešitve in sprejeti nove metode dela, ki jih zahteva kadrovanje prek interneta.

Slika 1: Sprejemanje interneta, kot orodja kadrovanja za podjetja (v odstotkih)



Vir: D. H. Reynold & J. A. Weiner, *Online recruiting and selection*, 2009, str. 9.

2.1 Razlika med internetnim in tradicionalnim kadrovanjem

Cilji nabornega procesa se ocenjuje na podlagi stroškov kadrovanja, hitrosti zaposlitve prostih delovnih mest, kakovosti in količine zbranih kandidatov in njihove raznolikosti, zadovoljstva zaposlenih in njihove stopnje fluktuacije (Lukaszewski, Dickter, Lyons & Kehoe, 2009, str. 17).

Osnovna razlika med internetno in standardno obliko kadrovanja je v mediju, po katerem krožijo informacije. Osnova obeh oblik kadrovanja sta objavljena potreba podjetja in prijava iskalcev na to potrebo podjetja. Tradicionalni način kadrovanja opravlja objavljane oglasa, sprejemanje in pregled prijav preko papirja (časopisi, pisma), v internetni obliki kadrovanja pa informacije med iskalci in ponudniki zaposlitve tečejo prek interneta. Vsi koraki nabornega procesa od objave oglasa do povabila kandidata na intervju se izvajajo v elektronski obliki, kar skrajša čas, potreben za posamezno rekrutacijo, za do 30% (Galanaki, 2002, str. 244).

Internetno kadrovanje ima za podjetje številne prednosti (Foster, 2002, str. 45):

- Podjetja hitreje najdejo ustrezne kandidate.
- Podjetja dosežejo več kandidatov, ker internet kot medij doseže veliko število kandidatov in posledično več primernejših kandidatov.
- Aktivna doba spletnega zaposlitvenega oglasa (do 30 dni) je daljša od aktivne dobe tiskanega zaposlitvenega oglasa (nekaj dni).
- Dodatna selekcijska orodja podjetjem omogočajo hitro selekcijo neprimernih prijav na njihove oglase, omogočijo jim ciljana iskanja za primernimi kandidati v bazah življenjepisov spletnih borz.
- Stroški kadrovanja se z uporabo spletnega kadrovanja občutno znižajo.
- Podjetje lahko objavi natančne informacije o prostih delovnih mestih in odgovarja na vprašanja kandidatov kar na spletni strani oglasa. Podrobnejše informacije pritegnejo več kandidatov in prihranijo čas kadrovikom.
- Prijave kandidati opravijo v elektronski obliki, kar podjetju zmanjša čas potreben za urejanje in administriranje prijav.

Med slabosti spletnega kadrovanja štejemo problem doseganja kandidatov, ki ne uporabljajo interneta za iskanje zaposlitve (vedno manj takih kandidatov). Tekmovanje podjetij za ustrezne kandidate se poveča, saj transparentnost spletne ponudbe zaposlitev omogoča tudi drugim podjetjem da lažje najdejo te kandidate. Kandidati v spletnih življenjepisih pogosto pretiravajo s svojimi kvalifikacijami, občasno se tudi preslabo predstavijo, kar povzroča, da podjetja na eni strani izgubljajo čas z intervjuji neustreznih kandidatov, po drugi strani pa se ne obrnejo k primernim kandidatom.

2.1.1 Oblike življenjepisa

Tradicionalni življenjepis na papirju je oblikovan tako, da pritegne pozornost osebe, ki prebira življenjepise, medtem ko je elektronski življenjepis oblikovan tako, da pritegne pozornost računalnika. Urejen, z ustreznimi prilogami obogaten življenjepis pritegne pozornost osebe. Ali bo prosilec povabljen na pogovor, je odvisno tako od podatkov življenjepisa kot od vtisa, ki ga na kadrovika naredi oblika življenjepisa (poudarki besedil, grafični izgled, priloge).

Življenjepis v elektronski obliki pa mora, preden ga pregleda ustrezna oseba, prestat 'test' iskalnih kriterijev, s katerimi si podjetja olajšajo iskanje ustreznih kandidatov v obsežnih bazah kandidatov. Seveda pa elektronska oblika omogoča tudi hitrejšo iskanje po bazi iskalcev zaposlitve, hitrejšo in lažje pregledovanje zaposlitvenih ponudb in prijavljanje nanje.

Večina delodajalcev postavlja v ospredje življenjepise v elektronski obliki zaradi njihovih številnih prednosti (Arthur, 2012, str. 57):

- strošek papirja je krepko večji od stroška elektronske datoteke, procesiranje in arhiviranje zahtevata več časa.
- procesiranje papirnatega življenjepisa v elektronsko obliko zahteva več časa, kot procesiranje elektronske oblike življenjepisa v papirnat obliko,
- čas potreben za prejem papirnatega življenjepisa (do tri dni po pošti) je krepko daljši od časa prejema elektronske datoteke,
- elektronske življenjepise je preprosto obdelovati, shranjevati in iskati. Lahko jih preprosto posredujemo, shranjujemo ali koristimo z drugimi elektronskimi orodji podjetja.

2.2. Oblike spletnega kadrovanja

Podjetje ima na voljo več možnosti spletnega kadrovanja, ki se med seboj razlikujejo glede na to, ali podjetje samostojno koristi svojo spletno stran kot kanal za iskanje novih sodelavcev, uporablja storitve specializiranega ponudnika spletnega kadrovanja ali sinergijo obeh kanalov.

2.2.1 Uporaba spletnih strani podjetja

Večina slovenskih podjetij je ustrezno predstavljena na internetu prek lastne spletne strani. Večja podjetja z razvežano in dobro obiskano spletno stranjo lahko slednjo uporabljajo kot kanal za pridobivanje novih sodelavcev. Prednost lastne spletne strani kot kadrovskega medija je, da že v osnovi deluje selektivno, zaposlitveni oglas na straneh podjetja preberejo zgolj kandidati, ki jih to podjetje zanima. Svoj interes so izkazali že z obiskom spletne strani. Podjetje z zaposlitvenimi oglasi na lastnih spletnih straneh nima stroškov.

Spletna zaposlitvena stran podjetja bi morala vsebovati naslednje elemente (Schweyer 2004, str. 40-41) :

- Hiter (en klik) dostop do kadrovske spletne strani z vseh strani spletne predstavitve podjetja.
- Spletni zaposlitveni oglasi podjetja na kadrovskih portalih vključujejo povezavo do spletne zaposlitvene strani podjetja.
- Povezava do teh strani oglaševana v vseh korporativnih tiskovinah podjetja.
- Spletna zaposlitvena stran vsebuje informacije o korporativni kulturi, delovnem okolju, kariernih priložnostih in prednostih zaposlitve v podjetju.
- Vsebuje podstrani namenjene študentom in iskalcem prve zaposlitve.

- Podrobne informacije o aktualnih delovnih mestih.
- Možnost oddaje življenjepisov na spletnih strani podjetja, možnost spletnega iskanja po življenjepisih. Oddane življenjepise lahko kandidat v prihodnosti popravlja ali izbriše iz baze.
- Možnost spletne prijave na zaposlitveni oglas.
- Osebna elektronska sporočila kandidatom.
- Možnost kandidatom, da priporočijo oglas prijateljem in da priporočijo svoje prijatelje za izbrano delovno mesto.
- Možnost kandidatom, da se prijavijo na e-obvestila o bodočih aktualnih delovnih mestih podjetja.
- Izjava o varovanju osebnih podatkov kandidatov.

Arthur (2012, str. 62-63) ugotavlja, da podjetja, ki želijo imeti učinkovite kadrovske spletne strani, morajo zagotoviti uporabnikom prijazne strani, preprosto in hitro iskanje aktualnih delovnih ponudb podjetja. Zagotoviti morajo hiter odziv na prijave kandidatov. Spletna stran mora biti ustrezno organizirana, vsebina strani mora biti ustrezno uravnotežena z grafičnimi elementi. Podjetje mora izkoristiti svoje kadrovske spletne strani za zbiranje informacij o svojih spletnih obiskovalcih, od njihovih e-naslovov do njihovih življenjepisov.

Pomanjkljivost lastnih spletnih strani kot kanala zaposlovanja je v dosegu. Ker so spletne kadrovske strani podjetij slabše obiskane kot spletni kadrovski portali, jih večina kandidatov na trgu dela ne bo obiskala. Podjetja tako izgubijo velik del potencialnih kandidatov, kar je lahko problem takrat, ko želijo zaposliti kandidata deficitarnega profila. Večina teh kandidatov je že zaposlenih, niso aktivni iskalci zaposlitve, zato jih oglas podjetja, objavljen na lastnih spletnih straneh, ne doseže.

2.2.2 Uporaba spletnih zaposlitvenih portalov

Uporaba spletnih kadrovskih portalov ima za podjetja številne prednosti. Stroški kadrovanja se v povprečju zmanjšajo, poveča se učinkovitost kadrovanja, čas, potreben za zaposlitev kandidata, se skrajša, podjetje ima dostop do večjega in bolj raznovrstnega bazena kandidatov (Bolles, 2006, str. 34).

Z objavo na zaposlitvenem portalu podjetje izkoristi širok doseg in komunikacijska orodja portala za promocijo lastne kadrovske potrebe. Učinek takega kadrovanja je navadno mnogo bolj učinkovit kot objava zaposlitvenega oglasa na spletnih straneh podjetja. Posebej velika razlika v učinku oglaševanja je takrat, kadar podjetje išče deficitarne kandidate, ki so navadno zaposleni in niso aktivni iskalci zaposlitve. Kadrovski portali imajo baze pasivnih kandidatov, katere obveščajo o potrebah podjetij, zato je učinek oglaševanja teh delovnih mest na kadrovskih portalih boljši.

Objavo na spletnih kadrovskih portalih mora podjetje plačati, brez zagotovila, da bo njegovo oglaševanje dejansko uspešno. Rezultat oglaševanja je navadno kratkoročen – prijavljeni kandidati na razpisano delovno mesto – ne pa baza kandidatov, ki želijo delati v izbranem podjetju. Namen spletnih kadrovskih portalov je zbiranje lastne baze kandidatov, ki jo kot storitev ponujajo v uporabo podjetjem.

2.2.3 Oblikovanje lastnih baz potencialnih kandidatov

Podjetja, ki se srečujejo z dolgoročnim problemom pomanjkanja določenih profilov, želijo oblikovati lastne baze kandidatov, ki so zainteresirani za delo v njihovem podjetju. Uporabljajo spletno aplikacijo za zbiranje življenjepisov, prirejeno lastnim potrebam, kot kanal zbiranja kandidatov uporabijo lastne spletne strani, spletne kadrovske portale ali ročni vnos življenjepisov prek svojega kadrovskega oddelka. Obiskovalce lastnih spletnih strani in svojih predstavitvenih strani na kadrovskih portalih nagovarjajo, da oddajo svoje življenjepise v njihovo bazo kandidatov, v zameno pa jih bodo obveščali o aktualnih delovnih mestih (Foster, 2002, str. 7-9).

