

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

ZAKLJUČNA NALOGA  
SOCIALNA OMREŽJA IN DRUGI VIRI INFORMACIJ  
PRI METODI LOVA NA GLAVE

NIKA MIKLAVČIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Zaključna naloga

**Socialna omrežja in drugi viri informacij  
pri metodi lova na glave**

(Social networks and other sources of  
information in headhunting method)

Ime in priimek: Nika Miklavčič  
Študijski program: Biopsihologija  
Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Koper, september 2018

## Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Nika MIKLAVČIČ

Naslov zaključne naloge: Socialna omrežja in drugi viri informacij pri metodi lova na glave

Kraj: Koper

Leto: 2018

Število listov: 45      Število tabel: 3

Število prilog: 3      Št. strani prilog: 9

Število referenc: 50

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Ključne besede: lov na glave, viri informacij, socialna omrežja, kandidati, osebni podatki

Izvleček: Lovci na glave pri iskanju kandidatov uporabljajo različne vire informacij. Čedalje bolj priljubljen način pridobivanja informacij je s pomočjo socialnih omrežij. Z uporabo socialnih omrežij lahko pridemo do različnih podatkov iz strokovnega in zasebnega življenja kandidatov. Tako se lahko obe vrsti podatkov upoštevata pri izbiri pravega kandidata. V sklopu zaključne naloge sem izvedla raziskavo, v kateri so sodelovali 3 slovenski lovci na glave. Vzorec je bil izbran glede na razpoložljivost slovenskih lovcev na glave. Z udeleženci sem izvedla strukturirane intervjuje, ki so vsebovali vprašanja na temo virov informacij, ki jih lovci na glave uporabljajo pri svojem delu. Vprašanja so se osredotočala predvsem na socialna omrežja kot vir informacij. Rezultati so pokazali, da so najpogostejši viri informacij osebni in poslovni stiki, podatkovne baze kandidatov, socialna omrežja in v nekaterih primerih tudi splet. Kot najbolj pomembno socialno omrežje pri delu lovcev na glave, se je izkazal LinkedIn. Uporabljajo ga za pridobivanje podatkov, ki so povezani z delom kandidata. Raziskava je pokazala tudi, da se izbrani slovenski lovci na glave pri selekciji kandidatov ne osredotočajo na podatke iz zasebnega življenja, tako kot to večkrat izpostavlja tuja literatura.

### Key words documentation

Name and SURNAME: Nika MIKLAVČIČ

Title of the final project paper: Social networks and other sources of information in headhunting method

Place: Koper

Year: 2018

Number of pages: 45                      Number of tables: 3

Number of appendix: 3                  Number of appendix pages: 9

Number of references: 50

Mentor: Assist. Prof. Ana Arzenšek, PhD

Keywords: headhunting, sources of information, social networks, candidates, personal data

Abstract: Headhunters use different sources of information when searching for candidates.

Social networks are increasingly becoming a popular way of gaining information. With the use of social networks, we can get a lot of different data about a professional and private lives of candidates. This way, both sort of information can be used when choosing the right candidate. Within the scope of this thesis I conducted a study in which participated 3 Slovenian headhunters. The sample group was composed based on availability of Slovenian headhunters. I conducted structured interviews that contained questions about sources of information, that headhunters use in their job. Questions were especially focusing on social networks as a source of information. Results showed that the most frequent sources of information are personal and business contacts, databases of candidates, social networks, and in some cases, the web. LinkedIn was found as the most important social network. They use it for gaining data, associated with the candidates job. This study also showed that Slovenian headhunters do not focus on private life data, as emphasized in foreign literature.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici, doc. dr. Ani Arzenšek, za strokovno vodenje, pomoč in vse nasvete pri pisanju zaključne naloge.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
2	ISKANJE IN IZBOR KADROV.....	1
2.1	Notranji in zunanji kadrovski viri.....	1
3	LOV NA GLAVE ALI HEADHUNTING.....	2
3.1	Potek dela lovcev na glave.....	3
3.2	Prednosti in slabosti.....	5
4	VIRI INFORMACIJ LOVCEV NA GLAVE.....	5
4.1	Podatkovne baze kandidatov.....	6
4.2	Osebnostni in poslovni stiki ter reference.....	6
4.3	Klicanje v podjetja.....	7
4.4	Splet.....	7
5	SOCIALNA OMREŽJA.....	8
5.1	Uporaba socialnih omrežij pri lovu na glave.....	9
5.2	Prednosti in slabosti zbiranja podatkov s spleta in socialnih omrežij.....	10
5.3	Etičnost pridobivanja podatkov s spleta in socialnih omrežij.....	11
5.4	Nova evropska Splošna uredba o varstvu osebnih podatkov.....	12
6	NAMEN, CILJ DELA IN RAZISKOVALNO VPRAŠANJE.....	13
6.1	Slabost raziskave.....	14
7	METODA.....	15
7.1	Vzorec.....	15
7.2	Pripomočki.....	15
7.3	Postopek.....	15
8	REZULTATI.....	17
9	INTERPRETACIJA.....	21
10	SKLEP.....	24
11	LITERATURA IN VIRI.....	25

---

## **KAZALO PREGLEDNIC**

Tabela 8.01: Rezultati udeleženca A .....	17
Tabela 8.02: Rezultati udeleženca B .....	18
Tabela 8.03: Rezultati udeleženca C .....	19

## **KAZALO PRILOG**

Priloga A: Intervju z udeležencem A

Priloga B: Intervju z udeležencem B

Priloga C: Intervju z udeležencem C



## 1 UVOD

Ena od manj znanih metod iskanja in izbora kadra je lov na glave ali »headhunting«. Ker se mi zdi delo lovcev na glave zelo zanimivo in hkrati polno izzivov, sem želela raziskati in bolje spoznati ta poklic. Natančneje sem želela ugotoviti, kje lovci na glave pridobivajo podatke o kandidatih, ki jih iščejo. Lov na glave sem želela povezati s temo socialnih omrežij, ki je danes zelo priljubljena. Socialna omrežja namreč predstavljajo del življenja že skoraj vsakega posameznika. Zanimalo me je, kakšen pomen imajo socialna omrežja pri delu lovcev na glave in se odločila to tudi raziskati.

## 2 ISKANJE IN IZBOR KADROV

Organizacije se zavedajo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo in ključ do uspeha, zato delodajalci iščejo najboljše kadre, s katerimi bodo lahko uresničevali svoje poslovne cilje. Zaposlovanje kadrov ni le eno, izolirano dejanje, temveč proces, sestavljen iz različnih strokovnih in medsebojno logično povezanih postopkov. Med te spada tudi postopek iskanja in izbora novih kadrov (Belčič, 2002; Ferk, 2015). Delodajalci želijo z različnimi specializiranimi dejavnostmi v pravem času postaviti prave ljudi na prava mesta ter s tem doseči takšno skladnost med ljudmi in delom, ki bo zagotavljala najbolj učinkovito doseganje poslovnih ciljev (Konrad, 1996).

Če ima organizacija srečo, bo imela na voljo več potencialnih kandidatov kot pa prostih delovnih mest. V tem primeru je lahko organizacija bolj selektivna pri izbirnem postopku in ima tako boljše možnosti, da na odprto delovno mesto postavi kandidata, ki bo dobro opravljal svoje delo. Izbere lahko tistega kandidata, katerega formalna znanja in dosežene kompetence v danem trenutku najbolj ustrezajo pogojem prostega delovnega mesta. Pri tem je pomembno, da je izbirni postopek čim bolj objektiven, veljaven in zanesljiv ter da se upošteva tako organizacijske kot obče etične in moralne standarde (Spector, 2008; Bajec, Boštjančič in Tement, 2016). Raziskave namreč kažejo, da lahko z ustreznim načrtovanjem in izvedbo veljavnega selekcijskega postopka napovemo, kako učinkovit bo nek kandidat na določenem delovnem mestu. S tem lahko poiščemo čim večjo skladnost med kandidatom in delovnim mestom ter kandidatom in organizacijo (Hunter, Schmidt in Judiesch, 1990, po Bajec idr., 2016).

### 2.1 Notranji in zunanji kadrovski viri

Delodajalci lahko pridobivajo kandidate iz notranjih ali zunanjih kadrovskih virov. Prvi način pomeni zapolnitev delovnega mesta z že zaposlenim delavcem v organizaciji, drugi način pa pomeni iskanje in pridobivanje delavcev izven organizacije, na trgu dela (Bajec

idr., 2016; Belčič, 2002). Oba načina imata svoje prednosti in slabosti. Pridobivanje kadra iz notranjih virov je hitrejše in cenejše, delavci so že usmerjeni v organizacijo in dobro poznajo delo ter poslovanje, o njih so na voljo zanesljive informacije, podjetje pa s takim načinom pokaže tudi spodbudo in priznanje s tem, ko delavcem ponudi možnost napredovanja. Oblikovanje lastnih kadrov ima tudi nekaj slabosti, npr. manj novih idej, morebitno vznemirjenost neuspešnih kandidatov, izbira je podvržena notranji politiki, usposabljanje delavca je lahko zelo dolgotrajno in podobno (Bartol in Martin, 1995, po Merkač Skok, 2005; Gusain, 2017). Pridobivanje kadra iz zunanjih virov je včasih boljše, saj vsak nov zaposleni prinese spremembo, nova znanja, veščine, svežino in nov pogled, kar lahko pripomore k napredku. Novi kandidati imajo lahko širše izkušnje, obvladajo različne specialnosti in poznajo konkurenco. Po drugi strani pa je s pridobivanjem zunanjih kadrovskih virov možnost napačne izbire večja, zaradi manjše količine zanesljivih informacij. Prav tako se lahko notranji kandidati počutijo zavrnjene, novi zaposleni potrebujejo dlje časa za prilagajanje na organizacijo in tudi proces izbire je lahko dražji (Bartol in Martin, 1995, po Merkač Skok, 2005; Gusain, 2017; Pervanje in Kragelj, 2009).

Najpogostejša oblika privabljanja kandidatov iz zunanjih virov je oglaševanje v sredstvih javnega obveščanja, saj lahko na tak način o prostem delovnem mestu obvestimo največ možnih kandidatov. Druge možnosti vabljenja k sodelovanju so še posredovanje zavoda za zaposlovanje, sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami in štipendiranje, osebni stiki in priporočila znancev, splet, kontaktiranje oseb, ki so v preteklosti same poslale ponudbo za delo v podjetje in drugo (Lipičnik, 1998; Spector, 2008).

Eden od načinov pridobivanja kandidatov je tudi preko zasebnih agencij za iskanje kadrov, ki med drugim uporabljajo metodo usmerjenega pristopa, t. i. lov na glave ali headhunting (Pervanje in Kragelj, 2009).

### **3 LOV NA GLAVE ALI HEADHUNTING**

»Headhunting je v HRM žargonu izraz za ciljno iskanje ključnih, deficitarnih in ozko specializiranih kadrov, ki jih za naročnika poiščejo kadrovske agencije, specializirane za zahtevna iskanja. Pogosto poimenovanje je tudi direktno iskanje.« (Pelcar, 2015, str. 14)

Zaletel (2006) lovce na glave definira kot kadrovske strokovnjake, ki so lahko posebej specializirani za določena poslovna področja in se profesionalno ukvarjajo z iskanjem in pridobivanjem uspešnih oseb za vodilna in vodstvena delovna mesta. Pogosto delujejo v okviru kadrovskih agencij, včasih pa tudi samostojno.

Nazmi (2005) pa opisuje, da se lov na glave ne uporablja samo za iskanje osebja za vodilna mesta, temveč tudi v drugih situacijah, ko podjetje išče zamenjavo za zaposlenega, ki se morda sploh ne zaveda, da bo zamenjan, ali pa za iskanje strokovnjakov, ki so visoko usposobljeni in kvalificirani ter jih je na trgu dela zelo malo.

Podjetja se lahko obrnejo na lovca na glave, ko sestavljajo nove time, se odločajo o napredovanjih, morebitni širitvi na nove trge ali izbirajo posameznike za zelo zahtevne naloge (Pelcar, 2015). Ker pa so cene takšnih storitev precej visoke, se podjetja po takšno zunanjo pomoč po navadi obrnejo šele takrat, ko odpovejo vse druge poti iskanja kadrov. To praviloma pomeni, da so kandidati težje dosegljivi, da jih ne najdemo v številnih razpoložljivih bazah ali o njih ne najdemo dovolj podatkov (Boštjančič, 2011). Podjetja najamejo lovca na glave tudi takrat, ko so se sama že večkrat opekla in so na vodilna mesta postavila ljudi, ki jim niso upravičili izkazanega zaupanja (Hrovat, 2005). Zavedajo se, da napačen človek na odgovornem delovnem mestu za podjetje pomeni veliko škodo in tudi strošek. Kakovostni kadri pa ustvarjajo pomembno konkurenčno prednost in so za to, da jih pridobijo, podjetja pripravljena sodelovati s strokovnjaki za iskanje in izbor ter za takšno strokovno pomoč plačati tudi nekaj več (Bolarič, 2008).

