

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sebastjan Konc Krajnc

**VPLIV SOCIALNIH OMREŽIJ NA OBLIKOVANJE  
POSTOPKOV PRI DIREKTNEM ISKANJU KANDIDATOV**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2020

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sebastjan Konc Krajnc

Mentorica: prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**VPLIV SOCIALNIH OMREŽIJ NA OBLIKOVANJE  
POSTOPKOV PRI DIREKTNEM ISKANJU KANDIDATOV**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2020

## **Vpliv socialnih omrežij na oblikovanje postopkov pri direktnem iskanju kandidatov.**

Nahajamo se v času kjer je vpliv socialnih omrežij na delovanje organizacij, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kandidatov, vse večji. Eden izmed pomembnejših vidikov delovanja zaposlitvenih agencij tako butičnih kot tistih, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem srednjih do nižjih delovnih mest, je stroškovna učinkovitost. Socialna omrežja, tako profesionalna kot tista za zasebno rabo so odprla vrata skoraj neomejenemu viru informacij oz. kandidatov. Skozi diplomsko nalogo se bomo poglobili v aspekte do katere mere lovci na glave uporabljajo socialna omrežja in ali pri svojem delu uporabljajo tako profesionalna kot družabna socialna omrežja.

**Ključne besede:** lov na glave, socialna omrežja, iskanje in selekcija, LinkedIn.

## **The effect that social media has on forming procedures in direct selection of candidates.**

Modern headhunting organizations are facing a heavy pressure from social media sites, which are delegating the way that work is done. One of the most important views of any headhunting organization is being cost effective. Media sites professional and social are solving that problem with a large base of potential candidates, available on hand. Through the thesis we delve into finding out, to which extent headhunting organization use social media sites and if at their work they use both social and professional media sites.

**Key words:** Headhunting, social media sites, search and selection, LinkedIn.

## Kazalo vsebine

1	UVOD.....	6
2	TEORETIČNI DEL – Opredelitev iskanja in selekcije .....	8
2.1	Postopek iskanja.....	9
2.1.1	Notranje zaposlovanje .....	9
2.1.2	Zunanje zaposlovanje .....	10
2.2	Postopek selekcije .....	14
2.3	Lov na glave.....	17
2.3.1	Zgodovina lova na glave.....	17
2.3.2	Delovanje organizacij, ki se ukvarjajo z lovom na glave .....	18
2.4	Značilnosti poslovnih in družabnih socialnih omrežij .....	20
2.4.1	Kakšna je vloga socialnih omrežij pri iskanju in selekciji .....	21
2.4.2	Prednosti in slabosti socialnih omrežij .....	21
2.4.3	Etičnost uporabe socialnih omrežij pri iskanju in selekciji .....	22
3	EMPIRIČNI DEL – raziskava uporabe socialnih omrežij .....	24
3.1	Kvantitativna raziskava .....	25
3.2	Kvantitativna raziskava s strani raziskovalnih sodelavcev.....	26
3.2.1	Predstavitev rezultatov anket .....	29
3.3	Kvalitativna raziskava .....	31
3.3.1	Predstavitev rezultatov intervjujev.....	33
4	SKLEP – Primerjava uporabe socialnih omrežij raziskovalcev in lovcev na glave .....	34
5	VIRI.....	35

## **Kazalo slik**

Slika 2.1: Proces selekcije in filtri populacije.....	8
Slika 2.2: Zaporedje metod izbirnega postopka.....	14
Slika 3.1: <b>Anketno vprašanje številka 1</b> .....	26
Slika 3.2: <b>Anketno vprašanje številka 2</b> .....	27
Slika 3.3: <b>Anketno vprašanje številka 3</b> .....	27
Slika 3.4: <b>Anketno vprašanje številka 4</b> .....	28
Slika 3.5: <b>Anketno vprašanje številka 5</b> .....	28

## 1 UVOD

Podjetja, ki želijo rasti in se razvijati, vedo, da je to mogoče storiti le s kakovostnimi kadri. Za pridobitev novih ljudi pa se lahko poslužujejo več načinov, in sicer od notranjega do zunanjega zaposlovanja. V diplomski nalogi se bomo osredotočili na zunanje zaposlovanje, specifično na pojem direktnega iskanja kandidatov oz. lovu na glave.

Lov na glave je področje, ki nam v Sloveniji postaja vedno bolj znano. Podjetja poiščejo pomoč pri iskanju in selekciji takrat, ko govorimo o višjih delovnih mestih predvsem z vidika stroškovne učinkovitosti in namena poiskati najboljše ljudi od zunaj. Bistvo direktnega iskanja je posredništvo med povpraševanjem in ponudbo, torej med podjetjem, ki išče primernega kandidata in tistimi kandidati, ki bi potencialno zamenjali svoje delovno mesto oz. so trenutno brezposelni.

Ideja povezovanja socialnih omrežij in direktnega iskanja je dokaj nova, a kljub temu so socialna omrežja doprinesla toliko k postopkom iskanja v tem kratkem času, da jih ne smemo zanemariti. Pozornost naše diplomske naloge bo tako usmerjena predvsem na profesionalna socialna omrežja, ki služijo kot orodje za promoviranje svojih izkušenj. Eno takšnih poslovnih socialnih omrežij je LinkedIn, kjer si uporabnik ustvari profil, v katerem so podatki o njegovi izobrazbi, izkušnjah in dodatnih spretnostih ter se povezuje s sodelavci in ljudmi, ki delujejo na istem področju. Na drugi strani pa nam LinkedIn omogoča mreženje tako znotraj kot zunaj našega strokovnega področja tudi v času, ko ne iščemo zaposlitve (Portal OSV). Druga poslovna omrežja podobna LinkedIn-u so Xing, ki je osredotočeno na nemški trg, Viadeo igralec na francoskem trgu in Facebook@work, ki je trenutno še v razvoju (Trefis Team). Kot skupek iskanja informacij ne smemo zapostaviti tudi privatnih socialnih omrežij. Vodilno med njimi je Facebook, ki služi kot povezovalac prijateljev, organizator dogodkov in kot javna slika podjetij, ki želijo biti v ospredju. Ravno to dejstvo nam lahko pomaga pri raziskovanju namenov naših bodočih kandidatov. Med drugimi socialnimi omrežji, ki jih je treba omeniti sta tudi Twitter in Instagram. Slednja so bolj uporabljena kot orodja za marketing, a so kljub temu v uporabi tudi s strani lovcev na glave.

Cilj naloge je na podlagi analize uporabe socialnih omrežjih v postopkih iskanja in selekcije ugotoviti, kako ti vplivajo na spodaj postavljeni hipotezi, ter kako bi jih njihovi uporabniki lahko bolje izkoristili za svoj marketing, in kako jih lahko izkoristijo podjetja za povečanje svoje učinkovitosti ter kvalitete izbranih kandidatov.

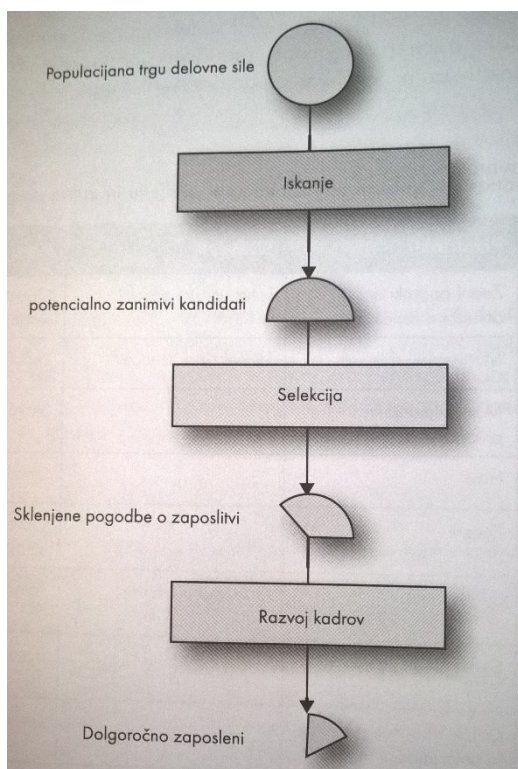
Hipoteza 1: Organizacije, ki se ukvarjajo z direktnim iskanjem, uporabljajo pri iskanju kandidatov tako profesionalna kot družabna socialna omrežja.

Hipoteza 2: Organizacije, ki se ukvarjajo z direktnim iskanjem, se vedno bolj poslužujejo uporabe socialnih omrežij.

## 2 TEORETIČNI DEL – Opredelitev iskanja in selekcije

Če je izraz »Headhunting« oziroma lov na glave krovni pojem, potem imamo v slovenskem jeziku to razdeljeno na dve besedi, in sicer iskanje ter selekcija. »Razlika med tema dvema izrazoma je v obsegu populacije, ki jo en in drugi pojem opredeljujeta« (Pervanje in Kragelj 2009, 14). Misel avtorja se navezuje, da pojem iskanje predstavlja širši nabor kandidatov, ki se potem skozi »sita« oz. postopek selekcije krči in nas pripelje do peščice ustreznih kandidatov, kot je razvidno iz spodnje slike.

Slika 2.1: Proces selekcije in filtri populacije



Vir: Milkovich in Boudreau (1997, str. 182).