Prednost take baze kandidatov je v interesu slednjih za delo v podjetju – svoj življenjepis so kandidati oddali izrecno v bazo življenjepisov tega podjetja. Zaposleni kandidati deficitarnih poklicev navadno ne vnašajo svojih življenjepisov v baze kadrovskih portalov, ker ne želijo, da jih podjetja stalno nadlegujejo z zaposlitvenimi ponudbami. So pa pripravljeni svoj življenjepis oddati izbranim delodajalcem, ker želijo biti obveščeni o novih zaposlitvenih priložnostih v podjetjih, ki jih vidijo kot dobre delodajalce.

Ko se podjetje z lastno spletno bazo iskalcev zaposlitve odloči, da potrebuje novega sodelavca, najprej preveri obstoječo bazo iskalcev. Če v njej ni primerne kandidata, iskanje razširijo prek oglasa na lastni spletni strani in preko drugih distribucijskih kanalov zaposlitvenih oglasov.

Za kreiranje lastne baze spletnih življenjepisov se navadno odločajo večja, uspešna podjetja, ki vodijo aktivno zaposlitveno politiko in konstantno zaposlujejo, navadno strokoven, deficitaren kader. Kreiranje lastne baze je na začetku stroškovno zahtevno (oblikovanje spletne rešitve, oglaševanje le-te), ko pa baza življenjepisov doseže ustrezno velikost, postane učinkovit vir novih sodelavcev.

2.3 Kako delujejo spletni kadrovski portali

Spletni kadrovski portali sodijo v kategorijo spletnih borz oglasov, v to kategorijo sodijo še portali z avtomobilskimi oglasi (avto.net), nepremičninami (nepremicnine.net) in splošnimi malimi oglasi (bolha.com). Za te portale velja, da so navadno med najbolj obiskanimi spletnimi stranmi na izbranem trgu. Po podatkih raziskave MOSS spletne borze oglasov

med stranmi z največjim številom prikazov zavzemajo prvo (avto.net) in tretje mesto (bolha.com) (MOSS, 2013).

Osnovni namen kadrovskih portalov, tako kot ostalih spletnih borz, je povezovanje ponudnikov in povpraševalcev po izbranem proizvodu ali storitvi in oblikovanje centralne borze povpraševanja in ponudbe. Podjetjem borza omogoči spletno mesto z velikim številom obiskovalcev – aktivnih iskalcev zaposlitve, kandidatom pa na enem mestu zbrano ponudbo aktualnih delovnih mest.

Naloga spletne borze je:

- zbiranje čim večjega števila aktualnih zaposlitvenih oglasov, kar navadno izvaja prek svojih prodajnih aktivnosti.
- generiranje čim večjega števila obiskovalcev, iskalcev nove zaposlitve, kar dosega s optimizacijo spletnega mesta, distribucijo e-obveščevalcev z ustreznimi zaposlitvenimi oglasi svoji bazi uporabnikov in različnimi promocijskimi aktivnostmi za povečanje obiska svojega spletnega mesta.

Ogromen doseg je glavna prednost spletnih kadrovskih portalov in njihova glavna prodajna prednost. Sam proces objave zaposlitvenih oglasov je v osnovi podoben konceptom objave ostalih malih oglasov, z določenimi specifikami.

2.3.1. Objava zaposlitvenega oglasa

Osnovni korak vsakega spletnega kadrovanja je objava zaposlitvenega oglasa. Podjetje mora najprej pripraviti rekrutacijski proces s katerim definira svojo kadrovske potrebo. Ko podjetje ve, kakšnega kandidata potrebuje, se odloči za distribucijo oglasa. Za objavo slednjega se kadrovik prijavi na administratorske strani zaposlitvenega portala in izbere opcijo objave oglasa.

2.3.1.1 Definiranje kadrovske potrebe

Vsebina zaposlitvenega oglasa in ustreznost prijav na zahteve delovnega mesta je odvisna od dobrega definiranja kadrovske potrebe podjetja. Neustrezno pripravljen rekrutacijski proces pripelje do zaposlitve napačne osebe, kar povzroči neučinkovitost, izgubo produktivnosti in dodatne stroške. Rekrutacijski proces vsebuje 4 korake (Tapomoy, 2009, str. 191):

- Načrtovanje zaposlitve; analiziramo potrebe prostega delovnega mesta na podlagi dejanskih potreb podjetja. Definiramo znanja, kompetence in izkušnje idealnega

kandidata za to delovno mesto. Pripravimo seznam odgovornosti in nalog delovnega mesta.

- Viri kadrovanje; podjetje se mora odločiti, preko katerih kanalov želi kadrovati. Interni viri predstavljajo trenutne in pretekle zaposlene in kandidate, ki jih slednji priporočijo. Interno kadrovanje je navadno hitreje, je pa omejeno s številom ustreznih kandidatov, ki jih lahko dosežemo. Eksterne vire predstavljajo časopisi, zaposlitveni portali, kadrovske agencije. Omogoča nam dostop do večjega bazena potencialnih kandidatov, vendar eksterno kadrovanje zahteva več časa in denarja.
- Pritegnitev kandidatov; največji izziv vsakega kadrovanja je pritegnitev pravih kandidatov. Podjetje mora zato pripraviti informativne, grafično in vsebinsko privlačne zaposlitvene oglase in jih distribuirati na ustrezna komunikacijska mesta, če želi doseči in prepričati primerne (navadno že zaposlene) kandidate.
- Povratne informacije; podjetje mora imeti orodja za preverjanje uspešnosti rekrutacijskega procesa. Preveriti mora kakovost in količino zbranih prijav, stroške celotnega rekrutacijskega procesa in čas potreben za izvedbo le-tega.

2.3.1.2 Objava zaposlitvenega oglasa

Priprava ustreznega oglasa je zahtevna naloga. V obdobju časopisnega oglaševanja je bila priprava oglasa v službi velikosti oglasnega prostora, oglasi so bili skopi, z najnужnejšimi informacijami o zahtevah delovnega mesta. V obdobju spletnega kadrovanja podjetja niso omejena z velikostjo oglasnega prostora, po drugi strani pa njihov oglas doseže ogromno število ustreznih kandidatov.

Če podjetje želi na svoj oglas prejeti večje število ustreznih prijav, mora upoštevati naslednje smernice priprave spletnega zaposlitvenega oglasa (Campton, Morrissey & Nankervis, 2010, str. 58):

- privlačen naslov zaposlitvenega oglasa / naziv delovnega mesta,
- lokacija delavnega mesta,
- povzetek delovnega mesta (za distribucijo oglasa na partnersko omrežje zaposlitvenega portala),
- podroben opis nalog delovnega mesta
- opis organizacije (velikost, rast podjetja, produkti in storitve, prednosti dela v podjetju, karijerne priložnosti),
- Izkušnje, znanje, veščine in kvalifikacije potrebne za to delovno mesto.
- Specifike delovnega mesta (pričakovana poslovna potovanja, morebitne nevarnosti ali fizične zahteve delovnega mesta),

- plačilo in bonitete
- navodila, kako naj se kandidati prijavijo na oglas, kontaktna oseba za dodatne informacije, rok trajanja oglasa.

Preveč splošni in ne informativni oglasi navadno generirajo veliko prijav neustreznih kandidatov. Z ustrezno pripravljenim zaposlitvenim oglasom bo podjetje kandidatom dalo dovolj informacij, da prepriča ustrezne kandidate in neustrezne odvrne od prijave. Dobro predstavljeno delovno mesto bo lažje prepričalo pasivne, že zaposlene kandidate, ki niso aktivni iskalci nove zaposlitve.

2.3.2. Distribucija zaposlitvenega oglasa

Ko kadrovik objavi svoj zaposlitveni oglas, ga spletni kadrovski portal distribuira prek svojega omrežja. Vsak portal ima določeno omrežje, preko katerega distribuira zaposlitvene oglase svojih strank, od dosega tega omrežja pa je odvisno, kako uspešno bo kadrovsko oglaševanje podjetja. Za večino delovnih mest je za uspeh dovolj že objava na kadrovskem portalu, vrednost dodatnega dosega omrežja pride do izraza pri iskanju deficitarnih profilov, ki jih navadno ni na trgu dela.

Spletni kadrovski portal MojeDelo.com ima naslednje distribucijsko omrežje (Moje delo d.o.o., 2013):

- spletni portal www.mojedelo.com
- 9 tiskanih medijev, kjer objavlja ustrezna delovna mesta
- 35 partnerskih spletnih strani z ustreznimi delovnimi mesti
- baza prek 200.000 pasivnih iskalcev zaposlitve, ki prejemajo e-obvestila o aktualnih delovnih mestih

Uspešen distribucijski sistem kadrovskega portala praktično takoj po objavi oglasa tega distribuira tako na lastno stran, kot tudi na partnerske spletne strani ter pošlje ustreznim kandidatom iz svoje baze e-obvestilo o zaposlitveni priložnosti, zato lahko podjetje prve prijave na svoj oglas prejme razmeroma hitro po objavi oglasa.

2.3.3. Prijava na spletni kadrovski oglas

Kandidat, ki je zainteresiran za objavljeno delovno mesto, se nanj prijavi preko spletnega portala. Ob objavi oglasa podjetje izbere način prijave na svoj oglas, bodisi prek e-prijave portala ali samostojno prijavo.

2.3.3.1 E-prijava na delovno mesto

Kandidat mora biti registriran uporabnik portala z aktivnim življenjepisom v bazi portala, če se želi prijaviti na to delovno mesto. E-prijava ima za podjetje številne prednosti. Življenjepis kandidata je v uniformirani obliki, ki jo zahteva zaposlitveni portal. Ker je podjetje navajeno na to obliko življenjepisov, jih lahko hitreje pregleda in obdela s selekcijskimi orodji, ki so del kadrovskega portala. Problem elektronskih prijav se pojavi, če kandidat ne osvežuje svojega življenjepisa in se masovno prijavlja na razpisana delovna mesta. Vsako delovno mesto ima specifične zahteve. Splošno napisan življenjepis, ki ni pripravljen za specifičen oglas pogosto kandidata ne predstavi kot ustreznega za izbrano delovno mesto. Podjetja tako prejemajo številne življenjepise, ki v osnovi ne ustrezajo zahtevam delovnega mesta, četudi bi kandidat tem zahtevam ustrezal.