### **3.1 Potek dela lovcev na glave**

Ko se naročnik odloči za direktno iskanje kadra, je prvi in bistven element te metode, natančna opredelitev spiska zahtevanih lastnosti iskanega delovnega mesta ter hkrati poglobljeno spoznavanje lovca na glave s podjetjem, ki išče kandidata. Temeljito mora raziskati okolje, v katerem deluje podjetje, panogo, konkurenco ter razumeti potrebe, klimo, poslovno kulturo, kulturo ekipe, načrte in rezultate podjetja (Pelcar, 2015; Pervanje in Kragelj, 2009).

Na osnovi temeljito opravljene raziskave med sorodnimi podjetji na določenem področju, lovec na glave diskretno pridobiva informacije o zanimivih kandidatih, ki kažejo potencial in jim nato z neposrednim stikom poskuša vzbuditi zanimanje za novo karierno priložnost. V primeru interesa vsakega posameznika povabi na informativni razgovor, na katerem mu predstavi zanimivo ponudbo. Zajame lahko tudi že zaposlene kandidate, katerih kariera je v vzponu in so zadovoljni z obstoječim delovnim mestom, vendar so morda kljub temu odprti za nove izzive, še posebej če obstaja možnost napredovanja v hierarhični shemi v industriji. Načelno se sprva oblikuje širši seznam potencialnih kandidatov z do 30 imeni in nato skrči po prvem stiku lovca na glave s kandidati (Boštjančič, 2011; Mihajlovič, 2010; Pervanje in Kragelj, 2009).

Sledi poglobljen selekcijski intervju z izbranimi kandidati, na katerem se ugotovi ustreznost profila za iskano delovno mesto in motiv za kandidaturo. Kandidati delijo motive za spremembo, podrobno navedejo ključne dosežke, predstavijo svoje potencialne prednosti in šibke točke, finančna pričakovanja in podobno. Kandidate, uvrščene v ožji krog, se nato povabi h kandidaturi za delovno mesto, ki ga ponuja naročnik ter pripravi in motivira za nadaljnje pogovore z naročnikom (Mihajlovič, 2010; Pelcar, 2015).

Sledi pisanje poročila, ki mora biti etično, strokovno utemeljeno in mora temeljiti na dejstvih. V praksi pogosto pride do tega, da je predlagan kandidat opisan le s superlativi, brez opozoril o morebitnih šibkih točkah in omejitvah (Boštjančič, 2011). Naročniku so v paketu predstavljeni najustreznejši kandidati, tako da so v enakopravnejšem položaju. Ko je kandidatura v polnem teku in se kandidat zdi naročniku ustrezen, se slednji lahko odloči za nadaljnja preverjanja, kot so psihološki testi in preverjanje referenc (Mihajlovič, 2010; Pervanje in Kragelj, 2009).

Na predstavitvenih intervjujih, ki so velikokrat izvedeni na nevtralni lokaciji, se kandidati prvič srečajo z naročnikom. Priporočljivo je, da je pri teh prisoten tudi lovec na glave, saj si tako z naročnikom lažje izmenjata vtise in dorečeta nadaljnje korake. Po razgovoru z vsemi kandidati, se lovec na glave pogovori z obema stranema, nato pa sledi rangiranje, izbor favorita in nadaljevanje izbora po navodilu naročnika (Pelcar, 2015).

Ko pride do končne odločitve izbire posameznika za delovno mesto, mora pravi lovec na glave ponuditi jamstvo, da izbranemu kandidatu ne bo ponujal novih zaposlitev v določenem obdobju, npr. od šest mesecev do dveh let. Prav tako mora jamčiti, da bo našel novega kandidata, če izbrani kandidat v določenem obdobju ne pokaže dobrih rezultatov ali zapusti novo delovno mesto (Boštjančič, 2011).

Postopki lova na glave so temeljiti, poglobljeni, trajajo tudi po več mesecev in so učinkoviti. Temu primerna je tudi cena, ki je sicer odvisna od dogovora med naročnikom in agencijo, vendar po navadi znaša med 25 in 35 odstotki bruto letne plače, previdene za to delovno mesto. Cena storitve v Sloveniji naj bi znašala do deset tisoč evrov, na Norveškem od 60 do 80 tisoč evrov, ponekod v tujini pa dosega tudi šestmestne številke v evrih ali dolarjih. Plačilo je praviloma izvršeno v treh delih, pri čemer je prvi del nevračljiv znesek in zapade v plačilo ob podpisu pogodbe, drugi del plačila se izvede ob posredovanju določenega števila potencialnih kandidatov, tretji del pa ob podpisu pogodbe o zaposlitvi med naročnikom in izbranim kandidatom (Bolarič, 2008; Hrovat, 2005; Mihajlovič, 2010; Pervanje, 2008).

### 3.2 Prednosti in slabosti

Iskanje kadra z metodo lova na glave ima veliko prednosti, saj je vsebinska priprava na iskanje ustreznih kandidatov temeljita in poglobljena, iskanje kandidatov pa lahko poteka tudi med strokovnjaki, ki so že zaposleni in niso aktivni iskalci zaposlitve (Pervanje in Kragelj, 2009). Potencialni kandidati so obravnavani diskretno in tajno, saj velikokrat za delovanje lovca na glave ve le neposredni naročnik, npr. direktor in nihče drug v organizaciji, za katero išče novega zaposlenega. Lovca na glave pri svojem delu varuje vse podatke, ki jih pridobi v samem procesu. Prednost je tudi jamčenje lovca na glave, da že izbranemu kandidatu ne bo ponujal novih kariernih priložnosti v nekem določenem obdobju in prav tako, da bo poiskal novega primerne kandidata, če prvi kandidat v določenem obdobju zapusti delovno mesto (Boštjančič, 2011). Velika prednost je tudi uspešnost metode, ki je precej visoka, saj je iskanje zelo usmerjeno. Tudi raziskave so pokazale, da je bil lov na glave že več kot dvajset let nazaj ena izmed najbolj uspešnih in učinkovitih metod za iskanje višjega kadra (Pervanje in Kragelj, 2009; Terpstra, 1996, po Lim in Chan, 2001).

Kot slabost bi lahko šteli ceno storitve, ki je precej visoka in lahko v Sloveniji znaša do deset tisoč evrov, v tujini pa še veliko več (Bolarič, 2008). Ena od slabosti bi lahko bila tudi dolgotrajnost procesa, saj lahko že sama priprava na iskanje ter analiza panoge, konkurence, strokovnjakov traja več kot 20 delovnih dni, med tem, ko se celoten postopek pridobivanja pravega kandidata lahko zavleče na več mesecev (Mihajlovič, 2010; Pervanje in Kragelj, 2009). Nekateri avtorji so izpostavili tudi slabe izkušnje z nekaterimi lovci na glave, ki svojega dela ne opravljajo kvalitetno in lahko posredujejo kandidate, ki niso kvalificirani za iskano delovno mesto. Razlogi za to so lahko različni, npr. prikrivanje morebitnih omejitev in šibkih področij kandidatov zaradi privlačnosti obljubljenе denarne nagrade, premalo razpoložljivega časa ali pomanjkljivo znanje o področju dela, na katerem iščejo potencialne kandidate za prosto delovno mesto. Prav tako se nekaterim lov na glave ne zdi etičen, saj to metodo dojemajo kot krajo kandidatov med konkurenčnimi podjetji (Boštjančič, 2011; Nash, 1989, po Lim in Chan, 2001).

## 4 VIRI INFORMACIJ LOVCEV NA GLAVE

Lovci na glave imajo po navadi sveže informacije s trga, a še vseeno vsak dan iščejo nove ter na osnovi tega prilagodijo raziskavo primernih kandidatov, metodologijo iskanja in proces selekcije (Pelcar, 2015). Za iskanje kandidatov porabijo veliko časa, saj ves čas podrobno spremljajo uspešne posameznike na različnih strokovnih področjih, ki s svojim delom poskrbijo za prepoznavnost. Spremljajo njihove dosežke, kot so npr. objavljanje strokovnih člankov, predavanja na strokovnih dogodkih, prejem nagrad, pojavljanje v

medijih zaradi svoje dejavnosti in odzivnosti na pomembne spremembe (Nazmi, 2005; Zaletel, 2006).

#### **4.1 Podatkovne baze kandidatov**

Iskanje kadra lahko poteka s pomočjo podatkovne baze kandidatov, ki jo hranijo vsi lovci na glave oz. kadrovske agencije, znotraj katerih delujejo. V bazi so vpisani vsi kandidati, s katerimi so sodelovali že v preteklosti. Shranjeni so tudi tisti kandidati, ki so sami kontaktirali agencijo in posredovali svoj življenjepis oz. izpolnili vprašalnik, ki je na voljo na spletnih straneh nekaterih agencij (Finlay in Coverdill, 2007; Zaletel, 2006). V bazi so vpisane vse koristne informacije o kandidatih, s pomočjo katerih lahko lovci na glave poiščejo in ustvarijo nabor najbolj ustreznih oseb za določeno delovno mesto. Vsebujejo ustaljene vrste podatkov, npr. demografske podatke, izobrazbo, trenutno delovno mesto, pretekle delovne izkušnje, razne dosežke in tudi mehke veščine. Bolj izčrpne podatkovne baze lahko vsebujejo tudi druge informacije, npr. razne delovne preference, kriterije pri iskanju dela, finančna pričakovanja, karakteristike in osebnost kandidata ter podobno. Shranjene so lahko tudi nepomembne ali nepopolne informacije, ki lahko izkrivijo pravo sliko in otežujejo oblikovanje pomembnih ugotovitev. Vse podatke je zato potrebno redno preverjati, čistiti in se osredotočati le na tiste, ki so relevantni (Chuapetcharasopon, 2015; Stand Out From, 2018; Vovko, 2017).

#### **4.2 Osebni in poslovni stiki ter reference**

Pri iskanju kadra lovci na glave izkoristijo tudi osebne in poslovne stike z ljudmi, katerim zaupajo, da znajo prepoznati talent in podajo neformalno priporočilo oz. referenco (Nazmi, 2005). Reference lahko lovci na glave dobijo od določenih tretjih oseb, ki kandidata poznajo v delovnem okolju ali zasebnem življenju, to so npr. sedanji ali bivši sodelavci ter pretekli delodajalci (Shackleton in Newell, 1997, po Chmiel, 2003). Z referencami lahko pridobijo različne informacije o kandidatu, dobijo potrditev o točnosti njegovih podatkov, ki so jih pridobili drugje ali jih je kandidat posredoval sam ter se pozanimajo o preteklih delovnih izkušnjah in uspešnosti (Smith in Robertson, 1993, po Chmiel, 2003). Raziskave kažejo različne rezultate veljavnosti in primernosti referenc. Raziskava iz leta 1968 trdi, da se na reference ne bi smeli preveč zanašati, saj naj bi bile preveč prizanesljive in redko podajo negativno oceno ali informacije in zato realno sliko kandidata (Browning, 1968, po Chmiel, 2003). Podane informacije so lahko večkrat tudi irelevantne in se jih težko interpretira (Landy in Conte, 2013). Druga raziskava pa kaže, da so med drugimi kandidati, ki so jih izbrali na podlagi referenc, v povprečju boljje opravljali svoje delo in ostali na določenem delovnem mestu dlje časa (Zottoli in Wanous, 2000, po Spector, 2008).

### 4.3 Klicanje v podjetja

Nekateri lovci na glave naj bi kandidate iskali tudi preko hladnega klicanja oz. klicanja oseb, s katerimi v preteklosti še niso imeli stikov in jih ne poznajo. Posluževali naj bi se klicanja na slepo v določena podjetja v upanju, da odkrijejo nekoga, ki bi bil kvalificiran in bi se zanimal za ponujeno delovno mesto. V kratkem času telefonskega pogovora morajo čim bolje predstaviti ponudbo in kandidata poskušati prepričati, da privoli v informativni razgovor in tako pristane na morebitno kandidaturo za delovno mesto. Ta naloga je lahko precej težka, saj je kandidat že zaposlen in zato lahko zadržan do nove karierni priložnosti, zaradi osebnih in profesionalnih razlogov (Finlay in Coverdill, 2007). Klicanje v podjetja je lahko zahtevno tudi takrat, ko ima lovec na glave že zamišljenega točno določenega človeka, o katerem pa nikjer ne more najti dovolj podatkov in je ta tudi težko dosegljiv. S telefonskim klicem si mora izmisliti zgodbo, da mu uspe preko drugih zaposlenih v podjetju priti do direktnega kontakta želene osebe (Boštjančič, 2011).