## **2.1 Postopek iskanja**

Ko se v podjetju pojavi kadrovski primanjkljaj, je potrebno razmisliti, na kakšen način kadrovski oddelek začne iskati nove okrepitve. Potrebno je ugotoviti, ali obstajajo strokovnjaki za dano pozicijo že znotraj podjetja, ali pa bo potrebno izvesti zunanje iskanje. Po Plumbley-u (1985, str. 22–23) si je pomembno zastaviti tri vprašanja:

- Ali je delovno mesto nujno potrebno? Ali dosega svoj namen?
- Ali bi ga lahko kombinirali s kakšnim drugim delovnim mestom ali pa bi morda lahko delovne naloge prerazporedili tako, da bi bolje izkoristili druge delavce v oddelku?
- Ali lahko prosto delovno mesto uporabimo kot mesto za usposabljanje pripravnika ali za prezaposlitev delavca, ki je odvečen kje drugje, ali zato, da ponudimo lažje delo nekomu, ki se približuje upokojitvi, je slabšega zdravja ali pa za napredovanje koga izmed zaposlenih?«

Po pregledu postavljenih vprašanj in tehtnem premisleku o nastalem kadrovskem primanjkljaju, moramo biti še vseeno pozorni na to, ali res potrebujemo na novo zaposliti delavca ali lahko delovno mesto zapolnimo na načine, kot jih navajata Torrington in Hallova (1987, str. 212–213); reorganizacija dela, uvajanje nadur, mehanizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, prehod s polnega na skrajšani delovni čas, oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi in sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji oziroma agenciji. V kolikor se po teh dejstvih še vedno odločimo za vzpostavitev novega delovnega razmerja, potem sta nam predstavljeni dve možnosti, zaposliti nekoga skozi notranje zaposlovanje ali poiskati novega strokovnjaka zunaj podjetja.

### **2.1.1 Notranje zaposlovanje**

Notranje iskanje je lahko zelo koristno za podjetje predvsem iz vidika porabljenega časa in zmanjšanih stroškov uvajanja kandidata. Posameznik, ki je že zaposlen v podjetju, je deležen bodisi vertikalnega ali horizontalnega premika v hierarhiji podjetja, kar mu lahko prinese novo motivacijo in zagon. Če se navežemo na Dessler-ja (2013, str. 137–138), ki zelo dobro izpostavi pozitivne vidike:

- Delavci z notranjim zaposlovanjem vidijo, da organizacija spremlja njihov razvoj, kar spodbuja moralo in delovno uspešnost.

- Notranji kandidati so po navadi bolj privrženi organizaciji, zato je manj verjetno, da jo bodo zapustili.
- Če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena delovna mesta.
- Verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali kandidata, je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih.
- Notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Mello (2002, str. 241) izpostavi še, da je notranje iskanje v večini tudi:

- Hitrejše in
- cenejše.

Seveda pa je učinek za tiste zaposlene, ki niso bili izbrani, lahko tudi negativen (Dessler 2013, str. 137–138).

- Zaposleni, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni. Nujno je obveščanje o tem, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo storiti, da bi bili v prihodnje uspešnejši.
- Zaradi sistematizacije sistema napredovanja se lahko zgodi tudi, da napreduje delavec, ki je na vrsti in ne tisti, ki je za delovno mesto najbolj ustrezen.
- V kolikor govorimo o vertikalnem zaposlovanju, ima lahko novo izbrani sodelavec probleme z uveljavljanjem avtoritete, saj ga drugi še vedno gledajo kot enakovrednega člana.

Obveščanje o novih delovnih mestih znotraj organizacije lahko poteka na različne načine: preko oglasnih desk, ustno oziroma danes primarno v elektronski obliki bodisi preko e-mailov ali preko interneta. Zaposleni se lahko tako sami prijavijo na te razpise, a je v praksi pogosteje, da kadrovski oddelek skozi ocenjevanje zaposlenih že sam oceni najbolj primerne kandidate.

### **2.1.2 Zunanje zaposlovanje**

Ampak, ker se v podjetju večkrat srečamo s primanjkljajem ustreznih kadrov, se obrnemo na način zunanjega zaposlovanja. Mello (2002) pojasni, kaj vse prinesejo s seboj sveži kandidati, in na kaj moramo gledati, v kolikor se odločimo za to pot kadrovanja.

#### Prednosti:

- sveže ideje,
- širitev baze znanja,
- daljše obdobje uvajanja in prilagajanja.

#### Slabosti:

- časovno potratno in
- drago.

Skozi zgodovino se je oblikovalo več načinov zunanjšega zaposlovanja, strokovnjaki Torrington in drugi so oblikovali skupino sedmih metod, ki veljajo še danes.

Neformalno pridobivanje kandidatov: ta metoda temelji na principu vez in poznanstev, več posameznikov kot poznamo, lažje pridobimo ustrezne kandidate. Podjetja celo spodbujajo ta način zaposlovanja skozi nagrade, v kolikor zaposleni priporočijo svoje prijatelje/znance. Motivacija novo zaposlenega je lahko na ta način tudi večja, saj čuti del odgovornosti do svojega znanca. Paziti moramo, da skozi to metodo v podjetju ne pride do tako imenovanih zaprtih krogov, kajti posamezniki so nagnjeni, da priporočajo sebi podobne kandidate.

Neposredno javljanje kandidatov: ta metoda bi se lahko imenovala tudi »just in time«, saj temelji na ideji, da istočasno kot se v podjetju pojavi manko, pošlje samoiniciativni kandidat prošnjo za delo na to isto podjetje in se tako delovno mesto zapolni. Praksa pa kaže, da kandidati pošiljajo prošnje na ciljna podjetja in ta jih beležijo v svojo podatkovno bazo ter v kolikor pride do potrebe po novem kadru, podjetje prvotno pregleda te baze. Negativna stran te metode je, da podjetje redko dobi prošnje za delo od kadra, ki ga potrebuje oz. ki ga je malo na trgu delovne sile.

Sodelovanje s šolami: temelji na ideji, da ocenimo potrebo po kadrih na dolgi rok in posameznike spodbudimo k sodelovanju s podjetjem že v času šolanja. To lahko storimo skozi prezentacije na šolah/fakultetah, sodelovanje v projektih, seminarskih nalogah ali najbolj zanesljiva metoda, ki garantira nove delavce – štipendiranje. Na ta način s finančno pomočjo skozi študij zavežemo prejemnika k zaposlitvi v našem podjetju po končanem študiju. Ampak, da bo lahko posameznik delal v podjetju, mora iti še skozi program usposabljanja. Posledično

je ta metoda za podjetja zelo zahtevna, saj potrebuje ogromno časa in komunikacijskih sposobnosti, da poteka sodelovanje s šolami korektno.

Univerzitetni karierni centri: ideja, ki je korenine dobila v ZDA. Karierni centri usmerjajo novo prispelo dijake skozi študijsko pot, usmerjajo jih v deficitne poklice, pomagajo najti primerno študentsko delo, in jih tudi spremljajo, ko se ti že zaposlijo. Karierni centri so povezava med trgom dela in fakultetami, saj skozi svoje delovanje ugotavljajo kakovost študijskih programov.

Javne službe za zaposlovanje (ZRSZ): čeprav so javne službe za zaposlovanje na slabem glasu, da njihove baze vsebujejo večinoma nižje kvalificirane delavce, so kljub temu zanesljiv in ažuren vir novih kandidatov. ZRSZ skozi svoje delovanje omogoča delodajalcem uporabo svojih prostor za razgovore, usklajuje termine za razgovore, in spodbuja kandidate, k vseživljenjskemu učenju in dopolnjevanju svojih veščin, skozi program aktivne politike zaposlovanja.

Oglasi v medijih: časopis, revije, radio in televizija. Na ta način dosežemo veliko število ljudi, a večinoma ne ustreznih. Oglasi v medijih so zelo popularna metoda privabljanja novih kandidatov, a da bi bili uspešni, moramo biti zelo pozorni na to, kakšen kader iščemo, kako oblikovati oglas, kateri medij izbrati, in ob katerem času se bo oglas predvajal. Ali z drugimi besedami, oglaševanje mora slediti pravilom 5M po Kotler-ju (1996);

Mission – Oglas mora imeti misijo/cilj.

Money – Razporediti je treba denarna sredstva namenjena za oglas.

Message – Na kakšen način bomo predstavili delovno mesto, oblikovna sestava oglasa, pozicioniranje oglasa.

Media – Kateri način oglaševanja bomo izbrali.

Measurement – Zelo pomembna končna ocena, kako uspešni smo bili, kaj je potrebno izboljšati.

Internet: to obliko medija smo posebej izpostavili zaradi dejstva, ker je skupek vseh zgoraj navedenih oblik zapakiranih v manjšo priročnejšo obliko. Vsa pravila oglaševanja oz. trženjskega komuniciranja, ki veljajo za starejše medije, veljajo tudi na internetu. Internet je postal orodje kadrovnikov že kar od njegove izumitve. Danes je večina oglasov objavljenih prvo na internetu šele nato na drugi medijih. Izoblikovala so se profesionalna socialna omrežja,

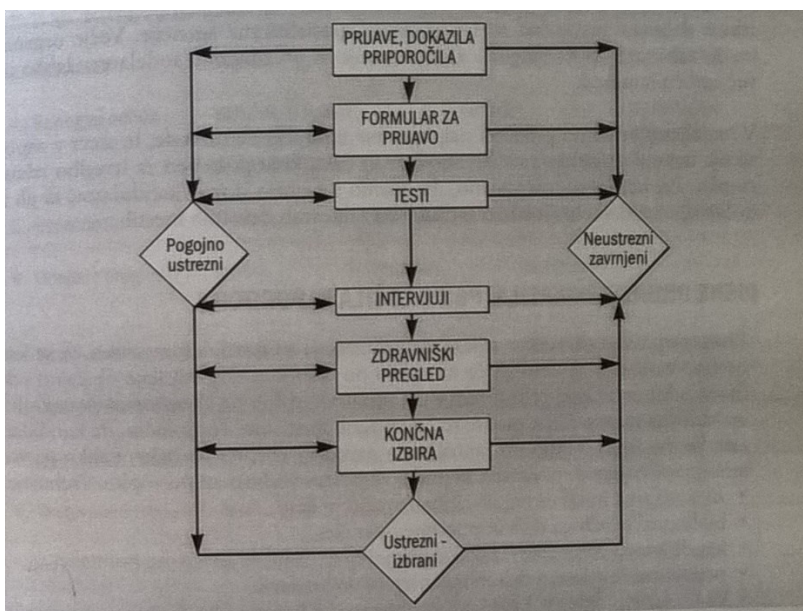
ki nudijo delodajalcem skoraj neomejeno bazo novih kandidatov. Prednosti uporabe te metode so krajši čas, manjši stroški in kader, ki je že računalniško pismen – boljši. Potencialna slabost je lahko, da ne dosežemo vedno želene populacije, predvsem starejših strokovnjakov.