2.3.3.2. Samostojna prijava na delovno mesto

Številni kandidati, predvsem pasivni, trenutno zaposleni potencialni iskalci nove zaposlitve ne želijo vnašati svojega življenjepisa v baze spletnih kadrovskega portala. Te baze so v osnovi javne – dostopne vsem kadrovikom, ki portal uporabljajo. Ti kandidati ne želijo tvegati, da njihov trenutni delodajalec najde njihov življenjepis v bazi iskalcev zaposlitve. Večina jih ne želi, da bi jih dosegli naključni delodajalci, ki bi jih našli v taki bazi, želijo se prijaviti le na oglas podjetja, ki jih zanima. Samostojna prijava na spletno delovno mesto jim omogoča prijavo brez spletnega življenjepisa, svoj življenjepis delodajalcu pošljejo preko spletnega obrazca. Ta oblika prijave je za delodajalca manj praktična, a potencialno bolj učinkovita, ker k prijavi pritegne zaposlene, pasivne kandidate, ki so navadno za delodajalce bolj zanimivi.

2.3.4. Proces selekcije zaposlitvenih prijav

Med oglaševanjem svoje kadrovske potrebe kadrovnik prejema elektronska sporočila s prijavami na svoj kadrovski oglas. Po poteku oglaševanja mu administracijska orodja kadrovskega portala omogočajo hitrejši proces selekcije kandidatov. Kandidate lahko oceni, preveri, ali so se že prijavili na katerega izmed njegovih preteklih oglasov, ali si o njih zapiše vtise z intervjuja. Z orodji za komuniciranje lahko kandidate zavrne ali jih povabi v ožji krog selekcije.

Celotna uporabniška izkušnja spletnega kadrovanja je oblikovana tako, da obe stranki v kadrovskem procesu za doseg želenega porabita najmanj časa in energije. Preprostost objave oglasa in prijave nanj sta med največjimi prednostmi kadrovskega portala, hkrati pa tudi največje slabosti. Kadroviki pogosto vložijo premalo premisleka v pripravo ustreznih, informativnih zaposlitvenih oglasov, ki potem generirajo veliko število prijav neustreznih kandidatov.

3 TRG SPLETNEGA KADROVANJA V SLOVENIJI

3.1 Zgodovina spletnega kadrovanja v Sloveniji

Prvi slovenski zaposlitveni portal je bil zaposlitev.net, ki je s svojim delovanjem začel leta 1995. Zaposlitveni portal je podjetjem omogočal brezplačno objavo zaposlitvenih oglasov, iskalcem pa brezplačno prijavo na zaposlitvene oglase in vpis v bazo življenjepisov.

Prvi zaposlitveni portal s poslovnim modelom je bil portal svetlakariera.com, ki je podjetjem omogočal objavo zaposlitvenih portalov proti pavšalnemu plačilu (mesečni znesek) ali plačilu na objavo zaposlitvenega oglasa. Leta 2003 je portal svetlakariera.com prevzel portal zaposlitev.net in svoj poslovni model zaračunavanja oglasov prenesel na prenovljeni portal zaposlitev.net.

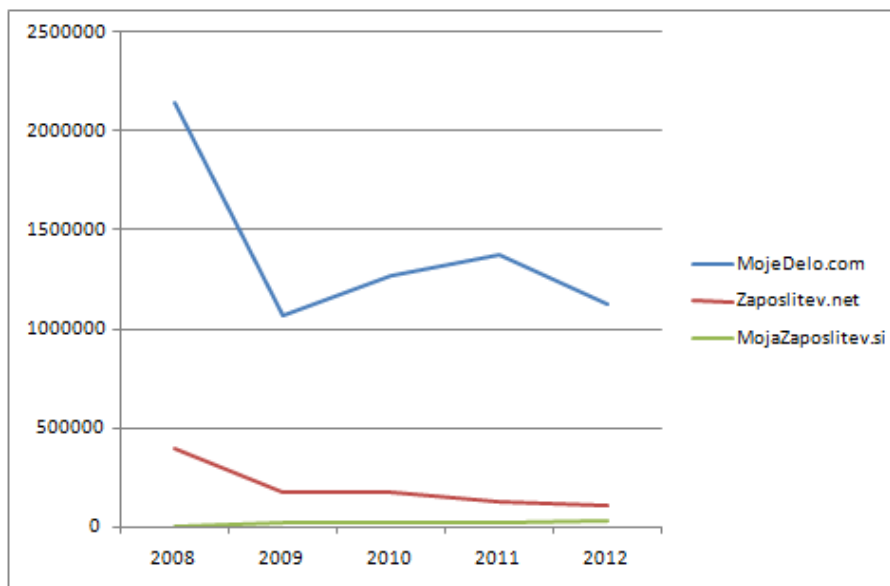
Januarja 2004 je začel obratovati nov zaposlitveni portal MojeDelo.com, ki je v prvih 12 mesecih obstoja postal najbolj obiskovan zaposlitveni portal v Sloveniji in je oblikoval smernice razvoja spletnega kadrovanja v Sloveniji vse do danes.

V letih 2006–2010 se je v Sloveniji pojavilo več 10 novih zaposlitvenih portalov. Praktično vsi so po določenem obdobju nehali poslovati oz. so zamenjali svoj poslovni model. Neuspeh teh portalov je posledica:

- kopiranja, in ne uvajanja novosti. Spletne rešitve teh portalov so bile kopija vodilnih portalov in niso ponudili alternativnega načina spletnega kadrovanja, ki bi bil boljši za uporabnike.
- premajhnih zagonskih sredstev. Oblikovanje novega spletnega portala zahteva zajetno količino finančnih sredstev za graditev blagovne znamke, generiranje vsebine portala in obiska na portal.
- neustreznih poslovnih modelov. Spletne zaposlitvene borze so v osnovi marketinški projekti, tehnična rešitev predstavlja manjši del poslovnega uspeha. Večina novih portalov je vlagala premalo časa in sredstev v graditev ekipe tržnikov, ki bi učinkovito in stalno komunicirala s podjetji, potencialnimi strankami.

V Sloveniji trenutno obstaja 22 spletnih zaposlitvenih portalov (ZRSZ, 2013/b). Samo trije portali imajo delujoč poslovni model. Trg spletnega kadrovanja je relativno koncentriran, vodilni kadrovske portal MojeDelo.com ustvari cca. 90% prihodkov panoge.

Slika 2: Primerjava prihodkov zaposlitev.net, mojazaposlitev.net in MojeDelo.com med leti 2008–2012 (prihodki v EUR)



Vir: Finančni podatki slovenskih podjetij, 2013.

3.2. Spiralni efekt spletnih borznih oglasov

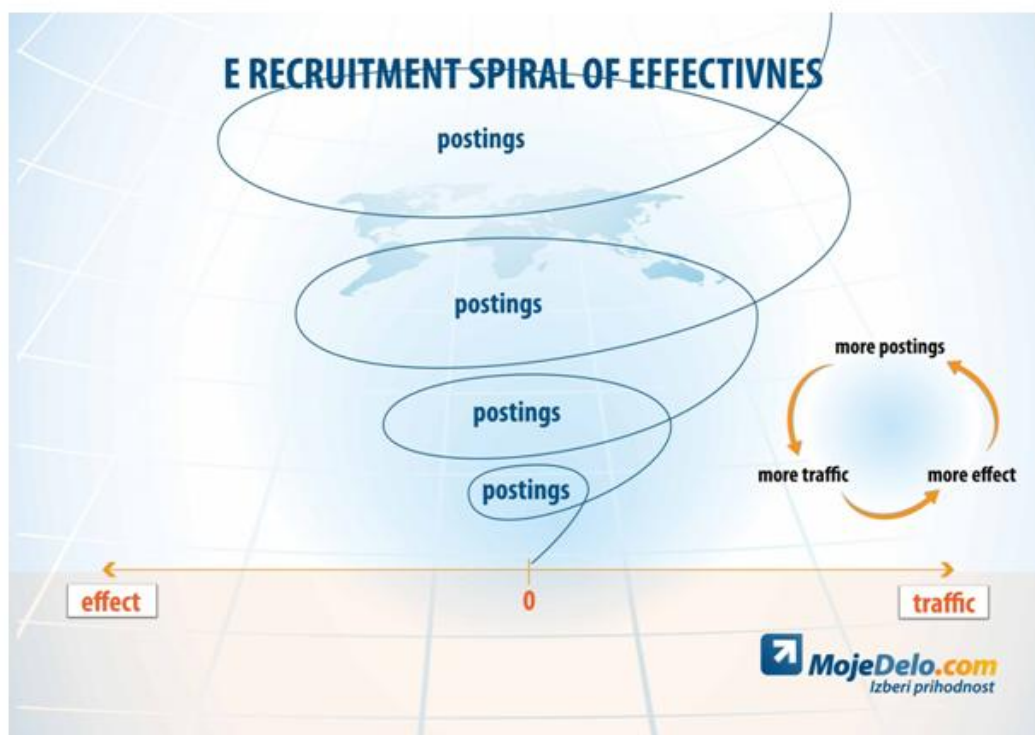
Razlog za močan monopolni položaj ene spletne zaposlitvene borze v primerjavi z konkurenti leži v t.i. spiralnem efektu spletnih borz oglasov. Večji kot je obisk spletnega zaposlitvenega portala, večji je učinek oglaševanja zaposlitvenih pozicij podjetja. Večji učinek pomeni zadovoljna podjetja in večje število objavljenih oglasov. Večje število objavljenih oglasov privabi več obiskovalcev – iskalcev nove zaposlitve in spiralni efekt se povečuje.

Spletna borza oglasov, ki uspe doseči ta spiralni efekt, se hitro oddalji od konkurence. Uporabniki (iskalci zaposlitve in podjetja) spoznajo, da ta spletna borza ponuja največ oglasov in največji učinek oglaševanja, zato sčasoma nehajo obiskovati druge, vsebinsko revnejše spletne borze. Razkorak med vodilno spletno borzo in sledilci se samo še povečuje in sčasoma je praktično nemogoče preseči vodilno spletno borzo v panogi.

Tendenca spletnih borz oglasov so monopolne pozicije, kar je lepo videti na slovenskem trgu. V vseh glavnih kategorijah malih oglasov imamo močnega osrednjega igralca na trgu in zelo šibko konkurenco:

- trg zaposlitev – MojeDelo.com
- trg avtomobilov – avto.net
- trg nepremičnin – nepremicnine.net
- trg malih oglasov – bolha.com

Slika 3: Spiralni efekt kadrovskega portala



Vir: Moje delo d.o.o., Črna knjiga spletnega kadrovanja (interno gradivo), 2012.