### 4.4 Splet

Ena od pogostih metod zbiranja podatkov je tudi preko spleta, saj je tak način hiter, enostaven ter zagotavlja veliko količino informacij. Splet je uporaben za iskanje znanih podjetij na določenem področju in preverjanje njihovih najbolj uspešnih zaposlenih (Nazmi, 2005). Prednost spleta je napredno iskanje točno določenih področij in besed, ki z njihovo povezavo omogoči pridobitev zelo specifičnih rezultatov. Na določenih spletnih straneh je možno uporabljati filtre, z namenom pridobitve točno določenih zelenih rezultatov, npr. glede na lokacijo, delodajalca, naziv delovnega mesta, ključne besede, izobrazbo (Stand Out From, 2018). Slabost spleta pa je, da ponuja tudi pridobivanje neformalnih informacij, ki so lahko napačne in zavajajoče pri ocenjevanju in selekciji kandidatov (Berkelaar, 2010, po Berkelaar, 2014). Čeprav so bili ljudje včasih bolj zadržani in nezaupljivi do informacij na spletu, raziskave kažejo, da se to spreminja (Metzger, Flanigan in Medders, 2010, po Berkelaar in Buzzanell, 2014; Walther, Van Der Heide, Kim, Westerman in Tong, 2008, po Berkelaar in Buzzanell, 2014).

Čedalje bolj priljubljen način iskanja in pridobivanja informacij o kandidatih je tudi preko socialnih omrežij (Kluemper in Rosen, 2009).

## 5 SOCIALNA OMREŽJA

Boyd in Ellison (2007) spletna socialna omrežja definirata kot spletne storitve, kjer si lahko posamezniki:

- ustvarijo javen ali delno javen profil znotraj omejenega sistema,
- oblikujejo seznam drugih uporabnikov, s katerimi so povezani,
- ogledujejo seznam lastnih povezav in sezname povezav, ki so jih ustvarili drugi uporabniki znotraj tega sistema.

Spletna socialna omrežja so opredeljena tudi kot aplikacije, s pomočjo katerih uporabniki na ustvarjenem profilu delijo svoje osebne podatke, fotografije, sporočila, se povezujejo ter komunicirajo s prijatelji, ki so jih spoznali na spletu ali izven njega, in si ogledujejo profile drugih ljudi (Alexa, 2008, po Papacharissi, 2009; Baumhart, 2015).

Poznamo različna socialna omrežja, ki so lahko namenjena zabavi, druženju in povezovanju ljudi z istimi interesi, npr. Facebook, Myspace, Instagram, Hi5 in druga, ali pa so bolj poslovno usmerjena in vsebujejo vsebine povezane z delom, npr. LinkedIn, XING, CompanyClick in druga (Ellison, Steinfield in Lampe, 2007; Huber, 2007).

Primer enega izmed najbolj znanih socialnih omrežij, namenjeno predvsem zabavi in druženju, je Facebook. Najbolj priljubljene možnosti na tem socialnem omrežju so deljenje fotografij in drugih vsebin ter stalno osveževanje vsebine, ki jo delijo drugi uporabniki. Uporabniki lahko komunicirajo s svojimi prijatelji, objavljajo komentarje pod objave drugih oseb in pregledujejo njihove profile. Na profilu lahko vidijo različne informacije o uporabniku, npr. s katerimi hobiji se ukvarja, kakšni so njegovi interesi, okus za glasbo, ali je v romantičnem razmerju ali ne, in drugo. Prav tako se lahko pridružijo različnim virtualnim skupinam, ki so oblikovane glede na skupne interese. Vse našteje možnosti predstavljajo magnet za mnoge uporabnike, zaradi česar je Facebook tako priljubljen, nekatere pa lahko celo zasvoji (Cassidy, 2006, po Papacharissi, 2009; Ellison idr., 2007).

Eden izmed najbolj priljubljenih in razširjenih socialnih omrežij, ki so poslovno usmerjena, se imenuje LinkedIn. LinkedIn omogoča uporabnikom, da si ustvarijo profil glede na njihovo strokovno oz. poklicno pripadnost. Profil vsebuje polja, ki spominjajo na kategorije, značilne za življenjepis. S pomočjo LinkedIn-a se uporabniki povezujejo in ohranjajo stike znotraj in zunaj njihove poslovne mreže. Oblikujejo si lahko seznam ljudi, s katerimi komunicirajo, si izmenjujejo informacije in tudi komu priporočijo drug drugega (Alexa, 2008, po Papacharissi, 2009; Rogers, 2014, po Utz, 2015). Raziskave kažejo, da na tem socialnem omrežju ljudje dodajajo več šibkih kontaktov, kot na katerem drugem. Uporabniki bodo tu večkrat dodali bivše in sedanje sodelavce ter pomembne ljudi na



njihovem področju kot npr. na Facebook-u (Utz in Muscanell, 2014, po Utz, 2015). To kaže na dobro strukturo in vsebino socialnih mrež, vzpostavljenih na LinkedIn-u, ki lahko zagotovijo veliko strokovnih informacij (Utz, 2015). Zanimiva je tudi mednarodna raziskava, ki jo je izvedlo podjetje Adecco v 24 državah med 1500 kadrovskimi strokovnjaki. Raziskava je pokazala, da imajo socialna omrežja pri njihovem delu velik pomen, še posebej LinkedIn, ki ga za profesionalno rabo uporablja več kot 58% agencij in več kot 52% kadrovikov v podjetjih (Lazar Lunder, 2014).

## 5.1 Uporaba socialnih omrežij pri lovu na glave

Delodajalci, lovci na glave in drugi kadrovski strokovnjaki lahko uporabljajo različna socialna omrežja za iskanje in preverjanje potencialnih kandidatov, saj ti za sabo ves čas puščajo digitalne sledi. Tak način pridobivanja podatkov je danes že zelo priljubljen, saj imajo naročniki čedalje večje želje po čim več informacijah o kandidatih in hkrati čedalje manj tolerance do kontroverznosti, ki jih lahko prinašajo te informacije (Kluemper in Rosen, 2009; Lagomarsino, 2018). Ko ljudje objavljajo fotografije in druge vsebine na profilih socialnih omrežij, velikokrat ne pomislijo na dolgoročne posledice, ki jih lahko prinesejo njihove objave. Lovci na glave in delodajalci pa lahko te pridobljene informacije uporabljajo pri nadaljnji odločitvi o izbiri pravega kandidata (Baumhart, 2015). Čeprav raziskave kažejo zelo različne statistične podatke o pogostosti preverjanja kandidatov preko socialnih omrežij, so te še vseeno visoke. Številke se gibljejo med 40% in vse do 90% delodajalcev, ki preverjajo kandidate na tak način (Byrnside, 2013, po Baumhart, 2015; Lorenz, 2013, po Baumhart, 2015). Raziskava podjetja Adecco je pokazala, da pri nas 73% kadrovskih strokovnjakov uporablja vsaj en račun na socialnih omrežjih za poklicne namene. Uporabljajo ga z namenom, da bi povečali število prijav, dosegli zaželene kandidate in tudi za preverjanje mreže stikov, objav in priporočil kandidatov. Raziskava je pokazala tudi, da naj bi s pomočjo socialnih omrežij iskali predvsem nevodstvene kadre in ne toliko vodstvenih. Z raziskavo so ugotovili tudi, da je kar 33,5% delodajalcev že izključilo kandidata iz postopka selekcije zaradi informacij, fotografij ali vsebine na njegovem profilu socialnega omrežja ali na spletu (Lazar Lunder, 2014).

Lovci na glave in delodajalci lahko pridobijo informacije, ki kandidatu koristijo, npr. izobrazba, trenutno delovno mesto, pretekle delovne izkušnje, občasna objava lastnih člankov, deljenje zgodb o dosežkih ter morebitne povezave do govorov, ki so jih imeli na strokovnih dogodkih. Koristne so tudi tiste informacije, ki kažejo na različna znanja, spretnosti, zmožnosti in bi lahko pripomogle pri odločitvi ustreznosti kandidata za določeno delo (Kluemper in Rosen, 2009; Stand Out From, 2018). Na profilih socialnih omrežij, še posebej tistih bolj poslovno usmerjenih, se lahko najdejo tudi podrobnosti, kot so projekti, pri katerih so kandidati sodelovali, priporočila od nadrejenih, podrejenih,

strank in drugih oseb ter razne premike in napredovanja v organizaciji (Weiss, 2009). Koristijo tudi primerne objave, ki pokažejo kandidatovo osebnost, npr. da je družinsko orientiran, prijazen, pristen, motiviran (Stand Out From, 2018).

Lovci na glave in delodajalci velikokrat izsledijo tudi objave, ki kandidatu lahko škodujejo. Taki primeri so prepogosto objavljanje, ki kaže na preveč prostega časa, neprimerne fotografije in posnetki, ki prikazujejo alkohol, droge, goloto ter neprimerne objave, ki kažejo na sovražni govor ali občutljive poslovne informacije in podobno (Kluemper in Rosen, 2009; Stand Out From, 2018). Določenega naročnika, ki išče kandidata lahko zmotijo že objave, ki izražajo mnenje o političnem stanju ali objave, ki vsebujejo kletvice. Drugi naročnik tega morda sploh ne opazi. Posamezniki imajo različne predstave o tem, kaj lahko komunicirajo in česa ne smejo komunicirati preko socialnih omrežij. Razlaga o primernosti objav najrazličnejših vsebin je tako povsem subjektivna. Izsledijo pa se lahko tako sedanje kot tudi pretekle objave. Čeprav lahko vsak izbriše lastno preteklo objavo, pa se tega ne poslužuje prav veliko posameznikov. Prav tako brisanje objav ne izbriše nujno vseh informacij, saj si jih je vsak lahko prenesel s spleta, ko so bile tam še objavljene (Baumhart, 2015; Brečko, 2017; Lagomarsino, 2018).

## **5.2 Prednosti in slabosti zbiranja podatkov s spleta in socialnih omrežij**

Prednost pridobivanja informacij s spleta in socialnih omrežij je zagotovo to, da je tak način zelo enostaven, brezplačen, hiter in zagotovi veliko količino podatkov. Prav tako lahko s pravilnim iskanjem pridobimo zelo specifične rezultate (Nazmi, 2005; Stand Out From, 2018). Socialna omrežja in splet so primerni že na samem začetku identificiranja kandidatov, ki delajo v podobnih podjetjih kot podjetje, ki išče. Pridobijo se lahko začetne informacije, npr. kandidatove delovne izkušnje, ki predstavljajo enega izmed pomembnejših podatkov. Preverjanje informacij lahko vodi tudi do boljše odločitve pri izbiri pravega kandidata, saj ima tako naročnik na voljo več podatkov, ki mu lahko pomagajo pri ocenitvi ustreznosti kandidata za delovno mesto (Jolink in Dankbaar, 2010, po McEntire in Greene-Shortridge, 2011; Baumhart, 2015). S pomočjo socialnih omrežij se lahko preveri ali potrdi resničnost podatkov o kandidatu, pridobljenih iz drugih virov (Weiss, 2009). Ena od prednosti je tudi dostop do informacij o bivših in sedanjih sodelavcih ter drugih kontaktih kandidata, za pridobitev njihovih referenc. Socialna omrežja omogočajo tudi dostop do oblikovanih interesnih skupin, kjer se lahko komunicira z veliko posamezniki naenkrat in tako poišče morebitne primerne kandidate (Miller, 2018).

Pridobivanje informacij s spleta in socialnih omrežij ima tudi nekaj slabosti. Na spletu je shranjenih toliko informacij, da nikoli ne moremo vedeti, če smo pregledali vse. Pri iskanju je lahko bilo izpuščenih nekaj pomembnih informacij in pridobljenih nekaj takih, ki so

nekoristne, irelevantne ali niso posodobljene. Prav tako lahko brskanje po spletu in socialnih omrežjih pobere zelo veliko časa in hkrati ne prinese dobrih rezultatov. Ker je informacij zelo veliko, jih je težko razvrstiti in dati prednost samo tistim, ki so točna in primerna za ocenitev kandidata (Miller, 2018). Splet in socialna omrežja vsebujejo tudi informacije, ki so lahko neresnične, nezanesljive in neveljavne. Ena od slabosti je tudi morebitno obravnavanje osebnih informacij, ki niso primerne za ocenjevanje kandidata za delovno mesto in lahko vodijo v diskriminacijo. Takšne informacije so npr. starost, spol, rasa, religija, določena prepričanja in podobno (Baumhart, 2015; Kluemper in Rosen, 2009).