Zasebne agencije za zaposlovanje: sočasno kot so se razvijale javne organizacije za zaposlovanje, so se razvijale tudi zasebne agencije. Delovanje obeh je do neke mere podobno, le da slednji delujejo na podlagi profita. Njihove baze niso sestavljene le iz brezposelnih oseb, temveč tudi iz ljudi, ki niso zadovoljni s trenutno pozicijo in si želijo zamenjati službo. Podjetje najame zasebno agencijo za določeno delovno mesto, ta zanj oblikuje oglas, in pregleda interne baze kandidatov. V kolikor agencija uspe dobiti kandidata, dobi za svoje delo ustrezno plačilo. Večinoma se skozi kadrovske agencije išče pozicije srednjega ranga. V kolikor pa nastopi potreba po iskanju vodilnih vlog, takrat pa nastopijo specializirane agencije, ki se ukvarjajo z lovom na glave. Potrebno je izpostaviti, da ima večina zasebnih agencij danes tudi že oblikovane skupine strokovnjakov znotraj podjetja, ki se ukvarjajo z lovom na glave.

## 2.2 Postopek selekcije

Če smo skozi postopek iskanja iz skupka ljudi na trgu dela našli peščico, ki je ustrezna za naše podjetje, potem skozi postopek selekcije to peščico razdelimo na tri ali samo enega kandidata, ki popolnoma ustreza naši organizaciji. »Pri selekciji pa je večno prisotno vprašanje, kdo je primernejši, koga izbrati – kaj meriti in kako to merjenje opraviti. Kadrovski strokovnjaki priporočajo uporabo kompetenčnih modelov, ki so zaradi svojih poglobljenosti natančnejši kot zgolj sistematizacija delovnih mest (Pervanje in Kragelj, 2009) .« Spodaj lahko najdemo podrobneje opisane najbolj uporabljene metode selekcije.

Slika 2.2: Zaporedje metod izbirnega postopka



Vir: Možina (1998, str. 119).

Vloge, življenjepisi: življenjepisi so vir osnovnih informacij o kandidatu, o njegovi starosti, izkušnjah in znanjih. Življenjepis pospeši postopek selekcije in omogoči kandidatu, da se kar najbolj predstavi potencialnemu novemu delodajalcu. Vloge se lahko med seboj zelo razlikujejo in kandidati strmijo k temu, da bi vlogo najbolj približali temu, kako je bil predstavljen oglas za delovno mesto. Tako analiziranja vlog kot analiziranja življenjepisov se je treba lotiti sistematično.

Testi: »Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov.« (Možina 1998, str. 123) Torrington in drugi opisujejo več vrst testov, ki se jih lahko uporabi pri selekcijskem postopku.

- Test sposobnosti. Ljudje se zelo razlikujemo po svojih sposobnostih in testi sposobnosti merijo potencialno sposobnost razvoja posameznika v določeni nalogi ali splošno. Poznamo dve skupini testov sposobnosti, tisti, ki merijo generalno umsko sposobnost in tisti, ki merijo točno določene sposobnosti posameznika.
- Testi splošne inteligence. Ovrednotijo splošno mentalno sposobnost posameznika. Takšni testi pokažejo, kako dobro si posameznik zapomni podatke in so povezani s tem, kako uspešen bo posameznik na delovnem mestu, ampak testi morajo biti ovrednoteni s strani profesionalca.
- Testi specifičnih sposobnosti. Podobno kot testi sposobnosti, ampak da so usmerjeni v točno določene sposobnosti, kot na primer prostorska ozaveščenost, sposobnost zaznavanja, verbalna komunikacija, motorične spretnosti itd ...
- Testi že usvojenih znanj. Ti testi preverjajo točno določene veščine posameznika, uporaba MS orodij, uporaba podatkovnih baz, splošno znanje dela z računalnikom in podobno.
- Testi osebnosti. Vedno bolj uporabljeni testi s strani organizacij. Merijo in določajo vrsto osebnosti posameznika ter koliko se ta sklada z organizacijsko klimo in predstavljeno pozicijo. Večinoma se ti testi uporabljajo pri iskanju vodilnih pozicij.
- Testi preko spleta. Veliko zgoraj predstavljenih testov se lahko pretvori v elektronsko obliko, morda to pozitivno vpliva na samo hitrost reševanja in obravnave, vendar moramo biti previdni pri izvajanju teh testov, da so primerno nadzorovani, kajti le tako lahko govorimo o natančnih analizah.

Selekcijski intervju. »Je proces, v katerem eden ali več spraševalcev s strani podjetja, ocenjuje ključne značilnosti kandidata (Pervanje in Kragelj 2009, str. 84). « Skozi zgodovino delovanja kadrovskega strokovnjakov se je oblikovalo več vrst intervjujev, in sicer od vedenjskega, situacijskega, klasičnega, telefonskega do panelnega ter tehničnega. Intervju lahko služi kot orodje za spoznavanje kandidata, če govorimo o selekciji, ki poteka v več krogih. Lahko pa je zelo poglobljen in specifičen glede na delovno mesto.

- Klasični strukturirani intervju. Glavna značilnost te vrste intervjuja je njegova strukturiranost, kadrovník sprašuje kandidata od začetka šolanja do njegove dosedanje službe, ter o njegovih hobijih in podobno.
- Vedenjski intervju. Pri tem tipu proučujemo vedenjske vzorce posameznika, torej postavljamo vprašanja o določenih situacijah, in kako je kandidat na njih odreagirál. Iz tega lahko izhajamo, kako bo kandidat odreagirál v prihodnosti v podobnih ključnih situacijah.
- Tehnični intervju. V kolikor iščemo tehnično bolj zahtevno pozicijo, je smiselno točno preveriti kandidatovo tehnično znanje. Z reševanjem nalog oz. predstavitev različnih tehničnih zagat kandidatu, lahko hitro preverimo, kako podkovan je ta s strokovnim znanjem.
- Panelni intervju. Posebnost te vrste intervjuja je, da v njem sodeluje več strokovnjakov s strani organizacije bodi si iz kadrovske službe, računovodstva, prodajne ekipe itd ... Sam intervju poteka zelo podobno kot strukturiran intervju, le da je ta bolj naporen za kandidate, saj mora ta komunicirati z več sogovorniki.
- Telefonski intervju. Večinoma služi kot prvi osebni stik s kandidati, saj velja za zelo hitro metodo selekcije. Po raziskavi CIPD (2012) kar 43 % organizacij to metodo, velikokrat uporablja v kombinaciji z drugimi metodami ali kot preliminarni intervju. Potencialne negativnosti te metode so, manko neverbalnih informacij (geste, izrazi, ipd.) in nedosegljivost kandidatov.
- Stresni intervju. Kandidata lahko postavimo v stresno situacijo na več načinov, in sicer skozi reševanje testov, čakanje na sam začetek intervjuja, specifičnimi vprašanji med intervjujem. Na ta način lahko odkrijemo prikríte vedenjske napake kandidata, ki bi lahko bile ključne pri npr. reševanju konflikta s stranko v podjetju, reševanju reklamacij ipd. Sogovornika nikoli ne smemo postaviti v preveč stresne situacije, posledično je uporaba te vrste intervjuja priporočljiva z mero previdnosti.
- Informativni intervju. Je neformalen način spoznavanja osnovnih podatkov o sogovorniku. Večinoma se uporablja na sejmih in lahko služi kot zelo dobro orodje za predstavitev podjetja v dobri luči.
- Direktni intervju. Striktno določena vprašanja, ki so za vsakega kandidata ista. Ta način omogoča kasnejšo analizo odgovorov, ampak deluje precej hladno in ne tekoče.



- Intervju z odprtim tipom vprašanj. Vprašanja tipa; povejte nekaj o sebi ali povejte kaj več o vašem delu pri prejšnjem delodajalcu. Takšna vprašanja lahko omogočijo kandidatu, da selekcijski intervju spremeni v svojo predstavo in nam s tem onemogoči kvalitetno analizo njegovih sposobnosti in znanj.

»Assessment« centri vključujejo več selekcijskih tehnik. V njih ponavadi sodeluje večje število ljudi in so lahko razporejeni na več dni. Uporabljamo jih takrat, ko imamo skupino zelo podobnih kandidatov in želimo skozi skrbno načrtovane teste in intervjuje preveriti njihove sposobnosti ter veščine. Večinoma gre za skupine ljudi, ki niso večje od 8 in za podobno število strokovnih ocenjevalcev. Priporočljivo je vsaj en ocenjevalec na dva kandidata. Ta metoda selekcije je časovno zelo zahtevna in posledično tudi draga tako za kandidate kot za ocenjevalce, vendar trenutno velja za najbolj »pošteno« ovrednotenje kandidatov.

## **2.3 Lov na glave**

### **2.3.1 Zgodovina lova na glave**

Storitev iskanja in selekcioniranja kot jo poznamo danes, se je začela zaradi druge svetovne vojne, in sicer zaradi velike vrzeli, ki so jo zadaj pustili delavci primorani oditi v vojno. Tako so morale agencije za zaposlovanje začeti polniti prazna delovna mesta s tistimi delavci, ki so ostali doma. Po koncu vojne pa se je dejavnost agencij premaknila v iskanje primernih delovnih mest vojakom, ki so prispeli domov (Karssing, 2008).