Slovenski trg zaradi svoje majhnosti še bolj potencira efekt spiralnega efekta spletnih borz oglasov. Vrednost trga je namreč omejena s številom potencialnih strank. Večina vodilnih portalov na posameznih področjih oglasov je že dosegla zgornjo mejo možnih prihodkov s svoje dejavnosti. Ker je potencial prihodkov relativno nizek, se ne izplača vlagati v razvoj novega konkurenčnega portala. Višina investicije, potrebne za doseg vodilnega položaja na trgu, je prevelika glede na potencial trga. Zato v Slovenijo vodilni svetovni spletni portali na področju malih oglasov niso nikoli vstopali.

Vsi ti razlogi so vodili vzpostavitev relativno monopolnih pozicij vodilnih podjetij na posameznih področjih spletnih borz v Sloveniji.

3.3. Uporabniki storitev spletnega kadrovanja

3.3.1 Podjetja kot uporabniki storitev spletnega kadrovanja

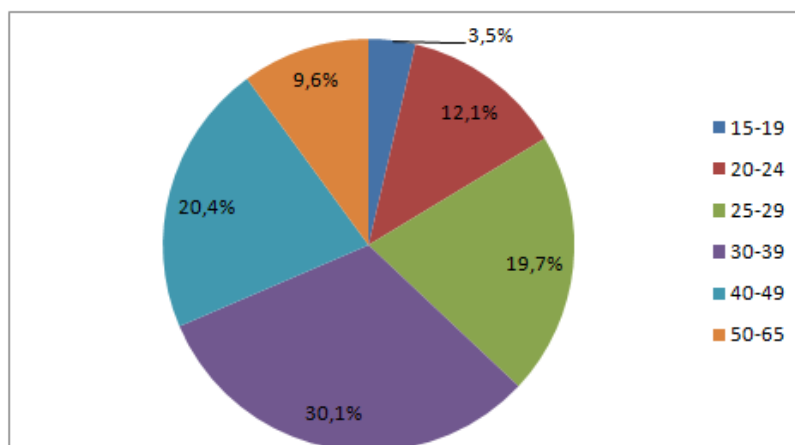
Podjetja so v zadnjih petih letih množično začela sprejemati spletno obliko kadrovanja kot svoj glavni kanal za iskanje sodelavcev. Med 100 najuspešnejšimi podjetji po dobičku v Sloveniji jih 92,7% uporablja internet kot primarni komunikacijski kanal z iskalci nove zaposlitve (Finančni podatki slovenskih podjetij, 2013). 10.756 slovenskih podjetij je v obdobju med 2007 in 2012 objavilo zaposlitveni oglas na internetu (Moje delo d.o.o., 2013).

3.3.2 Iskalci zaposlitve kot uporabniki storitev spletnega kadrovanja

Internet je danes primarno orodje iskalcev zaposlitve za spremljanje ponudbe prostih delovnih mest. Kandidati na trgu dela internet uporabljajo tudi za zbiranje informacij o podjetju kot potencialnem delodajalcu. Preprostost spletnega dostopa do informacij o potencialnem delodajalcu iskalcu zaposlitve omogoča bolj premišljene odločitve v procesu iskanja nove zaposlitve.

Glavni slovenski zaposlitveni portal www.mojedelo.com mesečno obišče prek 250.000 Slovencev oz. vsak peti delovno aktivni prebivalec, 51% moških in 49% žensk. Zanimivo je, da so obiskovalci starostno dokaj enakovredno razporejeni. Skoraj tretjina obiskovalcev je stara med 30 in 39 let, tretjina med 20 in 29 let, tretjina pa je starejša od 40 let (Moje Delo d.o.o., 2013). Struktura iskalcev zaposlitve, prijavljenih na Zavodu za zaposlovanje, je drugačna, med brezposelnimi je krepko večji delež starejših od 40 let (55 odstotkov) (ZRSZ, 2013).

Slika 4: Starostna struktura obiskovalcev

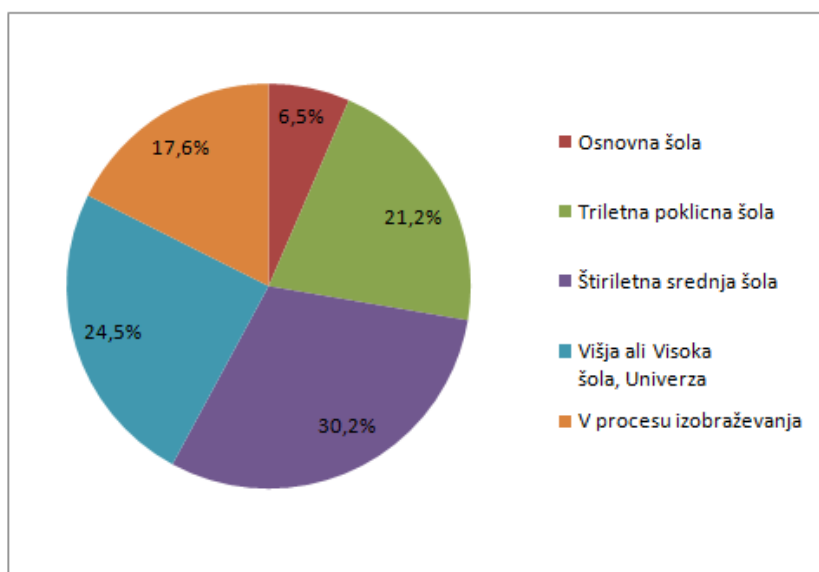


Vir: Moje delo d.o.o., Črna knjiga spletnega kadrovanja (interno gradivo), 2012.

Pričakovano kadrovski portal obiskujejo večinoma bolj izobraženi posamezniki. Skoraj tri četrtine jih ima dokončano vsaj V. stopnjo izobrazbe ali so še v procesu izobraževanja. Izobrazbena struktura brezposelnih je popolno nasprotje, 60% jih ima manj kot peto stopnjo izobrazbe (ZRSZ, 2013).

Razlike v strukturah uporabnikov kadrovskih portalov in strukturi brezposelnih obstajajo zaradi slabše internetne pismenosti starejših, manj izobraženih iskalcev zaposlitve in zaradi vpliva pasivnih, zaposlenih kandidatov, ki spletne portale uporabljajo za spremljanje aktualne ponudbe del za njihov profil.

Slika 5: Stopnja izobrazbe obiskovalcev



Vir: Moje delo d.o.o., Črna knjiga spletnega kadrovanja (interno gradivo), 2012.

3.4. Spremembe trga dela v Sloveniji

Slovenski trg dela je v obdobju med 2000 in 2013 doživel številne spremembe, ki so bile pogojene s spremembo iskalnih preferenc delodajalcev in iskalcev zaposlitve, specifiko slovenskega kadrovskega bazena, finančno krizo in uvajanjem novih oblik kadrovanja.

3.4.1 Internet kot primarni komunikacijski kanal

Internet je kot komunikacijski kanal za iskanje sodelavcev in zaposlitve v zadnjih letih prevzel glavno vlogo in spremenil način, kako iskalci zaposlitve iščejo nove zaposlitve. Pred uveljavitvijo internetnega načina kadrovanja je bila transparentnost ponudbe na trgu dela relativno slaba. Iskalec nove zaposlitve je moral fizično iskati aktualne ponudbe (časopisi, Zavod RS za zaposlovanje, mreženje). Internet mu omogoča, da preprosto nadzoruje aktualno ponudbo na trgu dela z obiskom spletne strani ali uporabo storitev e-obveščanja o zanj primernih delovnih mestih.

Največjo spremembo, ki jo je prineslo spletno kadrovanje, vidim v povečanem iskanju nove zaposlitve med kandidati, ki so trenutno zaposleni (pasivni iskalci zaposlitve). Po podatkih 2012 Social job seeker Survey kar 69% zaposlenih Američanov trenutno išče novo zaposlitev (Wilkie, 2012). Pred uveljavitvijo interneta kot medija za iskanje zaposlitev je dostop do informacij o aktualnih delovnih mestih zahteval relativno veliko časa (pregledovanje časopisov, obisk Zavoda za zaposlovanje itd.), kar je bilo za redno zaposlene iskalce nove zaposlitve težje izvedljivo. V trenutku, ko so spletni portali začeli

objavljati večino javno objavljenih zaposlitev v Sloveniji, je lahko vsak redno zaposleni kandidat vedel, katera delovna mesta so na voljo, in se nanje prijavil.

Največjo korist so od tega imela tista slovenska podjetja, ki zaposlujejo specifičen, deficitaren kader. Ker navadno na trgu ne najdemo veliko brezposelnih kandidatov za deficitarne profile, so ta podjetja morala pritegniti že zaposlene kandidate, ki niso aktivno iskali nove zaposlitve. Ker je internetno kadrovanje omogočilo relativno preprosto spremljanje ponudbe dela, so ga začeli uporabljati že zaposleni kandidati, ki so bili zainteresirani za menjavo zaposlitve, in posledično prišli v stik z drugimi delodajalci.

3.4.2 Uveljavitev ugleda delodajalca

Eden ključnih izzivov kadrovskih oddelkov podjetij je pritegnitev in zadržanje dobrih kandidatov (Franca, Pahor & Karan 2005, str. 37). V slovenskih podjetjih je to še posebej pomembno, ker je naš bazen dobrih kandidatov zelo plitek. Podjetja iščejo različne načine zadrževanja in pridobivanja dobrih sodelavcev, eden od načinov je načrtna graditev ugleda delodajalca. Moč blagovne znamke delodajalca je odvisna od treh skupin dejavnikov (Franca, Pahor & Karan, 2005, str. 95):

- Lastnosti organizacije (uspešnost poslovanja, organizacijska klima, družbena odgovornost organizacije).
- Izpostavljenost blagovne znamke delodajalca (medijsko bolj izpostavljene organizacije imajo močnejšo blagovno znamko delodajalca).
- Mnenje o organizaciji (mnenje, oblikovano na podlagi informacij iz medijev, osebnih stikov, osebnih izkušenj kandidatov).

Internet kot medij in spletni zaposlitveni portali so podjetjem ponudili usmerjen in stroškovno učinkovit način komuniciranja svoje blagovne znamke delodajalca. V obdobju med 2005 in 2008 smo bili v Sloveniji priča močni konjunkturi in posledično velikemu problemu podjetij pri iskanju kompetentnih kandidatov na področju deficitarnih poklicev. Podjetja so bila zato motivirana k sprejetju koncepta graditve blagovne znamke delodajalca in usmerjeni komunikaciji s ciljno skupino potencialnih sodelavcev.

Koncept ugleda delodajalca, katerega so slovenskih podjetjem predstavili prav zaposlitveni portali, je imel močan vpliv na način komunikacije med podjetji in trgom dela. Na trgu se pojavijo novi produkti, ki podjetja motivirajo k bolj agresivni promociji lastnega podjetja kot uglednega delodajalca:

- Karierni namesto Zaposlitvenih sejmov.
- Predstavitev podjetja kot uglednega delodajalca.
- Raziskava ugleda delodajalca.
- Evolucija zaposlitvenih oglasov.