### **5.3 Etičnost pridobivanja podatkov s spleta in socialnih omrežij**

Splet in socialna omrežja lovcem na glave, kadrovskim strokovnjakom in delodajalcem omogočajo dostop do najrazličnejših podatkov o kandidatih in zaposlenih, ki danes živijo nekaj vzporednih digitalnih življenj. Število podatkov o kandidatih tako eksponentno narašča, zato velikokrat predstavljajo t.i. informacijsko onesnaženost, saj je med njimi veliko takih podatkov, ki so nepomembni in odvečni. Gre za podatke, ki sami po sebi večkrat nimajo nobene vrednosti. Zaradi tega danes bolj kot kadarkoli postaja pomembna osebna kompetenca sposobnost selekcije in filtriranja podatkov (Brečko, 2017; Clark in Roberts, 2010; Tinauer, 2017). Težava se pojavi, ko lovci na glave in kadroviki ne ločijo med podatki, ki so pomembni pri selekciji kandidata za delovno mesto in tistimi, ki so za to popolnoma irelevantni. Slednji pridobljeni podatki lahko vplivajo na nadaljnjo odločitev o izbiri pravega kandidata. Ocenjevanje na podlagi omejene količine informacij in oblikovanje napačnih domnev o kandidatovem življenju, je nepravilno in neetično. Prav tako lahko lovec na glave ali delodajalec na službenem razgovoru uporabi vprašanja, ki so nezakonita in se nanašajo na podatke, kot so rasa, starost, religija, spolna usmerjenost, stan, politična prepričanja in drugo. Uporaba takšnih podatkov in vprašanj lahko med drugim hitro vodi tudi do diskriminacije določenih kandidatov (Clark in Roberts, 2010; Engler in Tanoury, 2007; Kluemper in Rosen, 2007).

V preteklosti se je vprašanje etičnosti glede pridobivanja osebnih podatkov na tak način že večkrat pojavilo. Posamezniki na ta problem gledajo različno. Tisti, ki zagovarjajo brskanje o kandidatih po spletu in socialnih omrežjih, argumentirajo, da so ti podatki javni in vidni. Trdijo, da so podatki, ki niso patentirani ali avtorsko zaščiti, lahko vsem na voljo za kakršnokoli željeno uporabo. Nasprotniki temu pa trdijo, da so taki podatki zasebni, irelevantni in nestandardizirani ter se v nobenem primeru ne bi smeli uporabljati za preverjanje kandidatov. Osebni podatki s socialnih omrežij ne spadajo med poklicne kvalifikacije. Tudi če ti podatki pokažejo, kakšen je nekdo kot oseba in kakšne odločitve sprejema v zasebnem življenju, to še ne sporoča, kako se bo odrezal na delovnem mestu

(Abril, Levin in Del Riego, 2012, po Berkelaar, 2014; Engler in Tanoury, 2007; Thomas, Rothschild in Donegan, 2014, po Jeske in Shultz, 2015; Weiss, 2014).

Preprečevanje pridobivanja podatkov o kandidatih in zaposlenih s socialnih omrežij in spleta, je danes skoraj nemogoče. Pomembno pa je, da za tem dejanjem stoji utemeljen razlog (Clark in Roberts, 2010). Kot zanimivost navajam primera neutemeljene in utemeljene uporabe podatkov s spleta in socialnih omrežij.

Primer neutemeljene uporabe: Delodajalec ima na mizi kup življenjepisov potencialnih kandidatov za delovno mesto, ki ga ponuja. Odloči se, da bo kandidate preveril tudi na njihovih profilih socialnega omrežja Facebook. Na profilu določene kandidatke opazi, da je liberalno usmerjena in da je pridružena oblikovani interesni skupini feministk. Delodajalec je konservativen kristjan in brez pomisleka odstrani njen življenjepis iz kupa. Kandidatki tako ne da priložnosti, da bi bila obravnavana v izboru za delovno mesto (Engler in Tanoury, 2007).

Primer utemeljene uporabe: »V primeru kontrole bolniške odsotnosti delodajalec lahko pridobi podatke o režimu gibanja delavca in tudi podatke o razlogu začasne zadržanosti, nima pa pravne podlage za pridobitev diagnoze bolezni oziroma poškodbe. In kar je pogosto vprašanje v zadnjem času. Ali lahko uporabim podatke, ki jih je zaposleni objavil na Facebooku, za dokazovanje kršitve bolniške odsotnosti, je odgovor, da.« (Žurej, 2017, str. 17)

## 5.4 Nova evropska Splošna uredba o varstvu osebnih podatkov

V Republiki Sloveniji je na področju varovanja osebnih podatkov predpisan Zakon o varovanju osebnih podatkov, ki je v osnovni verziji (ZVOP) začel veljati že v letu 1999, nato pa je bil zakon bistveno spremenjen leta 2007. Zakon je zelo pomemben tudi za lovce na glave, ki delujejo znotraj kadrovskega sektorja. Te namreč spadajo med upravljalce osebnih podatkov, ker hranijo in obdelujejo osebne podatke, saj jim to pomaga pri njihovem poslovanju. Za lovce na glave je pomembno, da kandidatom pred oddajo podatkov predložijo izjavo, s podpisom katere kandidat poda soglasje k temu, da se njihovi osebni podatki shranijo in obdelujejo. Takšne izjave pa so običajno v obliki drobnega tiska, ki ga marsikdo ne prebere. Tako lahko kadrovske agencije upravljajo z najrazličnejšimi pomembnimi podatki kandidatov, brez njihove vednosti (Feguš, 2017).

Splošna uredba o varstvu osebnih podatkov ali GDPR (General Data Protection Regulation) je bila v Evropskem parlamentu prvič sprejeta že maja 2016. Namen GDPR-ja je varovanje pravic zasebnosti podatkov vseh prebivalcev EU. Uredba je v vseh državah

članicah EU stopila v veljavo 25. maja 2018 in prinesla precej novosti glede na prej veljavni ZVOP. Podjetja in kadrovske agencije so morale ponovno sprejeti ustrezne odločitve na temo zasebnosti in varstva osebnih podatkov. Morale so oceniti, katere organizacijske in vedenjske spremembe ljudi, ki se ukvarjajo z osebnimi podatki in njihovo obdelavo, so potrebne (Pirc Musar, 2017; Shapiro, 2018).

Ena od najpomembnejših novosti, na katero so se morale prilagoditi kadrovske agencije, je imenovanje pooblaščenih oseb za varstvo osebnih podatkov (DPO – Data Protection Officer). Ta je lahko eden od zaposlenih ali zunanji izvajalec, ki pri kadrovski agenciji opravlja pomembno neodvisno nalogo zagotavljanja skladnosti poslovanja s predpisi s področja varstva osebnih podatkov. Pri svojem delu mora imeti neomejen dostop do vseh zbirk osebnih podatkov v organizaciji in vpogled v vse postopke obdelave. Poleg nadzora na vsakršno obdelavo podatkov je dolžan komunicirati z iskalci zaposlitve in jim odgovarjati na vprašanja glede pravic, ki jim jih daje nova uredba (Pirc Musar, 2017).

Druga večja sprememba obsega ureditev privolitve posameznika za obdelavo osebnih podatkov. Nova uredba zahteva, da je posameznikova privolitev prostovoljna, izražena z jasnimi pritrdilnimi dejanji in izraža nedvoumno soglasje k obdelavi osebnih podatkov. Molk, vnaprej označena okena na spletnih straneh ali nedejavnost ne pomenijo privolitve. Zakonito in izrecno določen mora biti tudi namen zbiranja in obdelovanja podatkov. Kadrovske agencije morajo sedaj posameznikom zelo jasno pojasniti vse podrobnosti, npr. koliko časa podatke hranijo, komu jih posredujejo in kakšne možnosti ima posameznik za omejevanje razpolaganja z njegovimi podatki (Fujs in Markelj, 2018; Pirc Musar, 2017). Druge spremembe so še obveščanje Informacijskega pooblaščenca in posameznike, na katere se nanašajo podatki, o morebitnih vdorih v zbirke podatkov in drugih kršitvah. Prav tako uredba v določenih primerih določa obvezno izvedbo presoje vplivov na zasebnost, npr. v primerih, ko bi lahko obdelava podatkov povzročila tveganje za pravice in svoboščine fizičnih oseb (Pirc Musar, 2017).

## **6 NAMEN, CILJ DELA IN RAZISKOVALNO VPRAŠANJE**

Namen zaključne naloge je preučiti metodo lova na glave ter raziskati vire informacij, ki jih lovci na glave uporabljajo pri svojem delu. Pri tem sem se osredotočila predvsem na pridobivanje podatkov s socialnih omrežij. V današnjem času namreč tako kot delodajalci tudi lovci na glave in drugi kadrovski strokovnjaki redno uporabljajo socialna omrežja pri svojem delu. Ta jim predstavljajo dober vir informacij o kandidatovem poslovnem in zasebnem življenju, ki jih lahko uporabijo pri izbiri prave osebe za delovno mesto (Baumhart, 2015; Kluemper in Rosen, 2009).

Cilj zaključne naloge je tako s pomočjo pregledane literature in analizo odgovorov strukturiranih intervjujev, predstaviti seznam virov informacij, ki jih lovci na glave uporabljajo pri iskanju in preverjanju potencialnih kandidatov, s poudarkom na socialnih omrežjih.

Raziskovalno vprašanje zaključne naloge je, katerih virov informacij se lovci na glave najbolj poslužujejo in kakšen pomen imajo pri tem socialna omrežja.

V zaključni nalogi sem se dotaknila tudi etičnosti pridobivanja zasebnih podatkov s socialnih omrežij o kandidatih. Vprašanje etičnosti se je v preteklosti že večkrat pojavilo, saj mnogi menijo, da so ti podatki zasebni in ne bi smeli vplivati pri izbiri pravega kandidata. Uporaba nekaterih podatkov lahko vodi celo v diskriminacijo (Clark in Roberts, 2010). Ocenila sem tudi vpliv sprejema nove evropske Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov, na delo lovcev na glave. Uredba je prinesla kar nekaj novosti, na katere so se morale prilagoditi kadrovske agencije (Pirc Musar, 2017).

## **6.1 Slabost raziskave**

V raziskavi sem izvedla intervjuje le s tremi udeleženci. Vzorec bi lahko povečala in zaradi tega tudi lažje in bolj veljavno posplošila rezultate na vse slovenske lovce na glave. Problem z udeleženci se je žal pojavil že pri samem kontaktiranju podjetij, ki se ukvarjajo z lovom na glave. Večina podjetij, ki sem jih kontaktirala, je bila na žalost neodzivna. Eno od podjetij pa je sodelovanje odklonilo zaradi teme raziskave. Kot razlog so navedli, da je potek dela in način iskanja kandidatov njihova poslovna skrivnost.

## **7 METODA**

### **7.1 Vzorec**

V raziskavo sem vključila 3 slovenske lovce na glave, ki sem jih izbrala glede na njihovo razpoložljivost in pripravljenost za sodelovanje. Vsi trije udeleženci so želeli ostati anonimni, prav tako so prosili za anonimnost podjetja, znotraj katerega delujejo. Udeležence sem označila s črkami A, B in C. Udeleženci so bili tako moškega kot ženskega spola. V nadaljevanju bom uporabljala moško obliko besede »udeleženec«, ki pa se enakovredno nanaša na oba spola.

### **7.2 Pripomočki**

Pri raziskavi sem uporabila liste in pisalo za zapisovanje odgovorov. Ob predhodni privolitvi udeležencev sem uporabila tudi snemalnik zvoka. V intervjujih sem uporabila 11 vprašanj odprtega tipa, ki sem jih sestavila sama na podlagi zapisane teorije. Pri tem mi je z nasveti in popravki pomagala mentorica. Vprašanja se nanašajo na delo lovcev na glave, vire informacij, ki jih uporabljajo pri svojem delu in na socialna omrežja kot vire informacij pri iskanju ustreznih kandidatov. Vprašanja se nanašajo tudi na podatke, na katere se lovci na glave osredotočajo pri iskanju primernih kandidatov ter na prednosti in slabosti pridobivanja podatkov s spleta in socialnih omrežij. Zadnji dve vprašanji se nanašata na etičnost pridobivanja podatkov o kandidatih s spleta in socialnih omrežij ter na vpliv nove evropske Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov na delo lovcev na glave.

### **7.3 Postopek**

V raziskavi sem izvedla strukturirane intervjuje s predhodno oblikovanimi vprašanji. Na spletu sem poiskala podjetja, ki se ukvarjajo z lovom na glave. Udeležence sem iskala in kontaktirala s pomočjo elektronske pošte teh podjetij. Za intervju sem se predhodno dogovorila in ga izvedla z vsakim udeležencem posebej. Intervjuji so potekali osebno v prostorih podjetij, znotraj katerih delujejo udeleženci. Pred začetkom vsakega intervjuja, sem se predstavila udeležencu ter mu obrazložila temo in namen intervjuja. Vsakega udeleženca sem pred začetkom zastavljanja vprašanj tudi prosila za dovoljenje uporabe snemalnika zvoka med intervjujem. Vsem udeležencem sem na njihovo željo zagotovila anonimnost njihovih imen ter imen podjetij, znotraj katerih delujejo. Vsem udeležencem sem postavila 11 vprašanj in si sproti zapisovala njihove odgovore. Vsak intervju je trajal približno 15 minut. Po koncu vsakega intervjuja sem se zahvalila za sodelovanje.