V letih do 1950 so ljudje povzemali svoje izkušnje in veščine, glavna naloga agencij pa je bila, da so bile njihove stranke in kandidati zadovoljni ter da so našli primerno službo. Po letu 1970 pa je sledila sprememba fokusa. Iskalci so začeli pospešeno delati za stranke, in se boriti za kandidate, ampak, ker je bilo to še v času pred obstojem interneta, je bilo samo delo precej oteženo. Glavni načini iskanja so bili oglasi na tablah, kasneje tudi oglasi v časopisih in poznanstva ter veze. Metode selekcije so obsegale predvsem »face-to-face« intervjuje. Ker ni bilo računalnikov, je bilo hranjenje življenjepisov v omarah veliko bolj naporno in časovno zamudno (Karssing 2008).

Z izumom računalnika, in kasneje interneta, je prišlo tudi do velike spremembe v svetu iskalcev. Življenjepise svojih kandidatov so lahko shranili v podatkovne baze, zmanjšal se je obseg fizične dokumentacije in samo iskanje skozi baze kandidatov je postalo hitrejše. Na internetu

so se začele pojavljati spletne strani specializirane za oglase delovnih mest. Na ta način so iskalci dobili dostop do tisočih kandidatov na enem mestu (Karssing 2008).

Skozi spoznavanje zgodovine lova na glave lahko vidimo, da se skozi leta venomer spreminja in prilagaja. Spreminjajo se orodja, s katerimi iskalci iščejo kandidate, spreminjajo se mediji, na katerih lahko objavljajo oglase. V obdobju od leta 2010 naprej, je moč opaziti trend socialnih omrežij, tako tistih, ki so namenjena privatni zabavi, kot tako imenovanim profesionalnim socialnim omrežjem. Kandidati skozi socialna omrežja sporočajo svoje osebne informacije, svoje delovne izkušnje in znanja, iskalci pa izkoriščajo te platforme, kot podatkovne baze. Vedno bolj pomembno postaja osebno poznanstvo za kandidate, in iskanje kandidatov preko profesionalnih socialnih omrežij za iskalce.

### **2.3.2 Delovanje organizacij, ki se ukvarjajo z lovom na glave**

Kot je razvidno iz pregleda zgodovina lova na glave, so se te organizacije oblikovale zaradi potrebe po strokovnjakih, ki dobro poznajo trg delovne sile in lahko s svojim znanjem pripomorejo k boljši zapolnitvi praznega delovnega mesta.

Organizacije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo, lahko ločimo na dva tipa, in sicer tista, ki delujejo na podlagi kontingenčnega modela in tista, ki imajo pogodbeni model sodelovanja. »Iskanje kadrov s pomočjo zunanjega svetovalca – kadrovske agencije – je kot kupovanje oblačil, in sicer po tista za vsak dan gremo v običajno trgovino s tekstilom, za gala prireditve pa v butik (Pervanje, 2019). «

#### **Kontingenčni model:**

Ta model se uporablja pri iskanju in selekciji predvsem nižjih profilov. Sodelovanje z naročnikom takšne storitve je lahko tudi samo enkratno, cena pa je od 10 do 15 procentov bruto plače plasiranega kandidata. Iskanje temelji predvsem na oglaševanju delovnega mesta na socialnih omrežjih, časopisu in spletnih straneh organizacije. Namen takšnega načina iskanja je pritegniti čim več potencialnih kandidatov v najkrajšem možnem času, kajti tveganje za cel posel je na strani kadrovske agencije, ki dobi plačilo šele po uspešni zaposlitvi kandidata. Glede na časovne okvire in pripravo na sam postopek iskanja z naročnikom lahko trdimo, da kvaliteta plasiranih kandidatov ni vedno dobra (Pervanje, 2019).

## **Pogodbeni model:**

Deluje na principu tesnega sodelovanja tako s podjetji kot z njihovimi strankami in tesnega sodelovanja s kadri kot njihov glavni »prodajni izdelek«. »Tako kot odvetniške pisarne, tudi agencije za iskanje kadrov po pogodbenem modelu z naročniki sklenejo dolgoročne pogodbe, ki zavezujejo obe strani k partnerskemu odnosu in vsebujejo tudi klavzulo o ekskluzivnosti (Pervanje, 2019).«

Začetek vsakega iskanja se začne s sestankom z vodilnimi iz organizacije, ki je izkazala potrebo po novem sodelavcu in s temeljitim opisom delovnega mesta, predstavitevjo pričakovanj organizacije glede sposobnosti ter veščin kandidata in njegovih osebnostnih lastnosti, da se bo lahko kar najbolje vključil v organizacijo.

Po določitvi ustreznih kriterijev iskanja lovec na glave začne z iskanjem. Večina lovcev na glave sodeluje s sodelavci, ki se imenujejo raziskovalci. Ti imajo nalogo, da opravijo večji del iskanja. Raziskovalcem je na voljo več že prej omenjenih orodij za učinkovito iskanje kandidatov. Lahko se poslužujejo internih podatkovnih baz, to so baze, v katerih so hranjeni življenjepisi kandidatov iz starejših projektov ali tistih, ki so sami poslali prošnjo do »headhunting« organizacije. Lahko opravijo pregled konkurentov – podjetij, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, in ki so po dogovor s stranko na voljo za pregled. Veliko raziskovalcev pa se za iskanje kandidatov poslužuje tudi socialnih omrežij na internetu, več o tem v naslednjem poglavju.

Ko raziskovalec sestavi tako imenovani dolgi seznam, skupek vseh potencialno ustreznih kandidatov za iskano pozicijo, nato opravi lovec na glave pregled tega seznama in na podlagi svojih izkušenj oblikuje kratek seznam najboljših kandidatov. Nato skozi postopke selekcije, ki je odvisna od zahtevnosti pozicije, lovec na glave opravi analizo kandidatov in poda poročilo podjetju o peščici najbolj uspešnih in primernih za podjetje.

Plačilo je ponavadi sestavljeno iz treh delov. Prvega prejmejo pri začetku dela, drugi del, ko je sestavljeni dolgi seznam oz. na polovici projekta in tretji del po uspešnem plasiranju kandidata. Višina plačila lahko znaša tudi od 15 % do 30 % letnega zaslužka iskane pozicije (Wikijob).

## 2.4 Značilnosti poslovnih in družabnih socialnih omrežij

Poznamo dve vrsti socialnih omrežij, poslovna in družabna socialna omrežja. Z vidika delodajalcev in iskalcev zaposlitve obe vrsti pridobivata na pomenu, saj z njunim razvojem prihaja do velikih sprememb na kadrovskem področju, kar vodi v nove načine iskanja in selekcije kadrov.

Poslovna socialna omrežja so prostor, kjer si lahko zgradimo poslovno spletno identiteto in smo v stiku z ljudmi, ki delujejo na istem področju. LinkedIn je eno takih poslovnih socialnih omrežij, kjer si ustvarimo profil, v katerem so podatki o naši izobrazbi, izkušnjah in dodatnih spretnostih, se povezujemo s sodelavci in z ljudmi, ki delujejo na istem področju. Temeljna značilnost LinkedIna je mreženje tako znotraj kot zunaj našega strokovnega področja tudi v času, ko ne iščemo zaposlitve (Portal OSV 2015). Naslednje poslovno socialno omrežje je Plaxo, ki omogoča, da urejamo vse svoje stike na enem mestu, kjer lahko združimo vse svoje kontakte in odstranimo podvojene, kar pa se nato shrani na varnem v »oblaku« (Plaxo, 2015).

Družabna socialna omrežja omogočajo ustvarjanje javnega ali delno javnega profila znotraj izbranega sistema, iskanje drugih uporabnikov in povezovanje z njimi ter možnost objave, deljenja in komentiranja različnih vsebin. Ključna značilnost družabnih omrežij je vzpostavljanje in ohranjanje stikov na daljavo. Ena izmed socialnih omrežij je Facebook, ki je namenjeno druženju, komunikaciji, zabavi, učenju in podobno. Poleg posameznih uporabnikov pa lahko na Facebooku najdemo večino podjetij, društev, organizacij in ostalih interesnih skupin. Poznamo pa tudi Twitter, ki je spletno družabno omrežje, za katerega je značilno, da uporabnikom omogoča prijavo in sledenje drugim uporabnikom, omogoča odgovore na objave, dodajanje teme in izmenjavo kratkih sporočil na katerokoli temo. Temeljna značilnost Twitterja je, da omogoča sledenje osebam, skupinam, podjetjem in podobno (Portal OSV, 2015).

Skupna značilnost vsem poslovnim in družabnim socialnim omrežjem je, da veliko nudijo tako podjetjem – delodajalcem kot tudi iskalcem zaposlitve. Torej, podjetja lahko preko njih izvedo veliko koristnih informacij o kandidatu – o izobrazbi, izkušnjah, sposobnostih, kakšne fotografije in statuse objavlja, hkrati pa se lahko podjetje tudi promovira preko socialnih omrežij ter objavlja prosta delovna mesta. Posameznik pa preko socialnih omrežij sporoča kakšna oseba je, glede na to kakšne fotografije in statuse objavlja, katerim skupinam se pridruži in katere osebe ima v mreži, lahko išče tudi objave prostih delovnih mest, nenazadnje pa lahko

iskalec zaposlitve preko socialnih omrežij izve pomembne informacije o podjetju in se tako tudi lažje pripravi na razgovor za delo.

#### **2.4.1 Kakšna je vloga socialnih omrežij pri iskanju in selekciji**

V zadnjem času ima internet pomembno vlogo tako za kandidate pri iskanju zaposlitve, kot tudi za podjetja, ki iščejo nove sodelavce. Podjetja se vedno bolj poslužujejo iskanja kandidatov oziroma preverjanja omenjenih, preko socialnih omrežij. Tako lahko tudi profil kandidata za neko delovno mesto na socialnem omrežju, kot je na primer Facebook, katerega število uporabnikov eksponentno narašča, pomaga pri odločitvi, ali bo podjetje kandidata zaposlilo ali ne (Zakrajšek, 2014).