3.4.2.1 Karierni sejmi

Problem pomanjkanja deficitarnih profilov je podjetja prepričal v prisotnost na kariernih sejmih. Ti za razliko od zaposlitvenih sejmov niso služili povezovanju iskalcev in ponudnikov takojšnje zaposlitve, ampak spoznavanju podjetij s potencialno zanimivimi kandidati za njihova prihodnja prosta delovna mesta deficitarnih profilov. Podjetja so se teh sejmov udeleževala z namenom predstavitve samega sebe kot privlačnega delodajalca, kandidati pa z namenom, da bolje spoznajo izbrana podjetja.

3.4.2.2 Predstavitev podjetja kot privlačnega delodajalca

Podjetja so začela vlagati več truda v kakovostne predstavitve podjetja kot delodajalca. Te predstavitve so objavljala na spletnih kadrovskih portalih in v specializiranih tiskovinah namenjenih iskalcem nove zaposlitve. Podjetja so želela s podrobnimi predstavami delovnega okolja podjetja, njihovimi poslovnimi načrti in kariernimi priložnostmi, ki jih ponujajo prepričati zanimive kandidate na trgu dela, da jih vidijo kot potencialne delodajalce.

3.4.2.3 Raziskava ugleda delodajalca

Podjetje Moje Delo d.o.o. je leta 2007 začelo z raziskavo Ugled delodajalcev, kjer so merili, kakšen ugled imajo izbrana podjetja med aktivnimi kandidati na trgu dela. Raziskava, ki se izvaja vsaki 2 leti je za podjetja postala pomembni kazalnik uspešnosti pravičnega komuniciranja s trgom dela.

3.4.2.4 Evolucija zaposlitvenih oglasov

Spletni zaposlitveni oglasi nimajo omejitve prostora (kot npr. tiskani oglasi). Z uveljavitvijo pomena ugleda delodajalca so podjetja spoznala, da je namen zaposlitvenega oglasa prodaja podjetja kot primerne delodajalca – dober oglas privlačnega delodajalca bo pritegnil dobre kandidate. Delodajalci so zato začeli izkoriščati neomejen prostor zaposlitvenega oglasa in vanj vključili več podatkov o samem delodajalcu in zakaj se splača delati zanj. Zaposlitveni oglasi so postali grafično oblikovani v celostni podobi podjetja, podjetja vanj vključujejo video predstavitve itd.

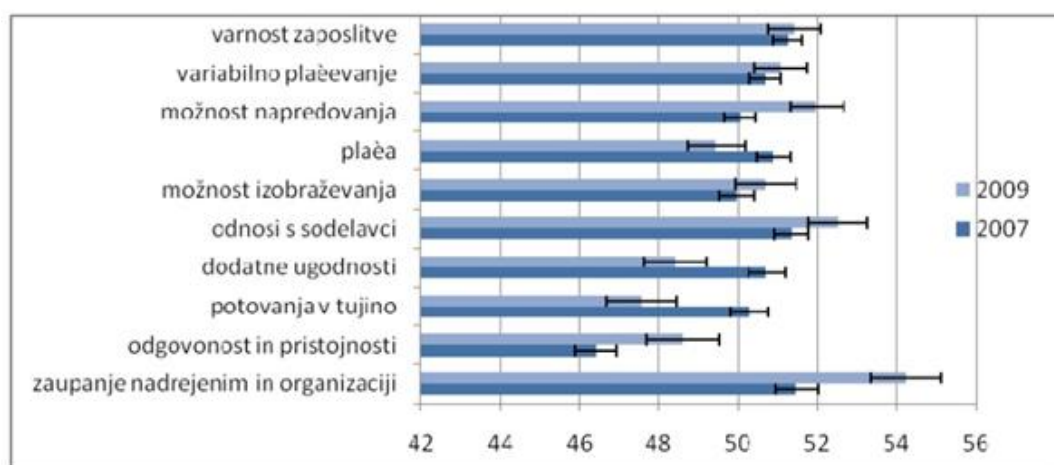
3.4.3 Vpliv finančne krize na slovenski trg dela

Finančna kriza je imela velik učinek na slovenski trg dela in posledično na trg spletnega kadrovanja. Poslabšanje ekonomskega stanja države je vodilo v močne spremembe na trgu dela (Slak, 2009, str. 4):

- Na trgu dela se je pojavilo rekordno število kandidatov.
- Podjetja so zaradi nestabilnih razmer na trgu dela ustavila večino kadrovanj, aktualna kadrovanja so v glavni meri posledica nadomestitve upokojenih sodelavcev ali nadomeščanja porodniških odsotnosti.
- Povečalo se je število zaposlitev za določen čas in samozaposlitev, podjetja ne želijo zaposlovati sodelavcev za nedoločen čas.
- Podjetja še vedno iščejo deficitarne kadre, finančna kriza ni rešila problema plitkega kadrovskega bazena teh profilov.
- Na trgu dela so se pojavili kandidati, ki pred krizo niso razmišljali o menjavi zaposlitve.
- Pričakovanja kandidatov o višini plače so se občutno znižala.

Največji vpliv finančne krize na kadrovanje je bilo zaslediti v spremembah prioritet kandidatov na trgu dela. V obdobju pred finančno krizo je bila glavna motivacija za menjavo zaposlitve finančne narave (višina plače, bonitete, potovanja v tujino itd.), po finančni krizi pa so kandidati začeli bolj ceniti možnost napredovanja, sposobno vodstvo podjetja, odnose med zaposlenimi, torej dejavnike, ki vplivajo na stabilnost zaposlitve. Prav tako so zaposleni cenili stabilnost delovnega mesta. Krizne razmere se kažejo kot močan faktor motiviranja nemobilnosti, zaposleni sedaj močnejše cenijo varnost in domačnost (trenutne) zaposlitve, raje ostanejo v trenutni službi (Slak, 2009, str. 7).

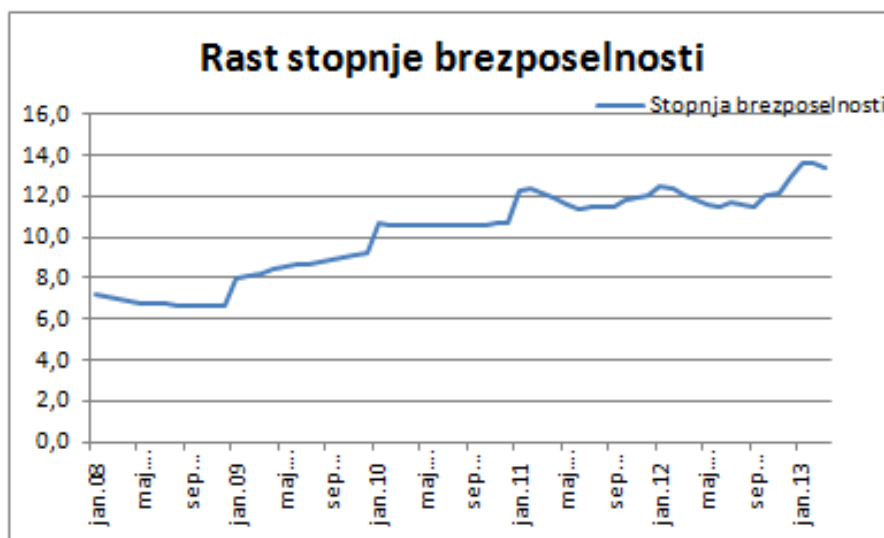
Slika 6: Primerjava pomena posameznih dimenzij zaposlitve



Vir: N. Slak, Primerjava pomena posameznih dimenzij zaposlitve, 2009, str. 7.

Finančna kriza je dokončno ustoličila spletno kadrovanje kot glavni vir iskanja sodelavcev, saj je s svojim dosegom, fleksibilnostjo in cenovno dostopnostjo podjetjem predstavljalo najboljšo obliko iskanja novih sodelavcev.

Slika 7: Rast stopnje brezposelnosti v Sloveniji med leti 2007 in 2013



Vir: ZRSZ, Rast stopnje brezposelnosti, 2013.

3.4.4 Uveljavitev novih fleksibilnih oblik zaposlovanja

Obdobje po začetku gospodarske krize je prineslo korenite spremembe v načinu zaposlovanja novih sodelavcev podjetij. Delodajalci so se začeli izogibati zaposlovanju za nedoločen čas in se preusmerili na zaposlovanje sodelavcev za določen čas, za najem ali sodelovanje s samozaposlenimi sodelavci.

3.4.4.1. Posojanje sodelavcev

Posojanje sodelavcev podjetjem omogoča dinamično uravnavanje količine zaposlenih in način njihove zaposlitve glede na potrebe poslovanja. Specifičnost te oblike zaposlovanje je tristransko razmerje med delavcem, agencijo in naročnikom. Delavec sklene pogodbo o zaposlitvi z agencijo za določen ali nedoločen čas. Agencija in naročnik se dogovorita o pogojih dela, za katere mu bo agencija zagotovila delavce. Delavec je tako zaposlen na agenciji, delo pa izvaja pri naročniku (Šket, 2010).

Prednosti posojanja delavcev so naslednje (Šket, 2010):

- S posojanjem sodelavcev naročnik lahko uspešno uravnava nenadne večje zahteve po delovni sili v proizvodnem procesu.
- Agencija mu navadno lahko hitro zagotovi dodatno delovno silo z ustreznimi delovnimi izkušnjami.
- Naročnik se razbremeni problemov povezanih s kadrovanjem in odpuščanjem sodelavcev.

- S posojanjem sodelavcev se naročnik ogne zaposlovanju za določen čas.
- Izmed posojenih delavcev naročniki pogosto izbirajo ustrezne kandidate in jih redno zaposlijo – učinkovit naborni kanal.

Ta oblika zaposlovanja postaja med podjetji vedno bolj popularna, ker jim omogoča hitro in cenovno ugodno povečevanje ali zmanjševanje števila zaposlenih brez zakonskih obveznosti, ki jih prinaša npr. odpuščanje redno zaposlenega sodelavca (odpravnina, odpovedni rok). Ker so posojeni delavci tehnično zaposleni pri agenciji, to za podjetje lahko pomeni določene probleme. Podjetje izgubi določeno stopnjo kontrole nad izbranimi funkcijami zaposlitvenega razmerja (delavca ne more odpustiti, ker ni njegov delodajalec). komunikacija s sodelavcem je vedno tri-smerna; sodelavec se mora o plači, urah itd. dogovarjati z agencijo, ta pa s podjetjem. Lojalnost posojenih delavcev je nizka, saj se zavedajo, da so v podjetju za kratek čas, zato podjetje nima interesa vlagati v razvoj teh kadrov.