Za analizo odgovorov udeležencev sem uporabila metodo kodiranja, s katero sem kategorizirala enote pridobljenega kvalitativnega gradiva. Najprej sem kategorizirala konkretne povzetke izbranih enot gradiva in tako dobila kategorije nižjega reda. Nadaljevala sem v smeri večje splošnosti in tako dobila kategorije višjih redov. Med izbranimi pomembnimi kategorijami sem poiskala odnose ter jih povezala v smiselno strukturo, katero sem poskusila čim bolj jasno in utemeljeno opisati.



## 8 REZULTATI

Tabela 8.01

Rezultati udeleženca A

	Kode 1. reda	Kode 2. reda
<b>1. vprašanje</b>	Lov na glave kot neposreden stik s točno določenimi kandidati	Definicija lova na glave
	Raziskovanje trga, identificiranje, kontaktiranje in motiviranje kandidatov	Opis dela
	Zaposleni kandidati, deficitarni poklici	Vrste kandidatov
<b>2. vprašanje</b>	Osebni in poslovni stiki kot najpomembnejši vir informacij	Osebni in poslovni stiki
	Lastna baza podatkov o kandidatih in druge baze	Podatkovne baze kandidatov
	LinkedIn kot najbolj uporabno socialno omrežje, interesne skupine na Facebook-u za nižje profile	Socialna omrežja
	Slepo klicanje v podjetja je neposloven način iskanja kandidatov	Klici v podjetja
<b>3. vprašanje</b>	Večja količina informacij predstavlja prednost pri delu	Prednost podatkov
	Znanje pri delu s podatki in njihovo filtriranje	Filtriranje podatkov
<b>4. vprašanje</b>	Najbolj uporabno in uspešno socialno omrežje	LinkedIn
<b>5. vprašanje</b>	Informacije, vezane na delo kandidata	Vrste podatkov
<b>6. vprašanje</b>	Izogibanje obravnavanja zasebnih podatkov kot del selekcije	Zasebni podatki
<b>7. vprašanje</b>	Nezaupanje, preverjanje referenc pri bivših delodajalcih	Preverjanje podatkov

<b>8. vprašanje</b>	Kazenske ovadbe, odsotnost drugih spornih podatkov pri višjih profilih Odločitev naročnika za sodelovanje	Sporni podatki Odziv na sporne podatke
<b>9. vprašanje</b>	Enostaven dostop do veliko podatkov kot prednost spleta in socialnih omrežij Odvečni podatki kot slabost spleta in socialnih omrežij	Prednosti spletnega brskanja podatkov Slabosti spletnega brskanja podatkov
<b>10. vprašanje</b>	Pridobivanje javnih podatkov ni etično sporno	Etika spletnega brskanja podatkov
<b>11. vprašanje</b>	Soglasje kandidatov, večje varovanje osebnih podatkov kot novost pri delu	Vpliv uredbe na delo

Tabela 8.02

*Rezultati udeleženca B*

	<b>Kode 1. reda</b>	<b>Kode 2. reda</b>
<b>1. vprašanje</b>	Iskanje kandidatov, stiki s kandidati in naročniki, administrativno delo	Opis dela
<b>2. vprašanje</b>	Uporaba lastne baze kandidatov in drugih baz Oblikovanje mreže kontaktov LinkedIn kot najbolj pogost način iskanja kandidatov Neuporaba slepega klicanja v podjetja, brskanja po spletu in oglasov	Podatkovne baze kandidatov Osebni in poslovni stiki Socialna omrežja Neuporabljeni viri
<b>3. vprašanje</b>	Lažji dostop do podatkov Zasebni podatki, zavajanje pri izbiri kandidata	Prednost podatkov Slabost podatkov
<b>4. vprašanje</b>	Najpogosteje uporabljeno socialno omrežje Uporaba usmerjenih skupin za iskanje nižjih profilov	LinkedIn Facebook in Twitter
<b>5. vprašanje</b>	Informacije vezane na delo	Vrste podatkov

<b>6. vprašanje</b>	kandidata, spretnosti, znanja Na podatke iz zasebnega življenja se ne osredotočajo	Zasebni podatki
<b>7. vprašanje</b>	Ni slabih izkušenj, preverjanje pri preteklih delodajalcih in na intervjujih	Preverjanje podatkov
<b>8. vprašanje</b>	Ni slabih izkušenj, neustrezni podatki na razgovoru, neskladnost z naročnikom	Neprimerni in sporni podatki
<b>9. vprašanje</b>	Danes na voljo več virov Previdnost in neodzivnost kandidatov na spletu	Prednost spletnih podatkov Slabost spletnih podatkov
<b>10. vprašanje</b>	Javno deljenje podatkov in spoštovanje zakona	Etika spletnega brskanja podatkov
<b>11. vprašanje</b>	Soglasje kandidata, večja previdnost in spoštovanje zasebnosti podatkov	Vpliv uredbe na delo

Tabela 8.03

*Rezultati udeleženca C*

	<b>Kode 1. reda</b>	<b>Kode 2. reda</b>
<b>1. vprašanje</b>	Stik z naročnikom, raziskava trga, iskanje in selekcija kandidatov	Opis dela
<b>2. vprašanje</b>	Lastna baza v podjetju in druge baze Brskanje po spletu, LinkedIn kot najbolj pogosta metoda Pridobivanje kandidatov preko poznanstev Slepega klicanja v podjetja se ne poslužujejo	Podatkovne baze kandidatov Splet in socialna omrežja Osebni in poslovni stiki Klici v podjetja
<b>3. vprašanje</b>	Delo je lažje zaradi večje količine dostopnih podatkov Poznavanje upravljanja s	Prednosti podatkov Filtriranje podatkov

---

	podatki	
<b>4. vprašanje</b>	Najpogosteje uporabljeno socialno omrežje	LinkedIn
	Uporaba socialnih omrežij za promocijo	Facebook in Instagram
<b>5. vprašanje</b>	Podatki povezani z delom	Vrste podatkov
<b>6. vprašanje</b>	Ne osredotočajo se na zasebne podatke	Zasebni podatki
<b>7. vprašanje</b>	Pomota pri predstavljanju podatkov, odsotnost laži	Nepravilni in lažni podatki
	Pregled referenc na željo naročnika	Preverjanje podatkov
<b>8. vprašanje</b>	Goljufije	Sporni podatki
	Izločitev kandidata na željo naročnika	Odziv na sporne podatke
<b>9. vprašanje</b>	Enostaven, hiter dostop do spletnih podatkov	Prednosti spletnega brskanja
	Pomote pri predstavljanju podatkov	Slabosti spletnega brskanja
<b>10. vprašanje</b>	Javnost podatkov pri spletnem brskanju	Etika spletnega brskanja
<b>11. vprašanje</b>	Previdnost in spoštovanje pri upravljanju z osebnimi podatki, sestavljanje novih pravilnikov in soglasij	Vpliv uredbe na delo

---

## 9 INTERPRETACIJA

»Headhunting je [...] ciljno iskanje ključnih, deficitarnih in ozko specializiranih kadrov [...]. Pogosto poimenovanje je tudi direktno iskanje.« (Pelcar, 2015, str. 14)

Podobno definicijo »headhuntinga« oz. lova na glave, je podal tudi eden izmed udeležencev intervjuja in ga opisal kot direktno kontaktiranje točno določenih identificiranih kandidatov. Išče se vrste profilov, ki jih na trgu primanjkuje, so po navadi zaposleni vendar odprti za nove karijerne priložnosti. Delo lovca na glave so vsi trije udeleženci opisali zelo podobno, kljub temu, da prihajajo iz različnih podjetij in pokrivajo različna področja. Delo obsega analizo delovnega mesta, raziskovanje trga, iskanje in selekcijo kandidatov ter predstavitev teh naročniku. Literatura pravi, da je ena izmed nalog tudi motiviranje kandidatov za nadaljnje pogovore z naročnikom (Mihajlovič, 2010). Udeleženec A je to še posebej izpostavil kot zelo pomemben del dela lovca na glave, saj je glavno, da dosežejo kandidatovo pripravljenost za pogovor z naročnikom.

Viri informacij lovcev na glave o potencialnih kandidatih najpogosteje obsegajo podatkovne baze kandidatov, osebne in poslovne stike, splet in socialna omrežja (Zaletel, 2006; Nazmi, 2005; Kluemper in Rosen, 2009). Vsi udeleženci so našteali enake vire, le udeleženca A in B nista omenila spleta. Udeleženec B je izrecno povedal, da se brskanja po spletu ne poslužuje. Vsi trije udeleženci so poleg lastne baze kandidatov v podjetju, omenili tudi bazo kandidatov, ki jo ima portal Moje delo. Ta je očitno najbolj znana in priljubljena pri izbranih slovenskih lovcih na glave. Zelo pomemben vir informacij je tudi socialno omrežje, natančneje LinkedIn, ki je med vsemi viri najbolj uporaben, poleg osebnih in poslovnih stikov. Eden izmed virov informacij lovcev na glave, ki ga v svoji knjigi omenjata Finlay in Coverdill (2007), naj bi bil tudi slepo klicanje v podjetja. Ker nobeden izmed udeležencev ni omenil te metode iskanja zainteresiranih kandidatov, sem jih po tem dodatno vprašala. Izbrani slovenski lovci na glave naj ne bi uporabljali te metode, saj to ni bistvo lova na glave, in hkrati ni posloven način iskanja kandidatov.

Različni avtorji izpostavljajo večjo količino podatkov, zaradi spleta in socialnih omrežij, kot prednost (Lazar Lunder, 2014; Miller, 2018; Nazmi, 2005). Tudi izbrani slovenski lovci na glave vidijo večjo količino podatkov, ki so danes na voljo, bolj kot prednost kakor slabost. Vendar pri tem poudarjajo, da moraš vedeti kaj točno iščeš in znati filtrirati podatke, da uporabiš samo tiste, ki so pomembni.

Vsi udeleženci so kot glavno socialno omrežje, ki ga uporabljajo pri svojem delu, izpostavili LinkedIn. Ta je najbolj uporaben, saj je tam pridruženih največ kandidatov, ki delijo veliko koristnih podatkov o sebi in svojem delu. Tudi B. Lazar Lunder (2014) pravi: »[...] najučinkovitejše družabno omrežje za iskanje službe in tudi ustreznih kandidatov pri

nas je poslovno omrežje LinkedIn. [...] Kot največje svetovno strokovno omrežje z več kot 300 milijoni članov, je LinkedIn najboljši prijatelj sodobnega kadrovika« (str. 38). To potrjuje tudi mednarodna raziskava podjetja Adecco, ki kaže, da kar 58% agencij uporablja predvsem LinkedIn (in druga socialna omrežja) za profesionalno rabo (Lazar Lunder, 2014). Udeleženci so med drugimi socialnimi omrežji omenili še Facebook, Twitter in Instagram, ki pa jih uporabljajo za promoviranje ali za dostop do usmerjenih skupin. Facebook bi se morda lahko uporabljal za iskanje kandidatov za nižja delovna mesta, vendar se to ne izkazuje za uspešno.

Socialna omrežja vsebujejo veliko koristnih informacij, ki so povezane s kandidatovo izobrazbo in delom (Stand Out From, 2018). Tudi izbrani slovenski lovci na glave se pri pregledovanju profilov socialnih omrežji, osredotočajo predvsem na take vrste podatkov, ki so povezani z delom. To so npr. delovne izkušnje, izobrazba, trenutno delovno mesto, podjetje, v katerem deluje, spretnosti, specifična znanja, mehke veščine in podobno. Pravijo pa, da se ne osredotočajo na podatke iz zasebnega življenja kandidatov, saj se jim selekcija na podlagi tega ne zdi primerna in pravična. Trdijo, da ne prakticirajo preverjanja kandidatov na tak način. Obstaja možnost, da so udeleženci odgovarjali na socialno zaželen način. Njihove izjave se namreč ne skladajo z različnimi viri, predvsem tujimi, ki kažejo, da naj bi tako kadroviki kot delodajalci velikokrat izkoriščali socialna omrežja za preverjanje kandidatovega zasebnega življenja (Baumhart, 2015; Clark in Roberts, 2010; Kluemper in Rosen, 2009). Tudi raziskava podjetja Adecco med drugim kaže, da naj bi 33,5% delodajalcev že izključilo kandidata iz postopka selekcije zaradi vsebine najdene na profilu socialnega omrežja (Lazar Lunder, 2014). Lovci na glave in kadroviki pri tem izsledku niso omenjeni.