Vloga socialnih omrežij pri selekciji kadrov je zelo velika, kar potrjuje tudi raziskava The Jobvite Recruiter Nation Survey 2015. Raziskava kaže, da le 4 % delodajalcev ne uporablja socialnih omrežij pri pridobivanju novih kadrov, ostalih 96 % pa uporablja LinkedIn v kar 87 %, Facebook v 55 % in Twitter v 47 % pri rekrutiranju. Pri tej raziskavi bi radi izpostavili tudi to, da delodajalci sicer kandidate iščejo na različne načine skozi različne medije, vendar podatki kažejo, da so socialna omrežja na drugem mestu, saj jih uporablja kar 56 % delodajalcev (The Jobvite Recruiter Nation Survey 2015, 3–4). Opazimo torej, da organizacije vedno pogosteje preverijo kandidate za zaposlitev na socialnih omrežjih, saj jim LinkedIn omogoča, da se informirajo o strokovnem znanju, delovnih navadah in raznih specifičnih znanjih kandidata, na Facebooku in Twitterju pa preverijo ujemanje kandidatov

#### **2.4.2 Prednosti in slabosti socialnih omrežij**

Uporaba interneta in socialnih omrežij v kadrovske namene ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Prednosti so, da omogočajo hitro in enostavno prijavo na delovno mesto, znižanje stroškov kadrovanja in pregled velikega števila prijav v kratkem času, kar podjetju prihrani čas in denar. Obstajajo pa tudi pomanjkljivosti spletnega načina kadrovanja, saj ta ni primeren za starejše iskalce zaposlitve in manjšine, ki tehnologije ne uporabljajo oziroma nimajo dostopa do interneta (Zakrajšek, 2014).

Tako kandidati oziroma iskalci zaposlitve kot tudi delodajalci morajo biti pri uporabi socialnih omrežij zelo pazljivi. Za kandidate je pomembno predvsem to, da si natančno preberejo Pravilnik o zasebnosti in uredijo svoje nastavitve zasebnosti ter tako preprečijo, da bi

delodajalci dostopali do informacij, za katere kandidat ne želi, da jih vidijo. Tudi profile na socialnih omrežjih kot je Facebook, ki v prvi vrsti ni bil narejen v kadrovske namene, lahko kandidat uporablja tudi kot sredstvo za vzbujanje zanimanja med delodajalci. Svoj profil na socialnem omrežju lahko kandidat uporabi za razširitev svojega življenjepisa in v njem objavi informacije, ki jih tudi običajno vključi v svoj življenjepis. Ta naj bo privlačen za delodajalce. Na njem morajo biti primerne fotografije, ki izražajo resnost in kandidatove spretnosti, sposobnosti. Slike iz različnih zabav kandidatu ne bodo v korist. Predvsem profilna slika je izredno pomembna, saj lahko služi kot podlaga za ustvarjanje prvega vtisa, zato je dobro to skrbno izbrati. Kandidat lahko svoj profil dopolni tudi s priporočili bivših delodajalcev. Priključi se lahko tudi strokovnim skupinam in društvom, ki so povezani z iskanjem zaposlitve in tako širi svojo strokovno mrežo, ki je še posebej pomembna na LinkedIn-u, saj ta predstavlja socialno omrežje, ki se ga kadrovniki še posebej poslužujejo za iskanje novih sodelavcev. Pri svojih objavah morajo biti kandidati posebej pazljivi, da ne očrnijo kateregakoli delodajalca (bivšega, sedanjega, potencialnega ...), saj se delodajalci ne morejo zanesti na to, da ta oseba ne bo nekoč očrnila tudi njihovega imena (Zakrajšek, 2014).

Za organizacije je predvsem pomembno, da socialna omrežja v kadrovske namene uporabljajo pazljivo in znotraj razloga za uporabo. Na nekaterih socialnih omrežjih, kot je na primer Facebook, se pojavljajo informacije, ki niso povezane z zaposlitvijo (npr. rasa kandidatov), zato se je treba orientirati na tiste, ki so za zaposlitev dejansko pomembne (npr. pretekle delovne izkušnje, cilji za prihodnost). Kadrovski strokovnjak med drugim ne sme posegati v zasebnost kandidatov in mora ohraniti svojo etično držo (Zakrajšek, 2014).

### **2.4.3 Etičnost uporabe socialnih omrežij pri iskanju in selekciji**

Delodajalci se interneta poslužujejo v namen pridobivanja kandidatov in v izbirnem postopku, torej pri zbiranju prijav za neko delovno mesto, testiranju kandidatov, oglaševanju prostih delovnih mest in zbiranju podatkov o kandidatih. Kadrovski strokovnjak ne sme zahtevati vpogleda v kandidatov profil na socialnem omrežju, saj je to neetično. V primeru, da je kandidatov profil javen, to pomeni, da so objave kandidata, fotografije, komentarji ipd. vsem dostopne, potem lahko kadrovski strokovnjak uporabi te informacije pri postopku zaposlitve, če pa ima kandidat zaprt profil in deli informacije le z določenim krogom ljudi, potem kadrovski strokovnjak ne sme uporabiti teh informacij razen, če jih je dobil neposredno kot Facebook prijatelj dotičnega kandidata. Tako kadrovski strokovnjak ne krši pravil zasebnosti, saj mu je

kandidat sam z odobritvijo prijateljstva dovolil dostop do njegovih podatkov (Borko Grimšič, 2015; Zakrajšek, 2014).

Kadrovski strokovnjaki lahko svoje brskanje po socialnih omrežjih uporabljajo s tem namenom, da pridobijo informacije o kandidatih, ki so dejansko pomembne za zaposlitev. Informacije, ki jih pridobijo, lahko uporabijo zato, da oblikujejo ciljno usmerjena vprašanja za intervju s kandidatom in da na socialnih omrežjih sistematično kodirajo informacije za oceno osebnosti kandidata in podobno. Kadrovski strokovnjaki lahko tudi uporabljajo socialna omrežja zato, da preverjajo kakšne informacije objavljajo kandidati ali pa tudi zaposleni, saj na podlagi teh lahko vidijo, kdo je primeren in zaupanja vreden. Vse informacije, ki jih kadrovski strokovnjaki najdejo na spletnih omrežjih (še posebej na spletnih omrežjih kot je Facebook) niso resnične, oziroma lahko dajejo napačen vtis, kar pa še ne pomeni, da zaradi tega kandidat ne bi bil primeren za neko delovno mesto. Kadrovski strokovnjak mora biti torej zelo pazljiv pri svojem delu (Zakrajšek, 2014).

### 3 EMPIRIČNI DEL – raziskava uporabe socialnih omrežij

V raziskavi smo uporabili tako kvantitativne kot kvalitativne pristope. Izpeljali smo spletni anketni vprašalnik s fokusom na raziskovalne sodelavce ter telefonski intervju s fokusom na profesionalne lovce na glave.

Do razdelitve teh dveh skupin sodelavcev je prišlo z vidika, da raziskovalni sodelavci delujejo predvsem na področju preliminarnega iskanja kandidatov, kar pomeni, da morajo pri sestavi seznama primernih kandidatov prečesati kar največ primernih podjetij in posameznikov. Zatorej je njihov kontakt s socialnimi omrežji iz tega vidika večji. Prav tako pa nas je zanimalo, kako uporabljajo socialna omrežja profesionalni lovci na glavi, ki dobijo seznam kandidatov. iz katerega potem izberejo skupino najbolj ustreznih kandidatov, in jih povabijo na razgovor.

Vzorec smo oblikovali na podlagi podjetij, ki delujejo v panogi iskanja in selekcije kadrov in sicer;

- Amrop Adria,
- Pedersen & Partners Executive Search,
- Competo,
- JKPS d.o.o.,
- Manpower,
- Trenkwalder,
- Adecco,
- Workforce in
- HEADS Talent Solutions.

Na podlagi majhne strukture in butičnega delovanja omenjenih podjetij, smo pridobili 31 rešenih anket in 9 opravljenih intervjujev. Pri intervjuju in anketnem vprašalniku je bilo pripravljeno sodelovati 6 od zgoraj navedenih 9 podjetij.



### **3.1 Kvantitativna raziskava**

Prvi del empiričnega dela naloge je fokusiran na kvantitativna analizo. Uporabili smo spletni anketni vprašalnik, katerega namen je bil ugotoviti, v kolikšni meri raziskovalni sodelavci uporabljajo socialna omrežja, in če jim ta tehnologija dejansko olajšuje potek dela.