Kandidati vidijo posojanje delavcev kot manj privlačno zaposlitev. Zmanjša se jim varnost zaposlitve, navadno je čas zaposlitve krajši, imajo manjše možnosti za napredovanje, delodajalec ne bo vlagal v njihov karierni razvoj.

3.4.4.2. Samozaposlitev

V strukturi zaposlenih slovenskih podjetij se povečuje število sodelavcev, ki s podjetjem sodelujejo kot samostojni podjetniki (samozaposleni) in ne redno zaposleni sodelavci. Rast samozaposlenih kandidatov na trgu dela je posledica nefleksibilne zaposlitvene zakonodaje, ki podjetja demotivira pri zaposlovanju novih sodelavcev, in na drugi strani dobre podpore s programi Evropskega socialnega sklada podprtih programov samozaposlovanja (ZRSZ, 2013), ki motivira brezposelne v samozaposlitev.

Samozaposleni kandidat lahko zaprosi za subvencijo za zaposlitev v višini 4.500€, enkratno finančno pomoč v obliki nepovratnih sredstev. Za subvencijo lahko zaprosijo kandidati, ki (ZRSZ, 2013):

- v zadnjih dvanajstih mesecih niso bili samozaposleni.
- v zadnjih petih letih niso prejeli finančne pomoči za samozaposlitev.
- Se bodo zaposlili v novoustanovljenem poslovnem subjektu za polni delovni čas,
- Prijavijo samozaposlitev s sedežem na območju Slovenije

Finančna kriza in posledično težje iskanje nove zaposlitve, težnje podjetij po delu z zunanjimi sodelavci (namesto zaposlovanju) in možnost pridobitve subvencije za samozaposlitev so vodili do večjega interesa po samozaposlitvi med slovenskimi brezposelnimi.

Tabela 1: Statistika samozaposlovanja v Sloveniji

Leto	Število samozaposlenih
2002	1.004
2003	1.183
2004	1.720
2005	1.643
2006	2.436
2007	417
2008	1.599
2009	4.330
2010	5.148
2011	4.502
2012	3.400

Vir: ZRSZ, Samozaposlovanje, subvencija za zaposlitev, 2013.

4 VPLIV SPLETNEGA KADROVANJA NA KADROVANJE SLOVENSКИH PODJETIJ

4.1 Glavne spremembe v procesu kadrovanj slovenskih podjetij

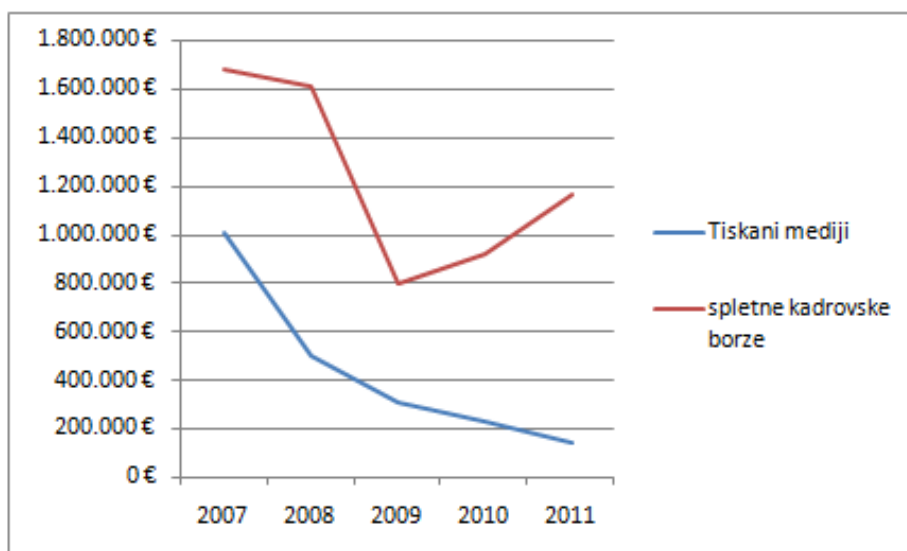
Z uveljavitvijo internetnega kadrovanja se je način komunikacije s trgom dela in posledično samo kadrovanje temeljito spremenilo. Spremenil se je komunikacijski kanal, podjetja imajo možnost bolj usmerjenega komuniciranja, iskalci zaposlitve so spremenili svoj način iskanja, vloga Zavoda za zaposlovanje se je zmanjšala.

4.1.1. Spremembe v izbiri kanala za iskanje sodelavcev

V zadnjih petih letih se je večina aktualnih zaposlitvenih objav preselila iz tiskanih medijev na spletne zaposlitvene portale. Podjetja, ki imajo namen sama iskati sodelavce (jih ne zanima storitev selekcije kandidata), so praktično opustila vse druge oglasne medije in svoje zaposlitvene potrebe objavljajo izključno prek interneta. Premik kadrovskega oglaševanja je posledica rasti obiskanosti zaposlitvenih portalov in finančne krize, ki je prisilila podjetja v izbor cenovno ugodnejših načinov iskanja novih sodelavcev.

Slika 8: Gibanje vrednosti kadrovskih oglasov v treh največjih slovenskih dnevnikih¹

¹ Ocena bruto vrednosti oglaševanja (vrednost oglasov brez popustov) in vrednosti kadrovskega oglaševanja na spletnih borzah.



Vir: Moje delo d.o.o., Črna knjiga spletnega kadrovanja (interno gradivo), 2012.

4.1.2. Večja usmerjenost iskanja novih sodelavcev

Narava interneta podjetjem omogoča bolj usmerjeno iskanje novih sodelavcev. Internet kot medij jim omogoča poljubno obsežno predstavitev svoje kadrovske potrebe za razliko od časopisnih oglasov, kjer je količina informacij o delu direktno povezana z višino stroška oglaševanja – večji oglas pomeni večji strošek. Spletni portali delodajalcem omogočajo daljši čas iskanja, bolj podroben opis svojih kadrovskih potreb in iskanje po bazah življenjepisov, kar privede do boljšega nabora ustreznih kandidatov.

4.1.3. Spremembe v iskalnih navadah kandidatov na trgu dela

Spletno kadrovanje je s svojim velikim dosegom, preprostostjo pregleda ponudbe dela in sistemi avtomatskega obveščanja o ponudbi na trgu dela aktivirala t.i. pasivne iskalce na trgu dela. Za pasivne iskalce zaposlitve velja po avtorjih Harvey, Blakely ter Lee (2002, str. 602-603), da so med delodajalci zelo zaželeni in težko dosegljivi. Definirani so kot visoko usposobljeni, trenutno zaposleni posamezniki, ki so trenutno zaposleni, bi pa bili pripravljeni razmišljati o novi zaposlitvi. Spletni kadrovski portali so tem kandidatom omogočili, da so vnesli svoje življenjepise v njihove baze in potem čakali, da jih obvestijo zainteresirani delodajalci. Finančna kriza je pripomogla k zavedanju teh kandidatov, da jim trenutna zaposlitev ni zagotovljena in večna, zato so začeli v veliki meri objavljati svoje življenjepise v bazah zaposlitvenih portalov.

4.1.4. Zmanjšanje vloge Zavoda za zaposlovanje

Pred uveljavitvijo spletnega kadrovanja je Zavod za zaposlovanje predstavljal center ponudbe in povpraševanja po delovnih mestih. Z uveljavitvijo spletnega kadrovanja je

Zavod za zaposlovanje izgubil osrednjo vlogo, trenutno prek Zavoda poteka zaposlovanje kadrov nižjih profilov. Za iskanje specializiranih kadrov, kjer podjetja navadno potrebujejo kandidate specifičnih znanj, delodajalci pogosto ne želijo uporabljati storitev Zavoda, ker se zavedajo, da profilov, ki jih potrebujejo, navadno na Zavodu ne najdejo – ti kandidati večinoma niso brezposelni, zato jih morajo podjetja iskati na trgu pasivnih kandidatov, torej kandidatov, ki jih doseže spletno kadrovanje.

Zahteve Zavoda pri obravnavi statusa brezposelnih so pogosto v nasprotju z interesi delodajalcev. Obveznosti prejemnikov denarnega nadomestila za brezposelne vključujejo določeno število razgovorov, ki jih morajo slednji opraviti (ZRSZ, 2013). Pogosto se zgodi, da brezposelni kandidat opravi zaposlitveni razgovor za delovno mesto, ki ga ne zanima, samo zato, da prejme od delodajalca potrdilo o udeležbi razgovora. Take negativne izkušnje delodajalce motivirajo, da se ne poslužujejo storitev Zavoda, ko iščejo nove sodelavce.

4.2. Stroškovna in časovna optimizacija kadrovskega procesa

Spletno kadrovanje je močno znižalo stroške samega kadrovanja in čas, potreben za iskanje in selekcijo kandidatov.

4.2.1. Nižji strošek oglaševanja kadrovskega potreb

Časopis je bil kot medij oglaševanja kadrovskega potreb za delodajalce zelo drag medij. Tiskani mediji imajo omejen oglasni prostor s številom strani tiskovine. Zaradi visokih stroškov produkcije je ta oglasni prostor relativno drag. Oglas, objavljen v časopisu, doseže vse bralce časopisa, kljub temu da le del bralcev trenutno išče novo zaposlitev. Spletni zaposlitveni oglas ima manjše stroške produkcije, doseže zgolj aktivne iskalce zaposlitve (samo ti obiščejo zaposlitveni portal), spletna orodja e-obveščanja prek e-sporočil dosežejo kandidate, ki drugače ne bi obiskali zaposlitvenega portala (Ling, 2000, str. 9).

Spletni zaposlitveni oglas stane delodajalca manj kot četrtno standardnega tiskanega oglasa, podjetje dodatno prihrani pri stroških oblikovanja oglasa in času potrebnem za pripravo in objavo oglasa. Ker je večina zaposlitvenih prijav prek kadrovskega portalov podjetju posredovana v elektronski obliki, se zmanjšajo čas potreben za administriranje teh.

4.2.2 Krajši čas iskanja sodelavcev

Tradicionalni kanali oglaševanja kadrovskega potreb so zahtevali več časa za objavo oglasa. Časopisi so imeli tematske kadrovske priloge (npr. sobotno Delo). Podjetje je moralo

zakupiti oglasni prostor, grafično pripraviti zaposlitveni oglas, počakati na objavo in na odziv kandidatov. Nekajdnevni postopek spletno kadrovanje močno skrajša. Podjetje danes lahko na spletnih borzah v nekaj minutah objavi svoj oglas in prejme elektronske prijave nanj praktično takoj po objavi. Zaradi hitrosti prenosa informacij se je kadrovski proces v povprečju zmanjšal za teden dni.