Udeleženci trdijo, da z lažnimi podatki o kandidatih niso imeli izkušenj. Poudarjajo pa, da je vseeno potrebno preveriti reference pri preteklih delodajalcih in se tako prepričati, da niso neveljavne. Prav tako niso imeli izkušenj z neprimernimi objavami kandidatov na socialnih omrežjih. Lovci na glave se ukvarjajo predvsem s kandidati za zahtevnejša delovna mesta, pri katerih to ni težava, saj se ti zavedajo svojega položaja in so pri tem verjetno bolj previdni. Do neprimernih objav bi verjetno večkrat prišlo pri kandidatih za manj zahtevna delovna mesta. Pri kandidatih za zahtevnejša delovna mesta lahko pride do izsledkov člankov, ki poročajo o njihovih morebitnih kazenskih ovadbah. V teh primerih se podrobneje pozanimajo o primeru in to tudi poročajo naročniku, ki se nato odloči ali želi sodelovati s takim kandidatom. Tudi Ellig (2013) opozarja: »Bolj kot je pomembna pozicija, bolj temeljito je potrebno preveriti ozadje. [...] posameznikovo preteklost je potrebno pregledati za stečaje, policijske kartoteke, sodne postopke [...]« (str. 77).

Tako kot različni avtorji, tudi izbrani slovenski lovci na glave vidijo prednosti pridobivanja podatkov s spleta in poudarjajo predvsem boljše možnosti za enostaven in hiter dostop do ključnih informacij. Kot slabost pa vidijo neodzivnost kandidatov, če jih kontaktiraš preko spleta in socialnih omrežij, napačno zapisane informacije in veliko količino nekoristnih informacij, ki pridejo zraven.

Izbranim slovenskim lovcem na glave se pridobivanje podatkov preko spleta in socialnih omrežij ne zdi etično sporno. Informacije, ki so tam objavljene, so javno dostopne in zato vidne vsem. Tudi v literaturi so argumenti podobni. Podatki, ki so javni in niso patentirani ali avtorsko zaščiteni, so lahko na voljo vsem za kakršnokoli željeno uporabo (Weiss, 2014). Vseeno pa morajo biti lovci na glave pri svojem delu previdni, ko upravljajo z osebni podatki. To zdaj velja še bolj kot prej, zaradi sprejetja nove evropske Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov. Kot novost pri delu so izpostavili nov način pridobivanja osebne privolitve za obdelavo osebnih podatkov, kar omenja tudi literatura. V podjetju so morali sestaviti nove pravilnike in soglasja.

Z interpretacijo rezultatov sem prišla do različnih virov informacij, ki jih uporabljajo lovci na glave za iskanje potencialnih kandidatov za delovno mesto. Ti podatki bodo lahko uporabljeni za različne nadaljnje raziskave na tem ali drugih podobnih področjih. Služijo lahko tudi kot pripomoček za vse obstoječe in bodoče lovce na glave in druge kadrovske strokovnjake, ki se bodo pri svojem delu srečevali z iskanjem potencialnih kandidatov. Pridobijo lahko podrobnejšo idejo, kako izkoristiti socialna omrežja pri svojem delu. Rezultati lahko pomagajo tudi iskalcem zaposlitve, ki se želijo uveljaviti in izpostaviti v svoji stroki. Dobijo lahko znanje in idejo, na kakšen način iščejo kadrovske strokovnjake in na kaj morajo biti kandidati pri tem pozorni.

Interpretacija je vezana na rezultate le treh udeležencev. Vzorec bi lahko povečala na nekoliko večje število udeležencev iz še več različnih podjetij, ki se ukvarjajo z lovom na glave. S tem bi verjetno dobila več različnih odgovorov in morda še kakšen nov vir informacij. Rezultate bi zaradi večjega vzorca tudi lažje posplošila na vse slovenske lovce na glave. Povečanje vzorca bi bilo verjetno problematično, in sicer zaradi neodzivnosti podjetij ali zaradi nezmožnosti sodelovanja podjetij zaradi teme raziskave. Tudi nekatera vprašanja intervjuja bi morda lahko drugače sestavila. Nekatera vprašanja bi lahko oblikovala tako, da ne bi bila preveč splošna in bi od udeležencev lahko pridobila še bolj podrobne odgovore.

## 10 SKLEP

Namen in cilj zaključne naloge sta bila preučiti metodo lova na glave ter s pomočjo pregledane literature in analizo odgovorov intervjujev, predstaviti seznam virov informacij, ki jih lovci na glave uporabljajo pri iskanju in preverjanju potencialnih kandidatov. Pri tem sem se osredotočila predvsem na pridobivanje podatkov s socialnih omrežij in na pomen socialnih omrežij pri delu lovcev na glave.

Izbrani slovenski lovci na glave, ki se ukvarjajo z direktnim iskanjem točno določenih kandidatov, pri svojem delu uporabljajo različne vire informacij. Rezultati so pokazali, da se poslužujejo osebnih in poslovnih stikov, podatkovnih baz kandidatov in nekateri brskanja po spletu. Velik pomen pri iskanju informacij ima tudi socialno omrežje LinkedIn, saj je tam pridruženih največ kandidatov. Druga socialna omrežja kot so Facebook, Twitter in Instagram uporabljajo v manjši meri in z drugačnim namenom. Veliko količino informacij, ki so na voljo na spletu in socialnih omrežjih, vidijo kot prednost, vendar opozarjajo na pomembnost filtriranja pridobljenih podatkov. S spornimi in lažnimi podatki sicer nimajo veliko izkušenj, vendar vseeno redno preverjajo reference pri preteklih delodajalcih. Pri pregledovanju socialnih omrežij se osredotočajo predvsem na informacije, povezane s kandidatovim delom, zasebnim podatkom pa ne dajejo pozornosti. Tak način pridobivanja podatkov se jim ne zdi etično sporen, saj so ti podatki javni. Vseeno so pri upravljanju z osebnimi podatki previdni, v zadnjem času še toliko bolj zaradi uvedbe nove Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov. Ta je na njihovo delo vplivala predvsem z uvedbo novega načina pridobivanja osebne privolitve za obdelavo osebnih podatkov.

Pri nadaljnjem preučevanju tega področja, bi lahko razširili raziskavo na mednarodno raven. Primerjali bi lahko delo ter vire informacij lovcev na glave iz različnih držav, in raziskali do kakšnih razlik prihaja ter zakaj. Primerjali bi lahko različne poglede na socialna omrežja kot vir informacij lovcev na glave. Pri nadaljnjih raziskavah s tega področja in drugih podobnih področjih, bi se lahko osredotočili tudi na druge kadrovske strokovnjake, ki se pri svojem delu srečujejo z iskanjem in selekcijo kandidatov. Lahko bi preverili, kakšne vire informacij uporabljajo oni in kako se ti razlikujejo od virov lovcev na glave. Raziskali bi lahko v kolikšni meri uporabljajo socialna omrežja pri svojem delu v primerjavi z lovci na glave, in zakaj prihaja do morebitnih razlik. Preverjali bi lahko, ali so razlike pogojene z vrsto kandidatov, ki jih iščejo, natančneje s kandidati za manj zahtevna in bolj zahtevna delovna mesta.



## 11 LITERATURA IN VIRI

Baumhart, P. B. (2015). Social Media and the Job Market: How to Reconcile Applicant Privacy with Employer Needs. *University of Michigan Journal of Law Reform*, 48 (2), 503-533.

Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Berkelaar, B. L. (2014). Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection: New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract. *Management Communication Quarterly*, 28 (4), 479-506.

Berkelaar, B. L. in Buzzanell, P. M. (2014). Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers' Use of Online Information for Personnel Selection. *Management Communication Quarterly*, 29 (1), 84-113.

Bajec, B., Boštjančič, E. in Tement, S. (2016). *Človek, delo in organizacija: pregled psiholoških področij in perspektiv*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Bolarič, N. (23.9.2008). S headhunterji vse pogosteje do vrhunskih domačih in tujih kadrov. *Finance*, (184). Pridobljeno s <https://www.finance.si/224379/S-headhunterji-vse-pogosteje-do-vrhunskih-domacih-in-tujih-kadrov>

Boštjančič, E. (2011). Moj pogled na delo, ki sem ga včasih opravljala. *Panika: širimo psihološka obzorja*, 15 (2), 35-36.

Boyd, D. M. in Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), 210-230.

Brečko, D. (2017). Kadrovik je danes pred izzivom, da zaposleni živi nekaj vzporednih digitalnih življenj. *HR&M: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3 (9), 11-14.

Chmiel, N. (2003). Introduction to work and organizational psychology: a European perspective. Malden: Blackwell Publishing.

Chuapetcharasopon, P. (2015). HR Analytics and Big Data through the lens of Industrial/Organizational Psychology, Part I. *LinkedIn*. Pridobljeno s

<https://www.linkedin.com/pulse/hr-analytics-big-data-through-lens-psychology-part-i-pylin>

Clark, L. A. in Roberts, S. J. (2010). Employer's Use of Social Networking Sites: A Socially Irresponsible Practice. *Journal of Business Ethics*, 95 (4), 507-525.

Ellig, B. R. (2013). Attracting, Motivating and Retaining Executives: Lessons From Years as an HR Executive. *Compensation & Benefits Review*, 45 (2), 75-87.

Ellison, N. B., Steinfield, C. in Lampe, C. (2007). The Benefits of Facebook »Friends«: Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12 (4), 1143-1168.

Engler, P. in Tanoury, P. (2007). Employers Use of Facebook in Recruiting. V D. McIntosh, R. Drabic, K. Huber, I. Vinogradov in M. Bassick (ur.), *The Ethical Imperative in the Context of Evolving Technologies* (str. 61-74). Bouldere, CO: Ethica Publishing. Pridobljeno s <http://www.ethicapublishing.com/ethical/3CH5.pdf>

Feguš, P. (2017). Iz sodne prakse varstva osebnih podatkov. *HR&M: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3 (8), 38-41.

Ferk, A. (2015). Organizacijsko uglasovanje – pot do večjega uspeha in dolgoročnega sodelovanja z zaposlenim. V E. Boštjančič, A. Potočnik in K. Šavrič (ur.), *Organizacijska psihologija danes in jutri* (str. 137-152). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Finlay, W. in Coverdill, J. E. (2007). *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. Ithaca: Cornell University Press.

Fujs, D. in Markelj, B. (2018). Zasebnost v pametnih mestih ali zasebnost za pametne ljudi? *Varstvoslovje: Journal of Criminal Justice & Security*, 20 (1), 5-24.

Gusain, N. (2017). Talent Acquisition vs Development: With a Focus on Leadership Development Programs. *Cornell HR Review*, 1-4. Pridobljeno s <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1096&context=chrr>

Hrovat, M. (2005). Lovci prežijo na vaše najboljše ljudi. *Manager: revija za podjetne*, (1), 48-51.

Huber, J. (2007). Socialne mreže na internetu. *Moje delo revija*, 26, 46-47.

Jeske, D. in Shultz, K. S. (2015). Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons. *Work, Employment and Society*, 30 (3), 535-546.

Kluemper, D. H. In Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (6), 567-580.

Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.

Lagomarsino, P. (2018). What Do Candidates' Social Media Profiles Say About Them? *Executive Talent*, 5, 34-35. Pridobljeno s [http://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/magazine/executive\\_talent\\_magazine\\_issue\\_5.pdf](http://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/magazine/executive_talent_magazine_issue_5.pdf)

Landy, F. J. in Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Hoboken (NJ): J. Wiley.

Lazar Lunder B. (2014). Kako največje svetovno strokovno omrežje LinkedIn spreminja svet kadrovanja: družbena omrežja, najhitreje rastoči vir kakovostnih kadrov. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 12 (62), 38-43.

Lim, G. S. in Chan C. (2001). Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business Ethics*, 29 (3), 213-226.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

McEntire, L. E. in Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and Selecting Leaders for Innovation: How to Find the Right Leader. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (3), 266-278.

Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Mihajlovič, S. (25.3.2010). Pozor, lovci na glave so na preži. *Moje finance: vodnik za upravljanje osebnega premoženja*, (2). Pridobljeno s <https://www.finance.si/274928/pozor-lovci-na-glave-so-na-prezi?cookietime=1530807297>

Miller, K. (2018). Making the Most of Your Data. *Executive Talent*, 5, 36-37. Pridobljeno s

[http://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/magazine/executive\\_talent\\_magazine\\_issue\\_5.pdf](http://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/magazine/executive_talent_magazine_issue_5.pdf)

Nazmi, B. (2005). How to get the best from a headhunter: Responding to an approach, seeking out opportunities. *Business Information Review*, 22 (4), 227-233.

Papacharissi, Z. (2009). The virtual geographies of social networks: a comparative analysis of Facebook, LinkedIn and ASmallWorld. *New Media & Society*, 11 (1-2), 199-220.