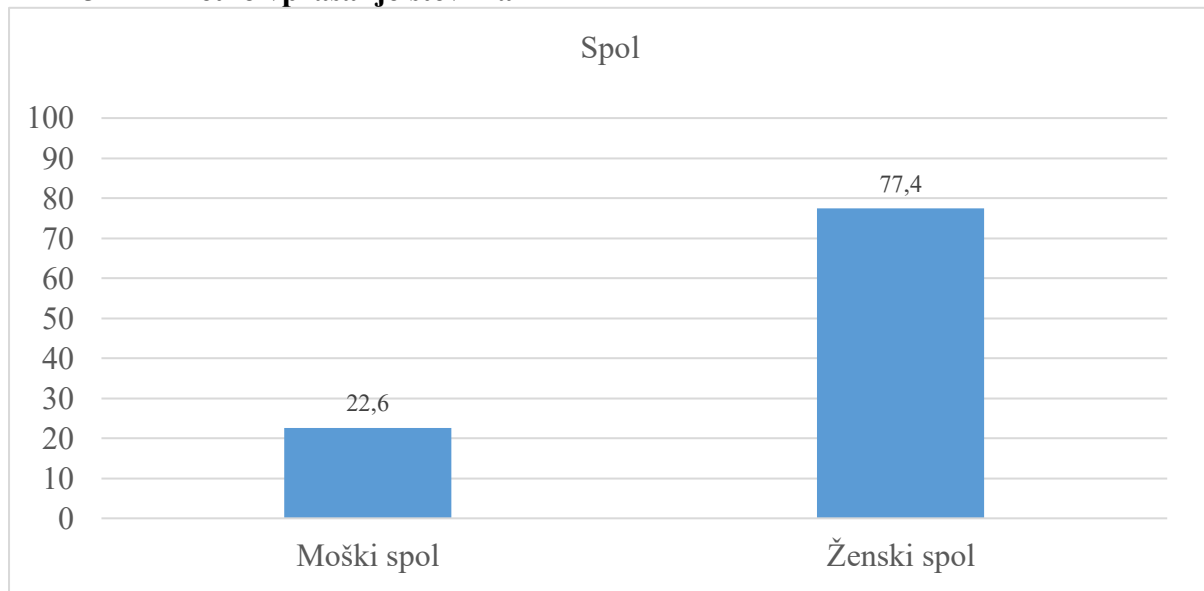
Za uporabo spletnega anketnega vprašalnika, specifično spletne strani 1ka.com, smo se odločili, ker omogoča enostavnejši dostop anketirancev do ankete, lokacija in čas nista pomembna, samo da imamo pri sebi računalnik ali telefon. Anketa je sestavljena iz sedmih vprašanj, od tega so štiri zaprtega tipa dve pa odprtega. Prvi dve vprašanji se osredotočata na vprašanje spola in koliko let izkušenj imajo anketiranci na danem področju. Za tem sledijo vprašanja, koliko in na kakšen način uporabljajo socialna omrežja pri svojem delu. V zaključku pa je fokus na misli za prihodnost, kako bodo ti instrumenti oblikovali prihodnost tega delovnega mesta.

Pri nagovarjanju anketirancev, smo se posluževali metode direktnega kontaktiranja podjetij, in naknadno poslati dostop do spletne ankete. Velikost vzorca je zgolj 31 anketirancev, ampak glede na butičnosti raziskovane dejavnosti ni veliko posameznikov v Sloveniji, ki bi se ekskluzivno ukvarjali samo z iskanjem in s selekcijo.

### 3.2 Kvantitativna raziskava s strani raziskovalnih sodelavcev

Spodaj sledi prikaz podatkov zbranih z anketo v obliki grafov, kakor tudi besedni opis rezultatov.

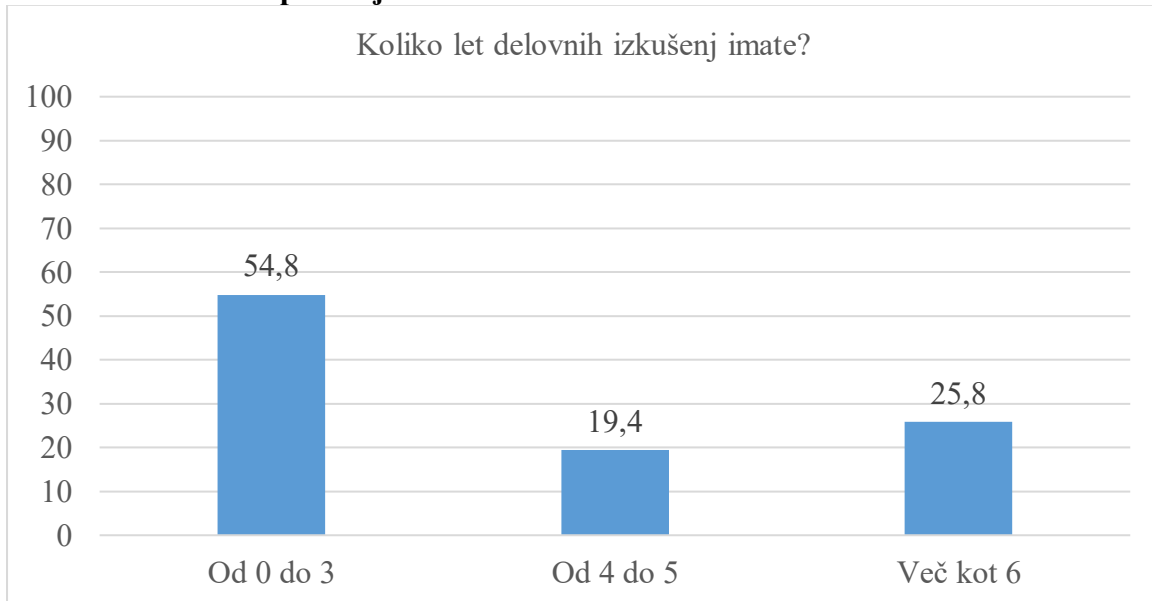
Slika 3.1: Anketno vprašanje številka 1



Vir: Avtor

V anketi je sodelovalo 77,4 % žensk in 22,6 % moških.

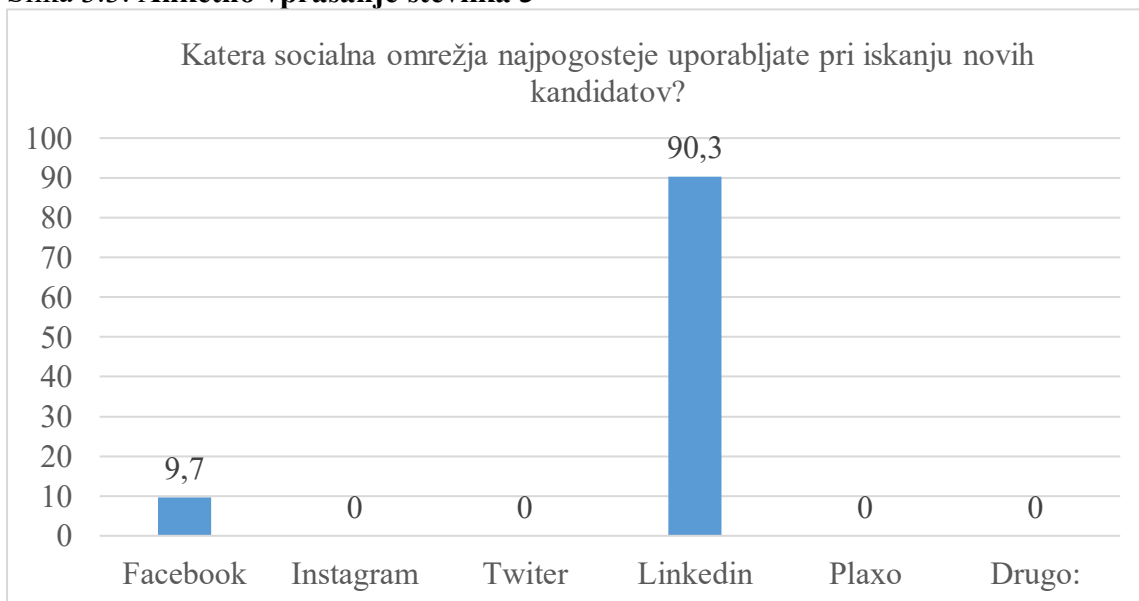
**Slika 3.2: Anketno vprašanje številka 2**



Vir: Avtor

54,8 % anketirancev je imelo manj kot 3 leta delovnih izkušenj v panogi. 19,4 % je imelo od 4 do 5 let delovnih izkušenj in 25,8 % je imelo več kot 6 let delovnih izkušenj.

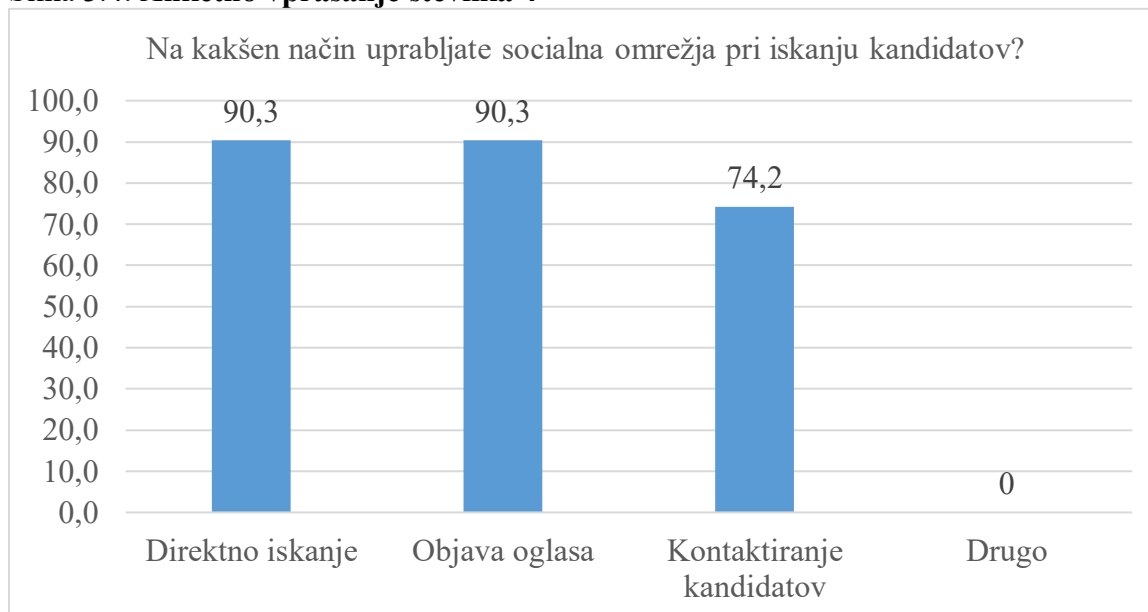
**Slika 3.3: Anketno vprašanje številka 3**



Vir: Avtor

Kar 90,3 % anketirancev uporablja kot primarno orodje pri iskanju novih kandidatov profesionalno socialno omrežje LinkedIn. In 9,7 % pa uporablja kot orodje tudi socialno omrežje Facebook.

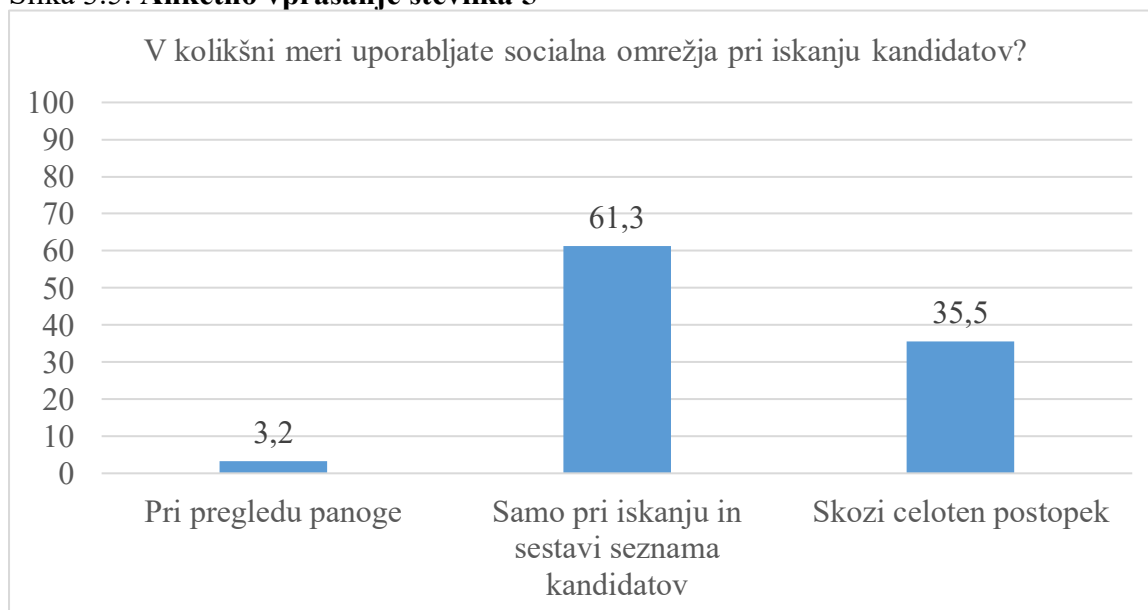
**Slika 3.4: Anketno vprašanje številka 4**



Vir: Avtor

V veliki večini kar 90,3 % anketirancev uporablja socialna omrežja za direktno iskanje in objavljanje oglasov. Kar 74,2 % pa opravi tudi prvi kontakt preko socialnih omrežij.

**Slika 3.5: Anketno vprašanje številka 5**



Vir: Avtor

Anketiranci se poslužujejo socialnih omrežij pri iskanju kandidatov v večini 61,3 % z namenom sestavi seznam kandidatov. 35,5 % se jih poslužuje uporabe skozi celoten postopek, torej tako

pri iskanju primernih podjetij, kot pri iskanju potem primernih kandidatov za kontakt. Zgolj 3,2 % anketirancev pa uporablja socialna omrežja kot orodje za pregled panoge v kateri iščejo kandidate.

**Anketno vprašanje št. 6:** Ali socialna omrežja olajšujejo vaše delo? Če menite da, zakaj?

Peto vprašanje v anketi je bilo vprašanje odprtega tipa. Če povzamemo rezultate, je razvidno, da kar 93,5 % anketirancev meni, da socialna omrežja olajšajo delo iskalcev primernih kandidatov. Najbolj izpostavljene rešitve, ki jih ponujajo socialna omrežja so bile; lažje kontaktiranje in iskanje kandidatov 29 % anketirancev je podalo te odgovore. Isto število anketirancev se je strinjalo tudi z obsegom baze kandidatov, ki jo nudijo socialna omrežja specifično LinkedIn. Eden izmed anketirancev je tudi izpostavil, da so profesionalna omrežja zanimiva za lovce na glave iz vidika, ker sami kandidati poskrbijo za svojo reklamo, kot osebno znamčenje.

**Anketno vprašanje št. 7:** Kakšen bo po vašem mnenju razvoj panoge lova na glave, z uporabo socialnih omrežij?

Prav tako je bilo šesto vprašanje odprtega tipa. Pri pregledu rezultatov je razvidno, da kar 96,7 % anketirancev meni, da bo poveza med socialnimi omrežji in delom lovca na glave vedno večja. Samo eden izmed anketirancev je menja, da se ta povezava ne bo utrdila. Eden izmed anketirancev je tudi omenil pomen generacijskega razvoja in kako mladi vedno bolj uporabljajo socialna omrežja, ter da je to logičen premik v napredek zaposlovanja. Izpostavljen pa je bil tudi strah, kako socialna omrežja vedno bolj olajšajo postopek iskanja in selekcije ter da bodo morala podjetja, ki se s tem ukvarjajo profesionalno, ponuditi neko dodatno vrednost na tržišču, če bodo želela delovati naprej.

### **3.2.1 Predstavitev rezultatov anket**

V anketi je sodelovalo 31 anketirancev od tega je bilo 77,4 % žensk in 22,6 % moških. Razvidno je, da kot raziskovalni sodelavci delujejo večinoma mlajši oz. tisti na začetku kariere, saj jih je več kot polovica 54,8 % tistih, ki imajo manj kot 3 leta izkušenj. Iz tega lahko izpeljemo, da bo zaradi generacijskih razlik tukaj uporaba socialnih omrežij, tako v privatnem življenju kot v profesionalnem, veliko večja. In res je, kar 90,3 % anketirancev pri svojem delu uporablja socialno omrežje LinkedIn, preostali del pa si pomaga še s socialnim omrežjem Facebook. Prav

tako tudi večina uporablja socialna omrežja tako za direktno iskanje kandidatov, kot za objavljanje oglasov za prosta delovna mesta 90,3 %, 74,2 % pa uporablja socialna omrežja še za nagovarjanje kandidatov. 61,3 % anketirancev uporablja socialna omrežja pri iskanju in sestavi seznama kandidatov, 35,5 % pa uporablja socialna omrežja skozi celoten postopek iskanja in samo 3,2 % uporablja socialna omrežja zgolj kot orodje za pregled panoge, iz vidika iskanja konkurentov in podobnih podjetij iz iste panoge. Večina anketirancev 93,5 % misli, da jim socialna omrežja olajšujejo delo predvsem iz vidika baze kandidatov, ki je na voljo in lažjega kontaktiranje teh. Pri vprašanju pogleda v prihodnost pa so se tudi enotno strinjali 96,7 %, da bo vez med socialnimi omrežji in kadrovanjem postajala vedno večja. Na eni strani morda zaradi poenostavljenosti njihove uporabe in na drugi iz vidika, kako mlajše generacije lažje absorbirajo nove tehnologije.

### 3.3 Kvalitativna raziskava

Drugi del empiričnega dela pa se navezuje na kvalitativno raziskovanje, specifično na strukturirani intervju izpeljan preko telefona. Namen intervjuja z lovci na glave je bil ugotoviti, v kolikšni meri socialna omrežja vplivajo na postopek selekcije kandidata. Torej takrat, ko je kandidat že izbran v ožji krog, ali kljub temu njegova osebnost na internetu vpliva na njegov izbor.

Za strukturiran intervju smo se odločili, ker so bili ciljna skupina profesionalci, ki se ukvarjajo z lovom na glavo, posledično odprti tip vprašanj omogoča boljše ubesedenje misli intervjuvanca in »odpira prostor za udeleženčevo samoraziskovanje« (Kordeš in Smrdu, 2015, str.30). Glede na raven izkušenj seveda posedujejo ogromno znanja na danem področju. Intervjuje pa smo izpeljali preko telefona, ker je zasedenost teh profesionalcev velika in smo jim s tem omogočili lažjo prilagodljivost.

Po opravljenih intervjujih smo opravili analizo pridobljenih podatkov. Glede na obseg informacij smo se odločili za proces deskriptivnega kodiranja, ki temelji na ideji, da skupek informacij povzamemo z eno frazo, ki predstavlja rdečo nit skozi vse intervjuje.

Tabela 3-1: Transkript intervjujev

<p><b>I.</b> Namen prvega vprašanja je bilo ugotoviti, koliko izkušenj imajo intervjuvanci v povprečju. Glede na zahtevnost delovnega mesta, smo se kot pričakovano pogovarjali z osebami, ki niso imele manj kot 5 let delovnih izkušenj, ter vse tja do 20 let je bil najbolj izkušen intervjuvanec.</p>	<p><b>I. Nivo izkušenj</b></p>
<p><b>II.</b> Naslednje vprašanje se je osredotočalo na vrsto socialnih omrežij, ki jih intervjuvanci uporabljajo pri selekciji kandidatov. Večina intervjuvancev uporablja kot primarno socialno omrežje LinkedIn. Osebe 1, 2, 3 in 4 so izpostavile tudi socialno omrežje Facebook in Instagram</p>	<p><b>II. Vrste socialnih omrežij</b></p>

**III.** Tretji sklop vprašanj se je osredotočal na to koliko lovci na glave preverijo svoje kandidate na spletu. Kar 7 od 9 oseb je odgovorilo, da preverijo odtis kandidata na spletu še posebej takrat, ko se gre za višja delovna mesta in ko mora biti spletna javna osebnost kandidata primerno predstavljena. 2 osebi pa sta odgovorili, da to ne storita. Intervjuvance pri odtisu na spletu najbolj zanimajo predstavljene delovne izkušnje, projekti, pri katerih je sodeloval, kako strukturirano ima urejeno svojo spletno predstavitev, in tudi razna zanimanja in vrednote, kaj kdo »všečka«, ker na ta način kandidati nevede sporočajo njihove vrednote. Nobeden izmed intervjuvanih pa še ni zavrnil kandidata zaradi neprimerne spletnega profila, vsaj ne dokler nista imela osebnega srečanja.

**IV.** Vsi intervjuvanci se strinjajo, da bodo imela socialna omrežja vedno večji vpliv na njihovo delo, in da bo povezava vedno bolj tesna. Izpostavljeno je bilo, odraščanje mlajših generacij, ki se že rodijo s temi orodji, vedno bolj izpopolnjeno delovanje LinkedIn-a, možnost oglaševanja delovnih mest na teh socialnih omrežjih, in iz vidika kandidatov možnost osebnega znamčenja.

### **III. Odtis na internetu**

### **IV. Vpliv socialnih omrežij**

Vir: Avtor



### 3.3.1 Predstavitev rezultatov intervjujev

Pri stopnji izkušenosti intervjuvancev smo zajeli krog profesionalcev s poglobljenim znanjem v dani industriji. Glavni motivator zato, je bil črpati iz njihovega znanja, predvsem poglede ali so socialna omrežja kot profesionalno orodje nekaj, kar bo ostalo z nami na dolgi rok. Večina je potrdila, da pri svojem delu uporabljajo profesionalno socialno omrežje LinkedIn, nekateri med njimi uporabljajo za pomoč tudi Instagram in Facebook. Prav tako so se vsi tudi strinjali, da je odtis kandidata na spletu zelo pomemben, sicer ga zaradi slabega profila ne bi zavrnili, ampak dober in strukturiran profil pripomore k boljšem osebnem znamčenju. Zanimiv je bil tudi njihov pogled na stvari, ki jih kandidati spremljajo na svojih profilih, in kaj vse »všečkajo«. Iz tega lahko izpeljemo, da je pri tistih vrhnjih poklicih pomembno prav vse, kar storijo kandidati in je vidno javnosti. Prav tako so bila njihova mnenja usklajena pri pogledih v prihodnost, saj so vsi mnenja, da bodo socialna omrežja vedno bolj tesno povezana s poklicem lovca na glave, predvsem iz vidika, kako se razvijajo in uporabljajo socialna omrežja mlajše generacije, ki počasi vstopajo na trg dela.

#### 4 SKLEP – Primerjava uporabe socialnih omrežij raziskovalcev in lovcev na glave

Rezultati ankete so pokazali, da večina 90,3 % raziskovalcev uporablja socialno omrežje LinkedIn pri postopkih iskanja novih kandidatov. Prav tako pa so lovci na glave potrdili tudi, da je v njihovi primarni uporabi ravno socialno omrežje LinkedIn, ampak tako raziskovalci kot lovci na glave posežejo tudi po družabnih socialnih omrežjih za boljši vpogled v kandidatovo življenje in skladnost informacij predstavljenih na eni ali drugi strani. Kot je omenil Zakrajšek (2014), so prednosti uporabe socialnih omrežij predvsem možnost pregleda velikega števila kandidatov v kratkem času. Prednost sočasne uporabe še socialnih družabnih omrežij pa je po Portalu OSV (2015), da lahko na podlagi teh ugotovimo, če kandidat ustreza tudi kulturni klimi znotraj podjetja.

Raziskovalci v večini uporabljajo socialna omrežja tako za direktno iskanje, objavo oglasov in kontaktiranje kandidatov. Prav tako večina meni, da socialna omrežja olajšujejo njihovo delo, predvsem iz vidikov lažjega iskanja in boljše uporabniške izkušnje. Baza kandidatov se skozi popularnosti pri mlajših generacijah tudi stalno povečuje. Če izpostavimo odgovor enega izmed anketirancev, je zanimivo tudi, da na socialnih omrežjih dejansko kandidati sami poskrbijo za svojo reklamo in izpostavljenost s posredovanjem čimbolj natančnih in podrobnih informacij o svojem poslovnem življenju. Tudi lovci na glave so potrdili, da socialna omrežja, predvsem LinkedIn, postajajo vedno bolj izpopolnjena in da bo povezava z socialnimi omrežji ter upravljanjem poklica lovca na glave, vedno večja. Zakrajšek (2014) pa pravi, da moramo, glede na širino uporabe socialnih omrežij, sistematično kodirati informacije o posameznih kandidatih in te naj služijo kot vir za ciljno usmerjena vprašanja pri samih intervjujih.

Ali je odtis kandidata na internetu lahko odločilni faktor v postopku iskanje in selekcije smo preverili pri kadrovskih strokovnjakih, ki se profesionalno ukvarjajo z lovom na glave. Večina preveri informacije o kandidatih na spletu preden imajo z njimi osebno srečanje. Zanimajo jih predvsem pretekle izkušnje kandidatov, projekti, ki so jih kandidati izpeljali, in pa tudi splošna aktivnost na socialnih omrežjih, katere vrednote izkazujejo s svojim »všečkanjem« in deljenjem spletnih vsebin, ampak nihče pa še ni zavrnil kandidata izključno na podlagi spletnega profila. Avtorica Zakrajšek (2014) tudi pravi, da moramo biti pazljivi, saj vse informacije, ki jih najdemo na socialnih omrežjih niso resnične in nam lahko dajo napačen vtis.

## 5 VIRI

1. Borko Grimšič, Manca (2015). *Na zaposlitev delavca lahko vpliva javno dostopen Facebook profil*. Dostopno prek <http://data.si/blog/2015/08/25/na-zaposlitev-delavca-lahko-vpliva-javno-dostopen-facebook-profil/>
2. Brewster, C. in Holt Larsen, H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*. UK: Blackwekk Publishers.
3. CIPD Chartered Institute of Personnel and Development. Dostopno prek <https://www.cipd.co.uk/> <https://www.cipd.co.uk/>
4. Dessler, Gary. (2013). *Human resource management*. United States of America: Pearson Education.
5. Experteer Magazine July 22, (2014). Dostopno prek <https://us.experteer.com/magazine/tracing-back-recruitment-history-first-headhunter-soldier/>
6. E-zaposlitev. Dostopno prek: <http://www.e-zaposlitev.com/predstavitev/>
7. Jobvite. (2015). The Jobvite Recruiter Nation Survey 2015. Dostopno prek [http://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2015/09/jobvite\\_recruiter\\_nation\\_2015.pdf](http://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2015/09/jobvite_recruiter_nation_2015.pdf)
8. Karssing K. (2008). *The history of recruitment: Recruiting then and now*. Dostopno prek <http://www.options.co.za/news/angelo/history-recruitment-recruiting-then-and-now>
9. Kohont, Andrej. (2005). *Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Kordeš, Urban in Smrdu Maja. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba univerze na Primorskem. Dostopno prek <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6963-98-5.pdf>
11. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Mello, Jeffrey A. (2002). *Strategic Human Reasurce Management*. Mason/Ohio: South – Western.
13. Milkovich, T. G., Boudreau, W. J. (1997). *Human Reasource Management*. New York: Irwin McGraw-Hill.
14. Moja zaposlitev. Dostopno prek: <http://www.mojazaposlitev.si/>

15. Moje delo. Dostopno prek: <https://www.mojedelo.com/>
16. Možina S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
17. Nova zaposlitev. Dostopno prek: <http://www.nova-zaposlitev.si/>
18. Pervanje M. in Kragelj R. (2009). *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov*. Ljubljana: Planet GV.
19. Pervanje, Milena. (2019). Kako izbrati kadrovske agencije in najti najboljše sodelavce. Dostopno preko <https://www.linkedin.com/pulse/kako-izbrati-kadrovske-agencije-najti-najbolj%C5%A1e-milena-pervanje/>
20. Plaxo. (2015). Dostopno prek <https://www.plaxo.com/?secure=1>
21. Plumbly P. 1985. *Recruitment and Selection*. Institute of Personnel Management
22. Portal OSV. (2015). Facebook. Dostopno prek <http://www.portalosv.si/druzabna-omrezja/znacilnosti-druzabnih-omrezij/facebook/>
23. Portal OSV. (2015). LinkedIn. Dostopno prek <http://www.portalosv.si/druzabna-omrezja/znacilnosti-druzabnih-omrezij/linkedin/>
24. Portal OSV. (2015). Priložnosti, ki jih nudijo družabna omrežja. Dostopno prek <http://www.portalosv.si/druzabna-omrezja/priloznosti-ki-jih-nudijo/>
25. Portal OSV. (2015). Twitter. Dostopno prek: <http://www.portalosv.si/druzabna-omrezja/znacilnosti-druzabnih-omrezij/twitter/>
26. Portal OSV. (2015). Značilnost družabnih omrežij. Dostopno prek <http://www.portalosv.si/druzabna-omrezja/znacilnosti-druzabnih-omrezij/>
27. Torrington D., Hall L. , Taylor S. (1998). *Human Resource Management*. Financial Times, Prentice Hall.
28. Trefis Team. (2015). Is LinkedIn Ready To Face Competition? Dostopno prek <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/12/02/is-linkedin-ready-to-face-competition/#4f90870e6b68>
29. Wikijob. Dostopno preko: <https://www.wikijob.co.uk/content/industry/sales-recruitment-consulting/what-headhunting>
30. Zakrajšek, Tina. (2014). Uporaba Facebooka za kadrovske namene. Dostopno prek <http://psihologijadela.com/2014/10/24/uporaba-facebook-a-za-kadrovske-namene/>
31. Zaposlitev 1A. Dostopno prek: <http://www.zaposlitev1a.com/>
32. Zaposlitev.net. Dostopno prek: <http://www.zaposlitev.net/delo.php>