4.2.3 Krajši čas, potreben za selekcijo kandidatov

Spletne zaposlitvene borze podjetjem ponujajo set spletnih orodij, ki močno zmanjšajo čas, potreben za osnovno selekcijo kandidatov (Bohlander & Snell, 2009, str. 79). Ker vsebujejo spletna orodja za elektronsko zbiranje in arhiviranje življenjepisov, ocenjevanje kandidatov in elektronsko komuniciranje z njimi, kadroviki prihranijo večino časa, ki so ga v preteklosti namenili zbiranju in arhiviranju prijav in komunikaciji s kandidati.

Podjetja v procesu elektronskega kadrovanja koristijo orodja za selekcijo in orodja za izbor kandidatov (Reynolds & Weiner, 2009, str. 9 in str. 71-72). Orodja za selekcijo so namenjena izločanju neprimernih kandidatov v prvi fazi selekcije, orodja za izbor kandidatov pa izboru najbolj primernih izmed preostalih kandidatov. Orodja za izbor kandidatov vključujejo testiranja, strukturirane intervjuje in poslovne simulacije s katerimi podjetje izloči najbolj primerne kandidate.

4.3. Spremembe v vodenju selekcijskega procesa kandidatov

4.3.1. Spletni arhivi aktivnosti s kandidati

Proces arhiviranja se je s prevlado spletnih zaposlitvenih borz praktično v celoti avtomatiziral. Spletne zaposlitvene borze omogočajo elektronsko hrambo vseh aktivnosti, ki jih je kadrovik podjetja izvajal s kandidati. Avtomatično se arhivirajo vse prijave kandidata na zaposlitvene oglase podjetij, stopnje nabornega procesa s kandidatom, elektronska sporočila, ki so potekala med podjetjem in kandidatom, in vsi komentarji o kandidatu s strani podjetja.

Spletni zaposlitveni portali so podjetjem omogočili popolno elektronsko vodenje procesa kadrovanja in arhivov informacij o kandidatih, ki so nastali v procesu selekcije kandidatov.

4.3.2 Usklajevanje baz osebnih podatkov z zakonskimi zahtevami

Zakon o varovanju podatkov od kadrovikov zahteva ustrezno ravnanje z življenjepisi, ki vsebujejo osebne podatke kandidatov (Zakon o varstvu osebnih podatkov, Ur.l. RS št. 94/2007-UPB1). Delodajalci morajo od kandidatov pridobiti dovoljenje za hrambo

njihovih življenjepisov oz. jih uničiti po poteku selekcijskega roka. Vzdrževanje papirnih arhivov življenjepisov je časovno potratno in navadno v navzkrižju z zakonskimi zahtevami.

Spletni zaposlitveni portali omogočajo elektronske prijave na zaposlitvene oglase. V tem primeru zaposlitveni portali poskrbijo, da so zakonske zahteve dosežene. Kandidati sami določijo, koliko časa je njihov življenjepis na voljo podjetjem, po poteku tega roka se življenjepis avtomatično izbriše.

4.3.3 Avtomatizacija komunikacije med podjetji in kandidati

Podjetje je dolžno vse kandidate, ki so se prijavili na razpisano delovno mesto, obvestiti o svoji odločitvi (ZDR, 2013). Obveščanje kandidatov o odločitvi podjetja prek standardne pošte je bilo časovno in finančno potratno. Spletne zaposlitvene borze podjetjem omogočajo, da na svojih administrativnih straneh borze s kandidati komunicirajo hitro, prek vnaprej pripravljenih e-sporočil. Zavrnitev nekaj 100 kandidatov z zakonsko ustreznimi sporočili zahteva le nekaj klikov.

4.4. Pojav novih načinov kadrovanja

Spletno kadrovanje je podjetjem in kandidatom prineslo boljši pregled nad trgom ponudbe in povpraševanja po delu. Cenovna učinkovitost, doseg spletnih kadrovskih borz in sprememba kadrovskih potreb podjetij je pripeljala do novih načinov kadrovanja podjetij. Pri uporabi teh novih načinov kadrovanja podjetja ne oglašujejo več svojih aktualnih potreb (dejanska prosta delovna mesta), ampak svoj interes po določenih profilih kandidatov, ki jih bodo potrebovala nekoč v prihodnosti (Moje Delo d.o.o., 2013).

Nove oblike kadrovanja spreminjajo tradicionalni način zaposlovanja. V preteklosti so podjetja, kadar so potrebovala novega sodelavca, objavila zaposlitveni oglas. Na ta oglas so se odzvali kandidati, ki so bili v tistem trenutku aktivni iskalci zaposlitve in so opazili oglas podjetja. Spletno kadrovanje podjetjem omogoča, da so s svojimi kadrovskimi potrebami prisotni vse leto in z njimi dosežejo vse kandidate, ki tekom leta iščejo novo zaposlitev. Na ta način naberejo večjo bazo potencialnih kandidatov, ki jo aktivirajo takrat, ko dejansko zaposlujejo.

4.4.1. Kadrovanje na zalogo

Podjetja, ki se srečujejo z veliko fluktuacijo kadrov (npr. prodajni zastopniki), vedo, da bodo tekom leta potrebovala nove sodelavce. Zato svoje kadrovske potrebe oglašujejo skozi vse leto, gradijo bazo potencialnih kandidatov, iz katere črpajo kandidate za tekoče

kadrovske potrebe.

4.4.2. Preventivno kadrovanje

Podjetja, ki potrebujejo specifične kadre, ki jih na trgu dela ni v izobilju, se odločajo za preventivno kadrovanje. Ker vedo, da bodo izbrane profile izredno težko našli v primeru, da jih bodo potrebovali, se odločajo za celoletno prisotnost na kadrovskih portalih. Na ta način jih primerni kandidati najdejo takrat, ko slednji iščejo novo zaposlitev. Podjetje si na ta način gradi bazo primernih kandidatov, ki jo uporabi takrat, ko dejansko potrebujejo novega sodelavca. Filozofija kadrovanja se je v tem primeru spremenila. V tradicionalni obliki kadrovanja podjetje objavi zaposlitveni oglas, kandidati se nanj prijavijo. V primeru preventivnega kadrovanja podjetje 'lovi' primerne kandidate takrat, ko se ti odločijo za vstop na trg dela, ne glede na to, ali ima podjetje v tistem trenutku prosto delovno mesto ali ne.

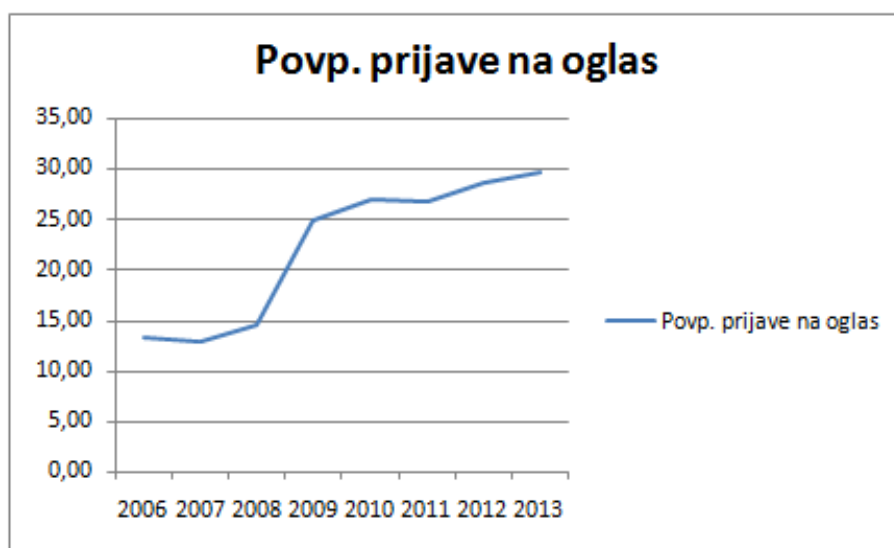
4.5. Problemi spletnega kadrovanja

Spletno kadrovanje je povečalo transparentnost trga dela, kar ni vedno prednost za iskalce in ponudnike zaposlitve, in olajšalo sam proces prijav na razpisana delovna mesta, kar za obe strani lahko predstavlja potencialni problem.

4.5.1. Povečano število prijav na zaposlitvene oglase

Preprostost prijav na spletne zaposlitvene oglase motivira kandidate k večjemu številu prijav, tudi na delovna mesta, za katera niso ustrezni. V obdobjih večje brezposelnosti je ta problem še posebej pereč, saj lahko slovenska podjetja na objavljeno prosto delovno mesto prejmejo 500 in več prijav kandidatov. Večina kandidatov ne ustreza zahtevam delovnega mesta in posledično kadrovik podjetja s selekcijo le-teh izgublja svoj čas. Življenjepisi večine kandidatov niso ažurirani ali so napisani kot splošna predstavitev kandidata in ne ustrezajo razpisanemu delovnemu mestu. Pogosto se zgodi, da za delovno mesto primeren kandidat ni povabljen na intervju, ker njegov spletni življenjepis ni ustrezno predstavil njegovih kvalifikacij za razpisano delovno mesto.

Slika 9: Rast povprečnega števila elektronskih prijav na zaposlitveni oglas



Vir: Interno gradivo podjetja Moje Delo d.o.o.

4.5.2. Transparentnost zaposlenih kot pasivnih iskalcev nove zaposlitve

Zaposleni kandidati, ki želijo zamenjati delovno mesto, uporabljajo zaposlitvene portale. Vpisujejo se v baze življenjepisov, kjer jih lahko najdejo kadroviki podjetij, kjer so zaposleni. Zaposlitveni portali ponujajo možnosti anonimnega vpisa v baze življenjepisov, vendar kandidati te možnosti pogosto ne izkoristijo. Posledica so nerodne situacije med kandidatom in njegovim delodajalcem, ko ga ta najde med iskalci nove zaposlitve.

4.5.3. Transparentnost zaposlitvenih potreb podjetij

Spletne borze ponujajo hiter in preprost pregled nad tem, katera podjetja kadrujejo. Konkurenčna podjetja in njihovi zaposleni tako lahko kadarkoli preverijo, katere sodelavce podjetje išče, to pa so informacije, ki jih podjetja pogosto ne želijo deliti s konkurenco in svojimi zaposlenimi (npr. ko podjetje išče zamenjavo za trenutnega sodelavca).

4.5.4. Neučinkovitost spletnega kadrovanja za iskalce zaposlitve

Večina uporabnikov spletnih zaposlitvenih portalov ne bo našla zaposlitve na njih. Razlog je v razkoraku med ponudbo in povpraševanjem po zaposlitvi. V letu 2012 je bilo na spletnem portalu Mojedelo.com objavljenih 8.348 zaposlitvenih oglasov, portal pa je obiskalo 749.029 različnih iskalcev nove zaposlitve (Moje delo d.o.o., 2013). Zaradi problema pomanjkanja prostih delovnih mest ima večina uporabnikov zaposlitvenih portalov občutek, da slednji ne delujejo.