Pelcar, U. (2015). Zakaj je headhunting lahko več kot le direktno iskanje? *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 13 (66), 14-15.

Pervanje, M. (21.2.2008). Zakaj je ena kadrovska agencija butik, druga pa konfekcijska trgovina. *Finance*. Pridobljeno s

[http://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/magazine/executive\\_talent\\_magazine\\_issue\\_5.pdf](http://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/magazine/executive_talent_magazine_issue_5.pdf)

Pervanje, M. in Kragelj, R. (2009). *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov*. Ljubljana: Planet GV.

Pirc Musar, N. (2017). Zaposlitvene agencije in nova evropska splošna uredba o varstvu osebnih podatkov. *HR&M: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3 (11), 14-15.

Shapiro, A. (2018). GDPR: Why All Search Firms Must Pay Attention. *Executive Talent*, 8, 40-41.

Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational psychology: research and practice*. Hoboken (NJ): J. Wiley.

Stand Out From The Digital Crowd (2018). *Executive Talent*, 8, 26-29. pridobljeno s

<http://edition.pagesuite-professional.co.uk/html5/reader/production/default.aspx?pubname=&edid=c9801cd8-a9b0-4579-a112-aeabe7e1c545&pnum=26>

Tinauer, C. (2017). Posledice, ki jih prinaša digitalizacija. *HR&M: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3 (8), 42-45.

Utz, S. (2015). Is LinkedIn making you more successful? The informational benefits derived from public social media. *New Media & Society*, 18 (11), 2685-2702.

Vovko, M. (2017). Z masivnimi podatki do boljših praks. *HR&M: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3 (9), 46-48.

Zaletel, A. (2006). Kako uspešno iskati zaposlitev?: vaš nujen pripomoček za iskanje sanjskega dela! Ljubljana: Moje delo.

Žurej, J. (2017). Labirint osebnih podatkov. *HR&M: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3 (8), 15-17.

Weiss, A. (2009). Social Networking as a Business Information Tool. *ResearchGate*. Pridobljeno s

[https://www.researchgate.net/publication/228886628\\_social\\_networking\\_as\\_a\\_business\\_information\\_tool?enrichid=rgreq-1c673fbd9fa3862c1ef8055b95ef4cda-xxx&enrichsource=y292zxjqywdloziyodg4njyyodtbuzoxmzqymdaxndk2odaxmjhamtqwotawnzixnzmxoa%3d%3d&el=1\\_x\\_2&esc=publicationcoverpdf](https://www.researchgate.net/publication/228886628_social_networking_as_a_business_information_tool?enrichid=rgreq-1c673fbd9fa3862c1ef8055b95ef4cda-xxx&enrichsource=y292zxjqywdloziyodg4njyyodtbuzoxmzqymdaxndk2odaxmjhamtqwotawnzixnzmxoa%3d%3d&el=1_x_2&esc=publicationcoverpdf)

Weiss, J. W. (2014). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Pridobljeno s <https://books.google.si/books?id=TvIIAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=sl#v=onepage&q&f=false>

---

## **PRILOGE**

### **Priloga A: Intervju z udeležencem A**

#### **1. Mi lahko najprej opišete kako poteka vaše delo kot lovca na glave? S čim se ukvarjate in kako poteka vaš delovni dan?**

Ne vem, v kolikšni meri se uporablja termin lovec na glave. Na splošno je bolj v uporabi termin headhunter. Headhunting dejansko pomeni direktno kontaktiranje točno določenih identificiranih kandidatov. Torej, ko dobimo s strani podjetja povpraševanje po določenem kadru, naredimo najprej raziskavo trga. Poiščemo podjetja, ki so iste vrste kot podjetje, ki išče ali pa vsaj sorodne vrste. Potem poiščemo določene kandidate v podjetjih, ki temu profilu ustrezajo in jih nato tudi direktno kontaktiramo. V nadaljevanju je naše delo, da se s temi kandidati povežemo, srečamo in presodimo ali je to oseba, ki ustreza delovnemu mestu. Zelo pomemben del našega dela je to, da jih motiviramo za tisto pozicijo, da so se sploh pripravljene pogovarjati naprej, ker so to kandidati, ki so zaposleni in po navadi niso aktivni iskalci zaposlitve. Torej, ne spremljajo oglasov, se ne odzivajo na nek »advertising« ampak so to ljudje, ki so odprti oz. So se pripravljene pogovarjati o priložnostih. Večina jih hoče videti, slišati koliko so vredni na trgu, kakšne so kaj ponudbe. To je najbolj zdrava baza kandidatov. Situacija je sedaj na trgu taka, da se je večina kandidatov v zadnjih dveh letih nekam plasiralo. Ljudje, ki jih iščeš s headhuntingom pa so po navadi take vrste profili, ki jih ni veliko. Jaz pokrivam tehnično področje kadrov, ki jih ni veliko in so hkrati zelo iskani. Zelo težko najdeš nekoga, ki je brezposeln. Te osebe se tudi zelo hitro obrnejo na trgu. Če slučajno izgubi službo, hitro najde novo.

#### **2. Kako pridete do potrebnih podatkov o potencialnih kandidatih? Katere vire informacij uporabljate in v kolikšni meri?**

Iščemo po različnih virih. Do pravih kandidatov lahko pridemo z osebnim in poslovnim »network-om«. Lastni »network« je v bistvu glaven vir informacij. Zato je tudi smiselno, da smo razdeljeni po »business line-ih«. Jaz na primer pokrivam tehnično področje, nekdo drug finance, it in tako naprej. Na tak način si lahko ustvariš čim boljše bazo, saj je osebni »network« najboljši. Tako veš koga poklicati za kakšno priporočilo, ko iščeš določen profil. Podjetje ima tudi svojo bazo podatkov o kandidatih, vendar jo uporabljamo bolj za nižje profile, in ne za višje. Obstajajo tudi druge baze, s katerimi si lahko pomagamo, npr. Baza kandidatov, ki jo ima moje delo. Eno od zelo pomembnih orodij pri našem delu je zagotovo linkedin. Bolj uporabljamo poslovna omrežja kot socialna omrežja. LinkedIn je nekako najbolj frekventen, v smislu, da je tam največ kandidatov in lahko tam dobiš res veliko informacij. Obstajajo tudi podobna poslovna omrežja, vendar smo ugotovili, da je

---

kandidatov s področja slovenije največ ravno na linkedin-u. Tudi facebook je en vir informacij, v kolikor iščeš bolj »junior« kandidate. Vendar ne uporabljamo facebook-a z namenom iskanja nekoga, ki ga bomo zaposlili, ampak ga uporabljamo za dostop do kakšnih skupin, npr. Do strojnikov, elektrotehnikov in drugih interesnih skupin, ki združujejo ljudi z določenega področja, ki ga iščeš. To je lahko dober način, da se povežeš, vendar po navadi, ko iščeš bolj junior kandidate.

Klicanja na slepo v podjetja se ne poslužujemo, saj to ni posloven način. Vedno najprej identificiramo pravo osebo in jo nato direktno kontaktiramo. Tega nikoli ne delamo na slepo, ker to potem ni headhunting, ampak bolj nekakšno ribarjenje.

### **3. Se vam zdi, da je zaradi večje količine podatkov, ki so na voljo na spletu in socialnih omrežjih, danes delo lovca na glave lažje kakor nekoč? Vas lahko velika količina podatkov tudi ovira pri delu?**

Zagotovo je prednost, ker lahko dobiš tudi nekaj ozadja o kandidatu. Jaz tega ne vidim kot neko slabost in oviro. Moraš pa dobro vedeti kaj iščeš in znati filtrirati podatke, ki so ti pomembni.

### **4. Katera socialna omrežja uporabljate pri iskanju kandidatov in v kolikšni meri?**

Kot že prej omenjeno, največ uporabljamo linkedin in bi izpostavila samo tega. Obstajajo tudi druga, vendar nikoli ni bilo kakšnega izplena.

### **5. Na iskanje katerih informacij se osredotočite pri pregledovanju socialnih omrežij kandidatov?**

Najbolj se osredotočamo na delovne izkušnje. Tudi ključne besede po katerih iščemo so predvsem nazivi delovnega mesta, izobrazba, mogoče kakšna specifična podjetja, ki te zanimajo. Drugače preverjamo reference pri preteklih delodajalcih. Lahko opravimo tudi kakšna psihometrična testiranja.

### **6. Ali dajete pozornost tudi podatkom iz zasebnega življenja kandidatov in zakaj?**

Čim manj, ker to ni prav in zakonsko ni dovoljeno. Filtriramo kandidate bolj po poklicu in ne delamo selekcije na osnovi osebnih podatkov, ki jih najdemo na internetu. Kar se tiče zdravstvenega stanja, mora v vsakem primeru opraviti zdravniški pregled pred začetkom dela. Ne bomo pa preverjali nekih osebnih zadev. To je tako sivo področje, v katerega se ne spuščamo.

---

**7. Ali vedno zaupate podatkom, ki jih najdete o kandidatih? Kaj ste storili v primeru, če ste ugotovili, da so podatki lažni?**

Ne, zato pa jih je potrebno preveriti. Ena stvar, ki je zelo pomembna je preverjanje referenc pri preteklih delodajalcih, zato da dobiš »feedback« od nekoga, ki to osebo pozna v delovnem procesu. Prav specifičnega primera se ne spomnim, da bi imeli. Je pa malo zapleteno, če preverjaš v kakšnih družinskih podjetjih, kjer oče za sina verjetno ne bo podal slabo referenco. Vedno pa preverjaš pri več preteklih delodajalcih, da povečaš zanesljivost. Načeloma si ne izmišljujejo in po navadi podajo precej realno referenco. Če je referenca slaba, ga lahko zaradi tega zavrnamo.

**8. Ste že kdaj imeli primer, da ste našli podatke o kandidatu, ki so se vam zdeli sporni, npr. Neprimerne objave, sovražni govor in podobno? Kaj ste storili v tem primeru?**

To je zagotovo stvar, ki je nek alarm. Jaz večinoma delam z višjimi profili, pri katerih to ni problematično. Bolj pogosti so mogoče primeri, da najdeš na internetu članek, da ima kandidat kakšno kazensko ovadbo. To se lahko zgodi pri kakšnih res top profilih zato moraš imeti to v mislih. Kaj storimo je odvisno od primera. So pa to podatki, ki so javno dostopni in je v končni fazi naročnik tisti, ki se odloči kaj bo storil z npr. Nekim dobrim kandidatom, ki je na voljo ampak ima od prej kazensko ovadbo. Treba se je pozanimati kako resna je zadeva, v kakšni fazi je in podobno.

**9. Kakšne so po vašem mnenju prednosti in slabosti pridobivanja informacij s spleta in socialnih omrežij?**

Prednosti so zagotovo to, da je dostopnih veliko informacij in da do njih prideš veliko lažje. Imaš kar dober »track record« in lahko najdeš potrebne informacije o določenih ljudeh, zato jaz to vidim bolj kot plus. Kot slabost pa vidim to, da imaš veliko balasta in je vse informacije potrebno preveriti ter jih filtrirati.

**10. Se vam zdi, da je tak način pridobivanja podatkov o kandidatih etično sporen in zakaj?**

Ne, ne zdi se mi etično sporen. To so podatki, ki so javno dostopni in se ne spuščamo na nobeno sivo področje ali na kaj takega, kar se ne sme. To so podatki, ki jih oni objavijo oz. Jih dajo v vednost.



---

## **11. 25. Maja 2018 je v veljavo stopila evropska splošna uredba o varstvu osebnih podatkov. Kako bo uredba vplivala na vaše delo?**

Vpliva predvsem na to, da če želimo hraniti podatke o kandidatu, mora ta vedno podpisati izjavo, da se s tem strinja. Pri tem moramo biti zelo striktni. Sedaj moramo zelo paziti, kaj se pošilja po »mail-ih« klientom. Ne smemo jim več posredovati nobenih osebnih podatkov. Nekoliko so nam zakomplicirali zadeve, v smislu operative, vendar se je potrebno tega držati.

## **Priloga B: Intervju z udeležencem B**

### **1. Mi lahko najprej opišete kako poteka vaše delo kot lovca na glave? S čim se ukvarjate in kako poteka vaš delovni dan?**

V podjetju sem odgovorna za iskanje in selekcijo it profilov. Delno pokrivam tudi hr profile. Moj dan poteka tako, da sem nekako ves čas v iskanju ustreznih kadrov in se večinoma odvijava v stikih s potencialnimi kandidati in klienti. S klienti imamo sestanke, kjer se dogovorimo kakšen kader iščejo, nato sledi iskanje kadra, kasneje se srečamo s kandidati in z njimi izvedemo intervjuje. Zraven spada tudi nekaj splošno administrativnega dela, npr. Pošiljanje ponudb, predstavitev kandidatov in ostala administracija.

### **2. Kako pridete do potrebnih podatkov o potencialnih kandidatih? Katere vire informacij uporabljate in v kolikšni meri?**

Iščemo na zelo različne načine. Uporabljamo interno bazo podjetja, ki si jo nekako tudi gradi vsak »recruiter« sam. Poslužujemo se tudi svoje socialne mreže, npr. Sama se gibljem večinoma v it krogih in tudi tukaj navezujem stike. Včasih objavimo tudi oglas in vidimo, če je kakšna prijava, vendar je tega zelo malo. To it področje je posebej specifično, kjer se kandidati večinoma ne prijavljajo na oglase. Največ se poslužujemo linkedin baze, imamo tudi »recruiter« licenco in tu potem direktno nagovarjamo kandidate. Morda se nekoliko poslužujemo tudi baze oz. Portala moje delo.

Brskanja po internetu o kandidatih se ne poslužujemo. Prav tako ne kličemo na slepo v podjetja, da bi iskali zainteresirane kandidate.

---

**3. Se vam zdi, da je zaradi večje količine podatkov, ki so na voljo na spletu in socialnih omrežjih, danes delo lovca na glave lažje kakor nekoč? Vas lahko velika količina podatkov tudi ovira pri delu?**

Pri tem so prednosti in slabosti. Gotovo je prednost to, da je nekoliko lažje priti do ustreznih kandidatov. Hkrati pa se posamezniki lahko tudi nekoliko bolj distancirajo, si dajo neke omejitve, ne odgovarjajo vsem, ki jih nagovorijo. Zaradi vseh informacij, si lahko včasih prehitro ustvariš sliko o kandidatu, če npr. O njem brskaš po facebook-u, ki pa morda ni resnična. Zato tudi jaz preko facebook-a ne pregledujem kandidatov, saj se mi zdi, da so te stvari zasebne in se mi ne zdi primerno. Vseeno je potrebno kandidata spoznati v živo, ga videti in ne ocenjevati na podlagi facebook profila.

**4. Katera socialna omrežja uporabljate pri iskanju kandidatov in v kolikšni meri?**

Večinoma za svoje področje uporabljam linkedin. Lahko bi omenila tudi twitter in facebook. Na facebook-u smo člani določenih usmerjenih skupin, npr. »slovenski developerji«, vendar se to ni izkazalo za tako uspešno. Facebook bi se morda lahko uporabil za nekoliko nižja delovna mesta. Včasih smo tam že kdaj objavili oglas, vendar ni bilo uspeha.

**5. Na iskanje katerih informacij se osredotočite pri pregledovanju socialnih omrežij kandidatov?**

Osredotočimo se na trenutno pozicijo, ki jo kandidat opravlja, podjetje, v katerem dela in ostale spretnosti, npr. Znanja iz it in »soft skills«. Vsekakor tudi trenutne in pretekle izkušnje. Te informacije že zelo veliko povedo. Potem, ko ga nagovorimo pa mogoče še podrobnosti.

**6. Ali dajete pozornost tudi podatkom iz zasebnega življenja kandidatov in zakaj?**

Ne, skoraj da ne. Ker smo tudi z gdpr-jem zavezani, da sploh ne postavljamo takih vprašanj. Niti se načrtno ne lotevam nekega iskanja še teh dodatnih informacij. Zaradi tega tudi opravimo toliko bolj poglobljene strukturirane intervjuje, če kandidat želi sam kaj povedati.

---

**7. Ali vedno zaupate podatkom, ki jih najdete o kandidatih? Kaj ste storili v primeru, če ste ugotovili, da so podatki lažni?**

Ne, zaenkrat še nisem imela takega primera, da bi imel nekdo nekaj napisano in to ne bi držalo. To lahko drugače preverimo tudi na intervjuju. Prav tako vedno preverimo reference iz preteklih podjetij preden nekega kandidata pošljemo h klientu.

**8. Ste že kdaj imeli primer, da ste našli podatke o kandidatu, ki so se vam zdeli sporni, npr. Neprimerne objave, sovražni govor in podobno? Kaj ste storili v tem primeru?**

Sama takih podatkov še nisem našla. Če pa nek kandidat na razgovoru pove nekaj, kar se mi zdi, da ne bi bilo primerno za naročnika, to obrazložim tudi kandidatu in ga ne pošljem naprej do naročnika.

**9. Kakšne so po vašem mnenju prednosti in slabosti pridobivanja informacij s spleta in socialnih omrežij?**

To se mi zdi velika prednost, saj so včasih lahko iskali le preko oglasov in lastne socialne mreže, danes pa imamo s spletom toliko več možnosti. Slabost je pri mojih profilih to, da nekateri bolj zavarujejo sebe in ne dajejo toliko informacij na sam splet. Nekateri tudi nočejo komunicirati in si zaklenejo možnost, da jih nagovarjaš preko »mail-a«.

**10. Se vam zdi, da je tak način pridobivanja podatkov o kandidatih etično sporen in zakaj?**

Iz spleta jih ne pridobivam. Kar se tiče socialnih omrežij, pa tukaj vsak potrdi deljenje podatkov. Ko nekdo ustvari svoj profil na linkedin-u, se strinja s tem, da so njegovi podatki na voljo tudi vsem »recruiter-jem«, ki imamo linkedin »recruiter« licence. Se pa striktno držimo gdpr-ja in vsi podatki ostanejo pri nas, saj smo tudi v podjetju zavezani k temu. Zato se mi ne zdi sporno, če delaš v skladu z zakonom.

**11. 25. Maja 2018 je v veljavo stopila evropska splošna uredba o varstvu osebnih podatkov. Kako bo uredba vplivala na vaše delo?**

Uredba kar precej vpliva na naše delo. Vsak kandidat, ki pride na razgovor, podpiše več strani dolgo soglasje, da se strinja s tem, da hranimo njegove podatke. Klientom sedaj pošiljamo cv-je brez osebnih podatkov. Niso navedena niti imena podjetij, niti pozicije. Načeloma nič, kjer bi lahko klient na kakršenkoli način ugotovil ali našel kandidata. Prav

---

tako po 30-ih dneh po zaključku projekta uničimo vso dokumentacijo. Tako nimamo shranjenega nič na papirjih, na »mail-ih« ali serverjih. Je drugače in nekoliko težje, saj moramo spreminjati delo. Prej smo lahko poslali cv s kontaktnimi podatki in se je včasih klient kar direktno dogovoril s kandidatom za razgovor, ker je imel njegove podatke. Zdaj pa gre vse preko nas in je zato več organizacijskih usklajevanj. Klient je prej lahko hitro videl v katerem podjetju je delal kandidat in si je lahko že ustvaril neko sliko. Zdaj pa vidi zgolj njegove naloge, kaj je opravljal na preteklih pozicijah.

## **Priloga C: Intervju z udeležencem C**

### **1. Mi lahko najprej opišete kako poteka vaše delo kot lovca na glave? S čim se ukvarjate in kako poteka vaš delovni dan?**

Pri našem delu se najprej pogovorimo z naročnikom, da lahko opredeli kakšno je prosto delovno mesto, za katerega išče kandidata, da opravimo analizo delovnega mesta in tudi analizo mikrookolja. Potem sledi samo iskanje, najprej v naši bazi kandidatov in potem še po drugih virih. Ko najdemo kandidate, jih kontaktiramo, preverimo njihov interes, če jih ponudba zanima in če so tudi finančna pričakovanja približno primerna. Nato sledijo razgovori najprej pri nas v podjetju. Ko ustvarimo ožji krog kandidatov, katere bi rad videl tudi naročnik, pošljemo te izbrane naprej na razgovor k naročniku.

### **2. Kako pridete do potrebnih podatkov o potencialnih kandidatih? Katere vire informacij uporabljate in v kolikšni meri?**

Najprej uporabimo našo bazo kandidatov, ki jo imamo v podjetju. Uporabljamo tudi bazo moje delo, spletne strani in socialna omrežja, kot je linkedin. Pa tudi preko poznanstev, osebnih stikov. Klicanja na slepo v podjetja se ne poslužujemo. Največ od vsega pa uporabljamo našo bazo in linkedin, saj od tu dobimo največ kontaktov. Je pa odvisno tudi od pozicije, ki se išče. Če se išče kakšnega direktorja, imajo podjetja vse podatke že na svoji spletni strani.

### **3. Se vam zdi, da je zaradi večje količine podatkov, ki so na voljo na spletu ni socialnih omrežjih, danes delo lovca na glave lažje kakor nekoč? Vas lahko velika količina podatkov tudi ovira pri delu?**

Jaz mislim, da je lažje, vendar je še vseeno treba znati upravljati s temi podatki. Recimo za neko pozicijo bi lahko dobil zelo veliko kontaktov, primernih pa bi bilo mogoče le nekaj. Zato je res treba dobro poznati pozicijo, da veš kaj iščeš in znaš filtrirati podatke.

---

#### **4. Katera socialna omrežja uporabljate pri iskanju kandidatov in v kolikšni meri?**

Za iskanje kandidatov v največji meri uporabljamo linkedin. Uporabljamo tudi facebook in instagram vendar bolj za promoviranje. Preko facebook-a in instagram-a niti ne moreš iskati kader. Preko facebook-a bi bilo mogoče možno v neki meri, vendar se tega ne poslužujemo, ker ni učinkovito v sloveniji. Na facebook-u so profili premalo izpolnjeni.

#### **5. Na iskanje katerih informacij se osredotočite pri pregledovanju socialnih omrežij kandidatov?**

Prva stvar, ki se mi zdi glavna je sam naziv delovnega mesta. Osredotočimo se tudi na izobrazbo, pretekle izkušnje in na določene specifike znotraj delovnih mest, npr. Iso standardi pri določenih zadevah, programski jeziki in drugo.

#### **6. Ali dajete pozornost tudi podatkom iz zasebnega življenja kandidatov in zakaj?**

Ne. Nikoli nismo preverjali kandidatov na tak način. Če pa je kateri od kandidatov vpleten v kakšne goljufije, je to po navadi tudi medijsko zelo odmevno in zato znano tudi nam.

#### **7. Ali vedno zaupate podatkom, ki jih najdete o kandidatih? Kaj ste storili v primeru, če ste ugotovili, da so podatki lažni?**

Mogoče so bili podatki kdaj nepravilno napisani in niti ne nalašč, npr. V smislu, da bi imel nekdo za pozicijo napisano vodja proizvodnje, v resnici pa bi vodil samo en del proizvodnje. Nikoli pa nismo imeli primera, da bi se oseba izdajala za nekoga drugega ali imela napisano lažno referenco. Reference se tudi občasno preverja, odvisno od želje naročnika.

#### **8. Ste že kdaj imeli primer, da ste našli podatke o kandidatu, ki so se vam zdeli sporni, npr. Neprimerne objave, sovražni govor in podobno? Kaj ste storili v tem primeru?**

Ne, kaj takega nismo nikoli zasledili. Imeli smo samo primer z goljufijami, ki sem ga že prej omenil in ta oseba potem ni bila upoštevana v ožjem naboru kandidatov. Te podatke se drugače sporoči naročniku in se potem sam odloči, ali želi sodelovati s tako osebo ali ne.

---

**9. Kakšne so po vašem mnenju prednosti in slabosti pridobivanja informacij s spleta in socialnih omrežij?**

Prednosti so to, da je podatke možno dobiti zelo enostavno in hitro. Če znaš pravilno iskati, lahko dobiš točno tisto kar želiš in ne še polno drugih stvari zraven. Slabost pa je morda to, da včasih niso zapisani ustrezni podatki, kot sem omenjal že prej, npr. Da ni napisana točna pozicija, katero kandidat res opravlja.

**10. Se vam zdi, da je tak način pridobivanja podatkov o kandidatih etično sporen in zakaj?**

Ne, to so javni podatki, ki jih osebe ali podjetja same objavljajo. Na spletu se sicer lahko veliko najde in marsikdo sploh ne ve, da ima objavljene kontakte na spletu, npr. V raznih dokumentih ali zloženkah v pdf obliki, vendar so ti podatki še vedno javni.

**11. 25. Maja 2018 je v veljavo stopila evropska splošna uredba o varstvu osebnih podatkov. Kako bo uredba vplivala na vaše delo?**

Zdi se mi, da je to sprva predstavljalo za vsa podjetja velik strah in nesigurnost. Na novo je bilo potrebno urediti nekaj zadev, vendar na koncu to ni imelo bistvenih posledic na naše poslovanje. Na novo smo morali sestaviti pravilnik in pripraviti soglasja za vpis kandidatov v bazo. Kandidati morajo vedeti, da so v naši bazi in smo jih morali o tem ponovno obvestiti, tako kot v ostalih podjetjih. Z osebnimi podatki moramo sedaj še bolj previdno upravljati.