SKLEP

V zadnjih desetih letih se je internet uveljavil kot glavni kadrovskih kanal za podjetja in iskalce zaposlitve. Turbulentne gospodarske okoliščine so še dodatno motivirala podjetja, da so težila k znižanju stroškov in časa, potrebnega za izbor novega sodelavca. Spletni portali so se s cenovno ugodnostjo in dodatnimi orodji za olajšavo kadrovskega procesa izkazali za najboljšo rešitev. Spletni kadrovski portali pa niso prinesli le cenejšega kadrovanja.

Transparentnost trga dela, ki jo zagotavljajo, je povzročila spremembe v načinu iskanja zaposlitve. Struktura uporabnikov kadrovskih portalov se močno razlikuje od strukture iskalcev zaposlitve, prijavljenih na Zavodu za zaposlovanje – kadrovske portale namreč uporabljajo večinoma že zaposleni kandidati, ki želijo hiter pregled nad aktualno ponudbo delovnih mest. Zaradi te transparentnosti so bili delodajalci prisiljeni v bolj marketinški pristop k iskanju kadrov, priča smo bili razvoju blagovnih znamk delodajalca. Cenovno ugodno komuniciranje s trgom dela je privedlo do razvoja novih načinov kadrovanja, podjetja so začela načrtno zbirati baze profilov kandidatov za delovna mesta deficitarne narave in delovna mesta z visoko fluktuacijo.

Trenutna oblika spletnega kadrovanja je v osnovi še vedno dokaj tradicionalna, spremenil se je le kanal objave zaposlitvenih oglasov in prijav nanje (s papirja na internet). Prihodnje oblike spletnega kadrovanja se bodo korenito spremenile, priča bomo kadrovanju na podlagi računalniških algoritmov (Premuzic, 2012). V prihodnosti pričakujem, da bo naš socialni spletni odtis imel večji vpliv na naše zaposlitvene možnosti. Podjetja se bodo primarno posluževala spletnih socialnih kanalov kadrovanja (LinkedIn) in orodij socialnega dosega kandidatov (PeerIndex, Clout).

Podjetja se zavedajo, da so informacije, ki jih o kandidatu dobijo prek njegovega življenjepisa, omejene in pristranske. Internetni uporabniki na svetovnem spletu vsak dan puščamo informacije, ki nas opišejo. Naše aktivnosti na spletnih socialnih omrežjih in naš socialni krog bolje opišejo naš zaposlitveni profil kot naš življenjepis.

V prihodnosti lahko pričakujemo popolnoma nove oblike zaposlitvenih portalov, ki ne bodo bazirali na življenjepis kandidata kot temeljnega orodja zaposlovanja, ampak na njegovem spletnem odtisu.

Kandidati bomo z vstopom v tak sistem slednjemu dovolili, da oblikuje naš karierni profil na podlagi našega socialnega kroga, naših spletnih aktivnosti in našega življenjepisa. Na ta način bodo kadroviki imeli dostop do veliko več relevantnih informacij o kandidatih in s tem se bo izboljšala učinkovitost njihovega dela – boljša selekcija pravih kandidatov s pomočjo spletnih selekcijskih orodij.

Iskalci nove zaposlitve bodo zato morali več časa vlagati v upravljanje svojega digitalnega ugleda. Ta ideja bodočega spletnega kadrovanja se mogoče zdi strašljiva, vendar delodajalci že danes uporabljajo del teh orodij.

LITERATURA IN VIRI

1. Arthur, D. (2012). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees* (5th ed.). b.k.: Amacom.
2. Aurely, G., & Fallery, B. (2009). E-Recruitment: new practices, new issues. An exploratory study. *Human Resource Information System*. Najdeno 16. junija 2013 na spletni strani http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/77/78/02/PDF/2009_HRIS_final.pdf
3. Bemus, C., Hogler, R., & Henle, C. (1998). *Internet recruiting and employment discrimination: a legal perspective*. Colorado: Human resources management Review.
4. Bohlander, W. G., & Snell, A. S. (2009). *Managing human resources* (15th ed.). Mason: Southern – Western Cengage Learning.
5. Bolles, N. R. (2006). *Kakšne barve je vaše padalo? Praktični priročnik za iskalce zaposlitve in tiste, ki bi radi spremenili svojo poklicno pot*. Ljubljana: Quatro Gnosis.
6. Campton, R., Morrissey, W., & Nankervis, A. (2010). *Effective Recruitment and Selection Practices*. Sydney: CCH Australia Limited.
7. Finančni podatki slovenskih podjetij. (2013). V *Gvin*. Najdeno 2. junija 2013 na spletni strani <http://gvin.com/IskalnikCE/Pages/SearchResult.aspx>
8. Foster, M. (2002). *Recruiting on the Web: Smart Strategies for Finding the Perfect Candidate*. New York: McGraw-Hill.
9. Franca, V., Pahor, M., & Karan, M. (2007). *Blagovna znamka delodajalca: Spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Moje Delo d.o.o.
10. Galanaki, E. (2002). *The decision to recruit online: A descriptive study*. Athens: Career development international.
11. Gensing-Pophal, L. (2010). *Human Resource Essentials: Your Guide to Starting and Running the HR Function* (2nd ed). Alexandria: Society for Human Resource management.
12. Gueutal, H., Stone, D. L., & Salas, E. (2005). *A brave new world of e-HR: Human resources in the digital age* (1st ed.). San Francisco: Pfeiffer.

13. Hall, B. (2007). *Web-based training cookbook*. New York: Willey computer publishing – John Willey&Sons.
14. Harvey, E. B., Blakely, J. H., & Lee, K.A. (2002). *Internet Solutions for HR Managers*. Toronto: CCH Canadian Limited.
15. Kemper, A. (2008). *E-Business im Personalmanagement - eine Untersuchung der Anwendungsmöglichkeiten und Akzeptanz des E-Recruitings*. Berlin: GRIN Verlag.
16. Kohont, A. (2003). Zaposlovanje pri zasebnih agencijah. *Teorija in praksa*, let. 40, št. 3, 442-454.
17. Ling, B. (2000). *Poor Richard's Internet Recruitment*. Lakewood: Top Floor Pub.
18. Lukaszewski, K. M., Dickter, D. N., Lyons, B. D., & Kehoe, J. F. (2009). *Recruitment and selection in an Internet context. In Human resource information systems: Basics, applications, and future direction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
19. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2002). Usmeritve aktivne politike zaposlovanja za leti 2002 in 2003 in programi aktivne politike zaposlovanja za leto 2002. Najdeno 11. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.gov.si/mddsz/pdf/usmeritve0203inprogramiAPZ02.pdf>
20. Moje delo d.o.o. (2012). *Črna knjiga spletnega kadrovanja* (interno gradivo). Ljubljana: Moje delo d.o.o.
21. MOSS. (2013). Rezultati merjenja obiskanosti spletnih strani april 2013. Najdeno 7. junija 2013 na spletni strani http://www.moss-soz.si/si/rezultati_moss/obdobje/default.html?period=201304
22. Pollit, D. (2005). E-recruitment gets Nike tick of approval: System frees HR staff to perform more consultancy. *Human Resource Management International Digest*, 13(2), 33-35.
23. Premuzic, C. P. (2012, 26. oktober). Digital staffing: The future of recruitment by algorithm. *Harward Business Review*. Najdeno 12. junija 2013 na spletnem naslovu http://blogs.hbr.org/cs/2012/10/digital_staffing_the_future_of.html
24. Quast, L. (2012, 21. maj). Recruiting reinvented: How Companies are using Social media in the hiring proces. *Forbes*. Najdeno 13. aprila 2013 na spletnem naslovu

<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/05/21/recruiting-reinvented-how-companies-are-using-social-media-in-the-hiring-process/>

25. Raspor, A., & Volk-Rožič, N. (2006). Posredovanje dela. *Organizacija*, 39(6), 378-385.
26. Reynolds, D. H., & Weiner, J. A. (2009). *Online recruiting and selection; Innovations in Talent Acquisition*. Chichester: Wiley-Blackwell.
27. Sameer, K. (2003). *Managing human capital supply chain in the Internet era*. Minnesota: Industrial Management and Data Systems.
28. Scheep, D. (2012). *How to find a job on LinkedIn, Facebook, Twitter and Google+*. Columbus: McGraw-Hill.
29. Schweyer, A. (2012). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. New York: Willey computer publishing – John Willey&Sons.
30. Slak, N. (2009). *Spremembe na slovenskem trgu dela. Izsledki druge raziskave Ugled Delodajalca*. Ljubljana: Moje Delo, d.o.o..
31. *Social recruiting survey* (2012). Najdeno 23. februarja 2013 na spletnem naslovu http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_2012_Social_Recruiting_Survey.pdf
32. Sullivan, J. (2012, 2. julij). 20 Reasons Why LinkedIn Will Be the #1 Recruiting Portal of the Future. *ERE*. Najdeno 20. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.ere.net/2012/07/02/20-reasons-why-linkedin-will-be-the-1-recruiting-portal-of-the-future/>
33. Svetlik, I. (1985). *Brezposelnost in zaposlovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
34. Šket, A. (2010). Posojanje delavcev od A do Ž. *Moje delo*. Najdeno 13. aprila 2013 na spletnem naslovu http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?pID=72&showID=1098&offset=16&q=
35. Tapomoy, D. (2009). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. New Delhi: Excel Books India.
36. Vodopivec, M. (2004). *Income support for the unemployed: issues and options*. Washington, D.C.: World bank.

37. Wilkie, C. (2012, 10. oktober). Survey: 69 percent of employed are job hunting. *The Huffington Post*. Najdeno 3. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.cnn.com/id/49357575>
38. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007; Odl.US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009; Odl.US: U-I-284/06-26, 21/2013-ZDR-1.
39. Zakon o elektronskih komunikacijah. *Uradni list RS* št. 43/2004, 86/2004-ZVOP-1, 129/2006, 13/2007-UPB1, 102/2007-ZDRad, 110/2009, 33/2011, 109/2012-ZEKom-1.
40. Zakon o varstvu osebnih podatkov. *Uradni list RS* št. 86/2004, 113/2005-ZInfP, 51/2007-ZUstS-A, 67/2007, 94/2007-UPB1.
41. Zaletel, A. (2006). *Kako uspešno iskati sodelavce*. Ljubljana: Moje delo d.o.o.
42. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2013a). Samozaposlovanje, subvencija za samozaposlitev. Najdeno 1. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/samozaposlovanje
43. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2013b). Stopnje registrirane brezposelnosti. Najdeno 27. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti