

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Miladinović

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Miladinović

**TRG ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE V REPUBLIKI  
SLOVENIJI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Miladinović

Mentor: doc. ddr. Neven Borak

**TRG ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE V REPUBLIKI  
SLOVENIJI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

*Vsem, ki ste mi stali ob strani in me spodbujali.*

*Najboljša strategija, najboljši finančni načrt in največji prihodki na svetu so zgolj prehodnega značaja, če niso zasnovani na ljudeh.*

**CARLY FIORINA**

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
1.1	NAMEN IN CILJ PROUČEVANJA	1
1.2	HIPOTEZE PROUČEVANEGA PROBLEMA	1
1.3	OMEJITVE PRI PROUČEVANJU TRGA ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE	1
1.4	UPORABLJENE METODE PROUČEVANJA	2
1.5	STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	2
<b>2</b>	<b>SPLOŠNO O KADROVSKIH AGENCIJAH</b>	<b>4</b>
2.1	OPREDELITEV TRGA DELOVNE SILE	4
2.2	AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE	4
2.3	TEORETIČNA OPREDELITEV ZAPOSLOVANJA PRI ZASEBNIH AGENCIJAH ZA DELO	5
2.4	LIBERALIZACIJA DRŽAVNEGA MONOPOLA ZAPOSLOVANJA	6
2.5	PRAVILA DELOVANJA NA OBMOČJU EVROPSKE UNIJE	7
2.6	DESKRIPCIJA POJMOV TRISTRANEGA ZAPOSLOVANJA	7
2.7	OBLIKE ISKANJA ZAPOSLOTITVE	8
2.8	OUTSOURCING IZVAJANJA ZAPOSLOVANJA	10
2.9	PREDNOSTI IN SLABOSTI ZAPOSLOVANJA PREKO ZASEBNIH AGENCIJ	11
<b>3</b>	<b>ZGODOVINSKO IZHODIŠČE NASTANKA ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE</b>	<b>12</b>
3.1	TRANSFORMACIJA GOSPODARSTVA V 90-IH LETIH	12
3.2	BREZPOSELNOST V REPUBLIKI SLOVENIJI	13
<b>4</b>	<b>KONCESIONARJI ZA IZVAJANJE ZAPOSLOVANJA V REPUBLIKI SLOVENIJI</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>ORGANIZIRANOST S PRAVNEGA VIDIKA</b>	<b>17</b>
5.1	PRAVNO IZHODIŠČE V USTAVI REPUBLIKE SLOVENIJE	17
5.2	ZZZPB	17
5.3	TEMELJNI PRAVILNIK ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE	18
5.4	NADZOR ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE	19
5.5	ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH (ZDR)	20
5.6	SPLOŠNA KOLEKTIVNA POGODBA ZA GOSPODARSKE DEJAVNOSTI	21
5.7	ZAKON O STAVKI	22
5.8	KONVENCIJA C181 TER PRIPOROČILO R188	22
<b>6</b>	<b>PONUDBA STORITEV ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE</b>	<b>23</b>
6.1	OCENJEVANJE IN IZBOR KADROV (POSREDOVANJE ZAPOSLOTITVE)	23
6.2	LEASING DELOVNE SILE (TRISTRANO OZIROMA TRIKOTNO ZAPOSLOVANJE)	25
6.3	OGLAŠEVANJE PROSTIH DELOVNIH MEST	26
6.4	PSIHOLOŠKO TESTIRANJE OZIROMA PSIHOMETRIČNA ANALIZA	26
6.5	IZVAJANJE AKTIVNOSTI NA KADROVSKO - PRAVNEM PODROČJU	27
6.6	SVETOVANJE NA KADROVSKEM PODROČJU (HR SVETOVANJE)	29
6.7	OBRAČUN OSEBNIH DOHODKOV	29
6.8	IZOBRAŽEVANJE	30

6.9	PRIDOBIVANJE DELOVNIH DOVOLJENJ ZA TUJCE .....	31
6.10	HEAD HUNTING.....	32
6.11	ELEKTRONSKO POSLOVANJE.....	32
6.12	POSREDOVANJE DEL ŠTUDENTOM IN DIJAKOM.....	33
6.13	METODA "AKTIVNI DAN" (AD) - ASSESSMENT CENTER.....	33
6.14	METODA "MANAGEMENT AUDIT" .....	33
6.15	VPELJAVA LETNIH RAZGOVOROV .....	34
6.16	IZVAJANJE AKTIVNE POLITIKE ZAPOSLOVANJA .....	34
6.17	KLUBI ZA ISKANJE ZAPOSLOTITVE - JOB KLUB.....	34
6.18	INVALIDSKA DEJAVNOST .....	35
6.19	OSTALE STORITVE.....	35
<b>7</b>	<b>PREDSTAVITEV KADROVSKIH AGENCIJ V REPUBLIKI SLOVENIJI.....</b>	<b>36</b>
7.1	TUJA KADROVSKA AGENCIJA: ADECCO H.R., KADROVSKO SVETOVANJE D.O.O. ....	36
7.2	SLOVENSKA AGENCIJA ZA ZAPOSLOVANJE I.S.S. D.O.O. ....	39
7.3	SPECIALIZIRANA AGENCIJA ZA DELO: DR. PENDL & DR. PISWANGER D.O.O. ....	41
7.4	ŠTUDENTSKI SERVIS SEVERNICA D.O.O. ....	43
7.5	KADROVANJE ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE PREKO INTERNETA.....	44
7.5.1	<i>Internet kot način kadrovanja .....</i>	<i>45</i>
7.5.2	<i>Virtualne kadrovske agencije ali zaposlitveni portali .....</i>	<i>45</i>
7.5.3	<i>Zaposlitveni portal eKariera.....</i>	<i>46</i>
7.6	CENOVNA POLITIKA AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE V REPUBLIKI SLOVENIJI.....	48
<b>8</b>	<b>KOMENTAR RAZISKAVE .....</b>	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>SKLEPNO POGLAVJE.....</b>	<b>57</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM LITERATURE IN VIROV.....</b>	<b>60</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM SLIK IN TABEL.....</b>	<b>64</b>
<b>12</b>	<b>SEZNAM PRILOG .....</b>	<b>65</b>



# 1 UVOD

## 1.1 NAMEN IN CILJ PROUČEVANJA

Zadeva, ki jo nameravam proučiti je določen segment trga dela, in sicer zasebne agencije za zaposlovanje. Le te predstavljajo pogost in precej zanimiv vir pridobivanja ustreznega kadra. Gre za precej donosen posel, ki se v zadnjem času zelo razvija. Dobičkonosnost te dejavnosti so odkrili tudi pri nas. Torej bom v prvem delu diplomske naloge poizkušal predstaviti samo dejavnost in razširjenost zasebnih agencij za zaposlovanje. V drugem delu pa se bom osredotočil predvsem na stvaren opis trga omenjenih organizacij. Za analizo nekaterih zasebnih agencij za zaposlovanje oziroma načina njihovega delovanja, sem si postavil naslednje cilje:

- predstaviti zasebne agencije za zaposlovanje kot učinkovito dejavnost ter navesti opredeljenost v naših in tujih zakonodajah oziroma literaturi,
- opredelitev z različnih vidikov
- in potrditi učinkovitost zasebnih agencij za zaposlovanje v slovenskem prostoru.

## 1.2 HIPOTEZE PROUČEVANEGA PROBLEMA

Skozi teoretični uvod in empirično raziskavo bom poskusil dokazati pravilnost mojih hipotez. Navajam tri trditve, ki jih bom v teku diplomske naloge predstavil ter dokazal s konkretnimi primeri:

- zasebne agencije za zaposlovanje predstavljajo atipično obliko zaposlovanja, ki so v Republiki Sloveniji v zadnjih letih dosegle velik porast,
- ni nujno, da imetniki koncesij za zaposlovanje opravljajo dejavnost posredovanja del in zaposlitev
- ter gre za učinkovito obliko posredovanja in zaposlovanja kadrov, ki predstavlja resno konkurenco oziroma "grožnjo" javnemu Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje.

## 1.3 OMEJITVE PRI PROUČEVANJU TRGA ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE

»Delodajalci se največkrat obračajo na zasebne agencije, ko iščejo kandidate s posebnimi znanji za profesionalno in vodstveno delo.« (Svetlik v Možina et al., 1998: 113)

Da se bom izognil splošnemu opisovanju, se bom osredotočil predvsem na ključne zasebne agencije za zaposlovanje pri nas. Upošteval in analiziral bom različne tipe zasebnih agencij.

Na področju zakonodaje se bom omejil le na pomembne mednarodne konvencije, ki zadevajo tematiko zasebnih zaposlitvenih agencij. Na drugi strani pa bom poskušal zajeti vso aktualno domačo zakonodajo, ki se nanaša na sfero zasebnih agencij za zaposlovanje pri nas. Omejitve, ki bi jih uvrstil kot sekundarnega pomena, so relativno manjši obseg obstoječe literature. Problem je tudi omejen dostop do podatkov, ki se smatrajo kot relevantna skrivnost zasebnih agencij za zaposlovanje.

#### **1.4 UPORABLJENE METODE PROUČEVANJA**

V svoji diplomski nalogi bom v začetnem delu uporabljal predvsem deskriptivni pristop. Gre za izhodišče, na podlagi katere bom predstavil dejstva ter jih poizkušal s preostalimi metodami utemeljiti in izpopolniti. Diplomsko delo bo predstavljalo makroekonomske in sociološke analize trga zasebnih agencij za zaposlovanje v slovenskem prostoru. V uvodnem delu bo poleg tega uporabljena tudi zgodovinska metoda, ki mi bo v pomoč pri določitvi osnovnih zakonitosti, podobnosti in razlik na področju obravnavane tematike. S pomočjo metode kompilacije bom analiziral razvoj stvari v preteklosti in iz tega izluščil koristne smernice. V posameznih poglavjih in podpoglavjih bom analiziral tematiko trga zasebnih agencij za zaposlovanje v Republiki Sloveniji. Na podlagi teoretičnega dela bom stvari ustrezno obravnaval s konkretnimi primeri.

Drugi del diplomske naloge bo narejen v okviru analitičnega pristopa. Analizirana bo tržna struktura ter predstavljene ključne zasebne agencije na tem področju. Naj omenim primerjalno metodo, ki bo prisotna pri izdelavi pregleda pristopa najpomembnejših subjektov. V procesu dokazovanja zastavljenih hipotez in doseganja zastavljenih ciljev diplomske naloge, se bom skratka oprl tako na teoretične kot tudi na praktično raziskovalne metode.

#### **1.5 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA**

Vsebino diplomske naloge sem razdelil na devet poglavij. V uvodnem poglavju bom podal začetne misli, namen in cilj proučevanja zasebnih agencij za zaposlovanje, opredelil osnovne hipoteze, problem in omejitve pri proučevanju trga zasebnih

zaposlitvenih agencij v Republiki Sloveniji, opredelil bom metodološki pristop in strukturo diplomskega dela.

V drugem poglavju bom opredelil splošne značilnosti zasebnih agencij za zaposlovanje. Sledi zgodovinski pregled, v katerem so podani vzroki za razvoj zasebnih agencij za zaposlovanje ter razlogi, zakaj sem se podal v obravnavanje te tematike. V četrtem poglavju je prikazan seznam splošnih koncesionarjev, ki imajo dovoljenje s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve za opravljanje dejavnosti zaposlovanja v Republiki Sloveniji. V petem poglavju bo predstavljena organiziranost tega področja s pravnega vidika. Temu sledi opis storitev, ki jih zasebne agencije za zaposlovanje ponujajo za delojemalce in delodajalce. Sedmo poglavje predstavlja vsebinsko jedro diplomske naloge, kjer je predstavljeno delovanje štirih realnih agencij za zaposlovanje, temu pa sledi komentar ugotovitev moje raziskave. V zaključnem poglavju pa je podana verifikacija zastavljenih hipotez ter sklepne ugotovitve.

## 2 SPLOŠNO O KADROVSKIH AGENCIJAH

»Po Kohontu je zaposlovanje zasebnih agencij nastalo kot posledica več dejavnikov:

- *potreba podjetij po specifičnih oblikah dela ali fleksibilnosti delovnih razmerij, ki izhajajo zaradi različnih razlogov,*
- *deregulacije, ki odpravlja monopol javnih služb na področju posredovanja dela in zaposlitve,*
- *povpraševanja delavcev po občasnem delu*
- *ter politike javnih služb za zaposlovanje, ki na temelju outsourcinga določene storitve prenašajo na omenjene agencije.» (Kohont, 2003: 444)*

### 2.1 OPREDELITEV TRGA DELOVNE SILE

Trg delovne sile lahko opredelimo kot prostor, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje. Na strani povpraševanja so iskalci zaposlitve, kateri ponujajo svoje sposobnosti, izkušnje in znanja. Delodajalci pa ponujajo delovna mesta. Na samem trgu delovne sile pa delujejo številni mehanizmi in institucije, ki usklajujejo ponudbo in povpraševanje. Iz teh institucij bi rad izpostavil zasebne agencije za zaposlovanje, ki izvajajo proces usklajevanja ponudbe in povpraševanja po delovnih mestih.

### 2.2 AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE

Dejavnost zaposlovanja izvajajo na eni strani državna agencija za zaposlovanje (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje) ter zasebne zaposlitvene agencije na drugi strani. Te se delijo na klasične zasebne agencije za zaposlovanje, zasebne agencije za posredovanje dela ter specializirane zasebne agencije.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je javni zavod, ki deluje na teritoriju Republike Slovenije. Centralna služba je locirana v Ljubljani, v ostalih upravnih enotah pa ima vzpostavljene območne urade za delo. Vodi obsežno evidenco brezposelnih oseb, iz katerih posreduje primerne kandidate. Prednost pridobivanja kandidatov preko Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje je velikost ustreznih baz kandidatov, ker imajo ažurirane ter kvalitetne podatke o iskalcih zaposlitve. Po drugi strani pa mu očitajo, da razpolaga z manj sposobnimi in kvalificiranimi kandidati.

»Delodajalci se največkrat obračajo na zasebne agencije, ko iščejo kandidate s posebnimi znanji za profesionalno in vodstveno delo.« (Svetlik v Možina et al., 1998: 113) Klasične zasebne agencije za zaposlovanje se ukvarjajo z dejavnostjo

kadrovanja, kar predstavlja pri nas zelo donosen posel. Ukvarjajo se z zaposlovanjem kadrov, ki imajo določeno strokovno znanje oziroma s tistimi, ki ne morejo najti zaposlitve. Za razliko od Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje se zasebne agencije za zaposlovanje ne ukvarjajo samo z brezposelnimi osebami, ampak tudi z že zaposlenimi osebami, ki želijo menjati zaposlitev.

Agencije za posredovanje dela se ukvarjajo z leasingom delovne sile. Svoje storitve ponujajo organizacijam, ki občasno potrebujejo dodatno delovno silo za opravljanje povečanega obsega dela, začasno zamenjavo odsotnih delavcev,... Najem delovne sile se izvršuje, ko jo podjetje potrebuje, brez kakršnih koli dodatnih stroškov. S tem je podjetju zagotovljena numerična fleksibilnost, s katero se uravnava količina delovne sile glede na dejanske potrebe. Najem delovne sile je koristen tudi v primeru poskusnega odbobja, sezonskega povišanja dela, posebnih projektov, nepredvidljivih lukenj, negotovosti glede uspešnosti širjenja proizvodnje,...

Specializirane zasebne agencije za zaposlovanje pa se ukvarjajo z izborom kadrov, ki bodo zasedali vodilna in vodstvena delovna mesta. Razvito imajo mrežo poznanstev, ki so že zaposleni v različnih organizacijah. Zelo pogosto se pri iskanju ustreznih kandidatov poslužujejo metode "head huntinga". Pridobivajo strokovnjake z delovnimi izkušnjami za vodstvena delovna mesta in ostale pozicije v organizaciji. Dejavnost take vrste agencij je zelo zahtevna, ker obsega tržno raziskovanje o kandidatih ter razpoložljivih delovnih mestih, pa do samega testiranja kandidatov. Testiranje kandidatov pogosto izvajajo v ocenjevalnih centrih, kjer preživijo več dni in v katerih kandidati opravljajo zadane naloge.

### **2.3 TEORETIČNA OPREDELITEV ZAPOSLOVANJA PRI ZASEBNIH AGENCIJAH ZA DELO**

»Svetlik uporablja izraz zaposlovanje pri posrednikih dela, ki nato svoje delavce posojajo pravim delodajalcem oziroma trikotno zaposlovanje.« (Svetlik v Kohont, 2003: 443) »Novak uporablja za zaposlovanje pri zasebnih agencijah izraz opravljanje dela za zaposlitvene agencije.« (Novak v Kohont, 2003: 443) »Bohinc se je glede zaposlovanja pri zasebnih agencijah opredelil kot zagotavljanje dela delavcev drugemu uporabniku, ki izvira iz Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti.« (Bohinc v Novak, 2003: 443) »Bečanova pri opredelitvi zaposlovanja pri zasebnih agencijah uporablja izraz dejavnost prepuščanja dela delavcev drugemu uporabniku.« (Bečan v Kohont, 2003: 443) »Dobrinova pa uporablja izraz začasno prepuščanje delavčevega dela tretjemu oziroma zaposlovanje delavca z namenom občasne prepustitve njegovega dela tretjemu.«

(Dobrin v Kohont, 2003: 442) »Glede izraza, ki ga avtorica uporablja, velja opozoriti na začasnost oziroma občasnost prepuščanja delavčevega dela tretjemu, kar bi lahko pomenilo, da delavec večino časa dela pri agenciji (organizaciji), občasnno pa pri uporabniku, torej tretji osebi.« (Kohont, 2003: 442)

*»Kresalova pa posebej izpostavlja vprašanje odvisnosti oziroma podrejenosti v odnosu med delavcem in podjetjem uporabnikom, glede na to, da med njima ni formalnega oziroma pravnega razmerja oziroma vsaj ne delovnega razmerja. Kresalova izpostavlja tristranskost zaposlovanja pri zasebnih agencijah, saj gre v splošnem za položaje, v katerih nastopajo trije pravni subjekti: na eni strani oseba, ki opravlja delo za drugega, na drugi strani pa se pojavljata dva subjekta kot možna delodajalca. Poleg subjekta, za katerega se neposredno opravlja delo, ki je neposredni uporabnik dela, v takem razmerju nastopa še tretja stranka, ki posreduje, daje na razpolago oziroma zagotavlja delavce podjetju uporabniku, pri čemer so ti pri tretji stranki lahko zaposleni ali ne.« (Kresal v Kohont, 2003: 443)*

Veliko avtorjev in strokovnjakov je opredelilo svoje mnenje v zvezi z zaposlovanjem pri zasebnih agencijah, ki je v našem pravnem redu dokaj nov institut. Postavili so definicije, ki so si v določenih okvirih zelo podobne. Poudarjajo tristrano oziroma trikotno zaposlovanje, kjer ločeno nastopajo trije subjekti. Definicije govorijo, da je delavec kot posameznik zaposlen pri zasebni agenciji za zaposlovanje, torej ima z njo sklenjeno delovno razmerje. Podjetje - naročnik v primeru večje potrebe po delovni sili pa ne zaposli delavca, ampak najame agencijo za zaposlovanje, da posreduje pri njih zaposlene delavce v začasno posojjo (glej sliko 6.1, str. 25). Poudarek v takšnem delovnem razmerju je na besedi "začasno", ker se delavca ne posodi za v nedogled. Po naši veljavni zakonodaji (Zakon o delovnih razmerjih) je najem delovne sile preko zasebnih agencij za zaposlovanje in posredovanje dela možen za obdobje največ enega leta. Poleg leasinga delovne sile lahko zasebne agencije za zaposlovanje opravljajo tudi kadrovsko funkcijo posameznega podjetja. Podjetje najame zasebno agencijo za zaposlovanje, da opravi izbor in ocenjevanje kadra namesto njih. Delavec v takem primeru ne sklene delovnega razmerja z zasebno agencijo za zaposlovanje, ampak s podjetjem (glej sliko 7.2, str. 38).

## **2.4 LIBERALIZACIJA DRŽAVNEGA MONOPOLA ZAPOSLOVANJA**

Velik pečat k razvoju zasebnih agencij za zaposlovanje je dala liberalizacija državnega monopola zaposlovanja. Večina držav je deregulirala področje zaposlovanja in posredovanja dela, ki so ga prej izvajale le državne službe (v našem primeru Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje). Države so sprejele zakonodajo, ki je omogočila delovanje zasebnih agencij za zaposlovanje. Pri nas se

prva pravna omemba zasebnih agencij za zaposlovanje začne z letom 1998, ko Državni zbor Republike Slovenije sprejme Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Z liberalizacijo trga zaposlovanja in tako povečanjem konkurenčnosti, se tako postopno povečajo zaposlitvene možnosti vseh iskalcev zaposlitve. Ti ukrepi so pripomogli k dvigu splošne stopnje zaposlenosti v vseh državah Evropske unije. Eden od razlogov za liberalizacijo trga zaposlovanja je bila splošna neučinkovitost javnih zavodov za zaposlovanje. Glede na razmerje porabljenega javnega denarja ter učinkovitostjo zaposlovanja oziroma kvaliteto ponujenih storitev, so se države odločile sprejeti zakonodajo, ki bi dovoljevala učinkovitejšo ter ekonomičnejšo zaposlovanje. Skratka, prenos aktivne politike zaposlovanja na zasebni sektor ter posledično dvig kvalitete storitev.

## 2.5 PRAVILA DELOVANJA NA OBMOČJU EVROPSKE UNIJE

*»Na območju Evropske unije ločimo štiri osnovna pravila na področju zaposlovanja pri zasebnih agencijah, ki varujejo delavce. In sicer:*

- *iskalci zaposlitve ne plačujejo storitev,*
- *iskalcev zaposlitve se ne pošilja v podjetja, kjer je stavka,*
- *prepovedana je diskriminacija med iskalci zaposlitve*
- *in spoštovati se mora zasebnost iskalcev zaposlitve.« (de Koning et al. v Kohont, 2003: 444)*

## 2.6 DESKRIPCIJA POJMOV TRISTRANEGA ZAPOSLOVANJA

Na področju tristranega zaposlovanja preko zasebnih agencij za zaposlovanje, so se v pravnem smislu razvili določeni pojmi, ki ponazarjajo sodelujoče subjekte in razmerja. Splošni pojmi so se utrdili v evropskem pravnem redu. Treba pa je poudariti, da se eni redkeje, drugi pa pogosteje uporabljajo.

**Agencija za zaposlovanje** (temporary work agency) je organizacija, ki na podlagi koncesije za posredovanje dela, ki ga izda pristojni državni organ, sklene delovno razmerje z delavcem, ki ga potem napoti na delo v drugo organizacijo. **Dejanski (glavni) delodajalec** oziroma "main real employer" je delodajalec, pri katerem je delavec dejansko v delovnem razmerju. Uporablja se v sodni praksi takrat, ko je sporno, kdo je delodajalec, s katerim je bila sklenjena pogodba o zaposlitvi. **Delavec** (worker) je oseba, ki delo opravlja v delovnem ali kakšnem drugem razmerju. **Delavec za določen čas** (temporary worker) ali začasno zaposleni delavec je oseba, ki v delovnem razmerju začasno opravlja delo za drugo osebo (pojem se nanaša na

agencije za začasno delo). Uporablja se tudi izraz delavci podjetij uporabnikov (user enterprise's employees). So v delovnem razmerju pri podjetju, ki sklene pogodbo z agencijo o začasnem delu, ki v podjetje - uporabniku napoti delavce, ki sklenejo delovno razmerje za določen čas. **Delodajalec** (employer) je fizična ali pravna oseba, ki sklene pogodbo o zaposlitvi in pri kateri je delavec v delovnem razmerju. **Mezdni delavec** oziroma **prejemnik plače** (wage earner) je oseba, ki za delo v delovnem razmerju prejme plačo. **Namišljeni** oziroma **izmišljeni delodajalec** (apparent or fictitious employer) se nanaša na tisto organizacijo, ki samo namišljeno nastopa kot delodajalec, pravni delodajalec pa je druga oseba. **Neodvisni delavec** (independent worker) je oseba, ki delo opravlja neodvisno. Sama si plačuje prispevke za socialno zavarovanje, ni v delovnem razmerju in določeno delo opravlja na podlagi drugega pravnega naslova v svojem imenu in na svoj račun (samozaposlena oseba). **Oskrbovalec službe** (service provider) je oseba, ki službo izvrši oziroma jo opravlja. **Podjetje - naročnik** (client enterprise) je podjetje, ki sklene pogodbo z agencijo za začasno delo, na podlagi katere so delavci iz agencije napoteni na delo v podjetje - naročnika. **Podjetje - pogodbenik** (contractor enterprise) je podjetje, ki sklene pogodbo z agencijo za začasno delo o napotitvi njenih delavcev na delo v podjetje - pogodbenika. **Podjetje - uporabnik** (user enterprise) ali **delodajalec - uporabnik** (user employer) je tisto podjetje oziroma delodajalec, pri katerem delavec opravlja delo, na katero ga torej napoti agencija za začasno delo. **Pogodbenik** (contractor) je splošni pojem, s katerim so označene vse pogodbene stranke, ki sklepajo pravna razmerja. **Pogodbenik - družba** oziroma **podjetje** (contractor company, enterprise) je navadno opredeljen kot podjetje, ki opravlja del dejavnosti glavnega delodajalca. **Posrednik** (intermediary) je organizacija, ki posreduje delavce drugi organizaciji (na primer agencija za začasno zaposlovanje podjetju - pogodbeniku). **Prikrito zaposlitveno razmerje** (disguised employment relationship) pomeni, da je med delavcem in delodajalcem dejansko bilo sklenjeno zaposlitveno razmerje, da pa je takšno pravno razmerje prikrito. (glej Novak, 2001: 103 - 105)

## 2.7 OBLIKE ISKANJA ZAPOSLOTITVE

Poznamo več načinov iskanja zaposlitve. Za kakšen način iskanja zaposlitve se bo posamezen kandidat odločil, je odvisno od različnih faktorjev.

»Iskanje zaposlitve je lahko formalno ali neformalno ter posredno ali neposredno:

- *formalno iskanje zaposlitve: iskalci ravnajo v skladu z določenimi pravili in postopki,*
- *neformalno iskanje zaposlitve: iskalci ne uporabljajo formalizirana pravila in postopke,*



- *posredno iskanje zaposlitve: iskanje poteka preko posrednikov oziroma institucij, ki se ukvarjajo s posredovanjem zaposlitev*
- *ter neposredno iskanje zaposlitve: iskalci sami, osebno ali pisno, kontaktirajo s potencialnimi delodajalci.» (Pirher et al., 1994: 87)*

Metod za iskanje zaposlitev je veliko, a na podlagi pregledane literature sem jih razvrstil v osem skupin:

- *javni zavodi za zaposlovanje oziroma Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje: gre za formalno posredno metodo iskanja zaposlitve za delovna mesta, kjer niso zahtevana posebna znanja in visoka stopnja izobrazbe,*
- *zasebne agencije za zaposlovanje: lahko so splošne ali specializirane. Prisotna je večja strokovnost, ne glede na to, da imajo v svojih bazah manjše število kandidatov,*
- *neposredno poizvedovanje kandidatov pri delodajalcih: gre za neposredno in neformalno metodo, kjer delojemalec osebno poizveduje o razpoložljivih delovnih mestih v organizacijah ali pošilja prošnje na slepo brez predhodne objave potreb po delavcih,*
- *oblika neformalnega pridobivanja informacij pri sorodnikih, prijateljih in znancih: gre za metodo, ki je pri nas zelo uveljavljena in poznana pod imenom "metoda V.I.P. - veze in poznanstva",*
- *spremljanje oglasov v številnih medijih, in sicer v časopisih, specializiranih strokovnih časopisih in revijah, radiu, televiziji, plakatih, priročnikih, biltenih in elektronskih medijih,*
- *iskanje možnosti za samozaposlitev: gre za urejanje sredstev za samozaposlitev ter pridobivanje informacij o raznih možnostih za samozaposlitev,*
- *vključevanje v profesionalna in poklicna združenja, kjer si iskalec zaposlitve ustvari mrežo socialnih vezi ter s tem poveča možnosti za pridobitev zaposlitve*
- *ter udeležba na dnevih odprtih vrat in številnih sejmih, kjer se organizacije predstavljajo in ponujajo različne zaposlitve.*

Glede na samo naravo moje diplomske naloge, se bom osredotočil na zasebne agencije za zaposlovanje. Le te bom podrobneje opisal ter predstavil njihovo delovanje pri nas.

## 2.8 OUTSOURCING IZVAJANJA ZAPOSLOVANJA

»Uspešna podjetja so prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljena in kjer imajo ključne zmožnosti. Vse ostale dejavnosti pa lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci.« (Šink, 1999: 15)

»Ločiti je mogoče dve vrsti "outsourcinga"; tistega znotraj podjetja, ko prelagamo določeno dejavnost iz enega dela podjetja v drugega. Zunanji "outsourcing" pa je prelaganje nekaterih funkcij na zunanje ponudnike, ki niso povezani s podjetjem.« (Urbanija, 1998: 49)

Če povzamemo Veliki angleško - slovenski poslovni slovar Petra H. Collina, pomeni outsourcing zunanje oskrbovanje, oddajanje del, zunanje izvajanje, organizacijsko izločanje posameznih aktivnosti, procesov ali kar celih poslovnih funkcij na zunanje ponudnike - izvajalce teh storitev (tudi ravnanja, upravljanja z ljudmi, upravljanja s človeškim kapitalom). Pomeni izkoriščanje zmogljivosti zunaj lastne hiše, oddajanje storitev/del v izvajanje zunanjim partnerjem, najemanje tujih storitev, vključevanje zunanjih sodelavcev in organizacijsko izločanje funkcij - procesov.

Outsourcing na področju zaposlovanja se je začel sredi 80-ih let v Združenih državah Amerike. Dejavnost se je nato postopoma razvila kasneje še prek Interneta. Danes se outsourcing kaže predvsem v izračunavanju plač, nudenju ugodnosti zaposlenim, zaposlovanju ter posojanju delovne sile, urejanju delovnih razmerij, merjenju uspešnosti zaposlenih ter urejanju nadomestil.

Glavni motiv za razvijanje te dejavnosti je potreba po razbremenitvi podjetij kadrovske aktivnosti ter njihova usmeritev v aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost. Skratka, prepustitev izvajanja dejavnosti zaposlovanja specializiranim institucijam (npr. zasebnim agencijam za zaposlovanje). Racionalizacija kadrovske procese se kaže predvsem v zmanjševanju stroškov. Tako se izognemo stroškom urejanja lastnega osebja ali iskanja ustreznih novih kadrov za opravljanje določenih aktivnosti v podjetju.

Zaradi zaostajanja v preteklosti je prepuščanje izvajanja zaposlovanja zunanjim izvajalcem toliko bolj značilno za evropski prostor. Same analize kažejo, da bo prepuščanje del zunanjim organizacijam v naslednjih letih naraščalo, tako da se zasebnim agencijam za zaposlovanje piše lepa prihodnost.

## 2.9 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZAPOSLOVANJA PREKO ZASEBNIH AGENCIJ

V tem poglavju sem na podlagi predelane literature in svoje empirične raziskave združil prednosti in slabosti zaposlovanja preko zasebnih agencij za zaposlovanje.

Zasebne agencije za zaposlovanje sodijo v zasebni sektor. Tudi tu velja, da so te agencije bolj učinkovite kot Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, ki predstavlja javni sektor. V zelo kratkem času začneš dobivati sporočila in tudi hitreje prideš do razgovora za službo. Večja učinkovitost se kaže tudi v tem, da več časa namenijo svojim strankam (tako bolje spoznajo želje, usposobljenost, lastnosti,...). Ko se včlaniš v agencijo za zaposlovanje, te registrirajo v njihovo bazo podatkov. Glede na navedene karakteristike in želje, avtomatsko opravijo selekcijo pri obveščanju o prostih delovnih mestih. Za agencije za zaposlovanje je tudi značilno, da same iščejo delo za svoje stranke in se pri tem veliko bolj angažirajo kot Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Prednost zasebnih agencij za zaposlovanje predstavlja tudi nudenje določenih zaposlovalskih storitev, ki jih Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje ne (psihometrično testiranje, intervjuvanje, zastopanje kandidatov,...). Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje se ukvarja samo z brezposelnimi osebami. Zasebne agencije za zaposlovanje pa ponujajo svoje storitve brezposelnim osebam in že zaposlenim osebam, ki želijo zamenjati službo. Zasebne agencije za zaposlovanje uporabljajo več metod in tehnik za iskanje in selekcijo kadrov kot Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (head hunting, oglaševanje v različnih medijih,...). Veliko agencij za zaposlovanje se specializira za določen tip zaposlitev (npr. specializirajo se za vodstvena delovna mesta). To se odraža v večji učinkovitosti pri samem iskanju zaposlitev, ker se specializirajo za ozek segment trga delovne sile. Ker živimo v dinamičnem obdobju, ko je zaposlovanja za nedoločen čas vedno manj, nastopijo zasebne agencije za zaposlovanje s ponujanjem alternativnih načinov zaposlitve. S kadrovskim leasingom delovne sile ponujajo npr. zaposlitve za določen čas. Sicer predstavlja zaposlitev za določen čas manjšo stopnjo varnosti kot zaposlitev za nedoločen čas, a le gre za neko delo, ki prinaša redne dohodke. Zasebne agencije za zaposlovanje imajo večjo pogajalsko moč kot posamezni iskalci zaposlitve. Kot posredniki oziroma predstavniki iskalcev zaposlitve imajo boljše pogajalsko izhodišče (za pogoje dela, pravice, osebni dohodek,...) kot posamezniki, ki "prosijo" za službo.

Velika pomanjkljivost zasebnih agencij za zaposlovanje je, da za svoje zaposlovalske storitve zaračunavajo. V primeru posojanja delovne sile predstavlja to za delavca zaposlitev za določen čas. To pomeni, da ga podjetje lahko odslovi kadarkoli hoče. Stopnja varnosti zaposlitve je v takšnem primeru toliko manjša kot pri zaposlitvi za nedoločen čas, kar lahko stresno vpliva na delavca. Velikokrat se zgodi, da delavec v

"najemu" prejema manjšo plačo kot redno zaposleni. Kot pomanjkljivost bi vsekakor rad izpostavil še relativno majhnost organizacij. Njihove baze kadrov so veliko manjše v primerjavi z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje, kar se odraža v pomanjkanju informacij.

### **3 ZGODOVINSKO IZHODIŠČE NASTANKA ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE**

Lahko povem, da je trg zasebnih agencij za zaposlovanje dobil modernejšo pravno podlago leta 1997, ko je Mednarodna organizacija dela (ILO) sprejela Konvencijo o zasebnih agencijah za zaposlovanje. Ta je zamenjala zastarelo konvencijo iz leta 1949. Prve tako imenovane agencije za začasno delo so bile ustanovljene leta 1948. Sredi 50-ih let so se pojavile zasebne agencije za zaposlovanje, specializirane za iskanje vodilnih kadrov.

»V 70-ih letih so se začele razvijati zasebne agencije za zaposlovanje za prerazporejanje vodilnih kadrov, v 80-ih letih pa so se razvile zasebne agencije za zaposlovanje za posojanje kadrov.« (Ekonomsko ogledalo 8/98, Trg dela - privatne agencije za zaposlovanje, URL= »[http://www.gov.si/umar/arhiv/letno98/iv/10\\_4leo.html](http://www.gov.si/umar/arhiv/letno98/iv/10_4leo.html)«) Dovoljenje za zaposlovanje je v bivši SFRJ imel le Republiški Zavod za zaposlovanje, ki je bil v državnih rokah. 24.10.1998 pa je bil sprejet Zakon spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, ki je bolj usklajen s konvencijo Mednarodne organizacije dela R188. Slovenska ureditev dopušča dve obliki zasebnih agencij za zaposlovanje. Prve so agencije za posredovanje dela študentom. Druga vrsta zasebnih agencij za zaposlovanje pa posreduje zaposlitev določenim kategorijam delavcev (brezposelnim osebam oziroma osebam, ki iščejo novo zaposlitev).

#### **3.1 TRANSFORMACIJA GOSPODARSTVA V 90-ih LETIH**

Leta 1976 je bil v SFRJ sprejet Zakon o združenem delu, ki je nadomestil prejšnji Temeljni zakon o podjetjih iz leta 1956. Zaradi sprejetja tega zakona je postal sistem neučinkovit. Potrebne so bile stalne intervencije občin, republik in države. Leta 1988 pa je bil sprejet Zakon o podjetjih, s katerimi so sprostili vse oblike lastnine in ponovno vzpostavili trg. Nekaj let kasneje je prišlo do razpada Jugoslavije, posledično pa tudi do razpada jugoslovanskega trga. Vse naštetu je povzročilo skokovit porast brezposelnosti, saj so zaradi teh okoliščin številna podjetja propadla,

dotatno brezposelnost pa je povzročila prezaposlenost v podjetjih, kjer so odvečni delavci ostali brez zaposlitve.

Razmere na slovenskem trgu delovne sile so se v zadnjem desetletju zelo spremenile. Transformacija gospodarstva s konca 80-ih in začetka 90-ih let je povzročila številne spremembe. Zaradi pomanjkanja prostih delovnih mest in zaradi strukturnih sprememb je prišlo do izrazitega povečanja števila brezposelnih.

»Iz relativno polne zaposlenosti in "sistema neposredne varnosti" zaposlitve, ki jo je desetletja zagotavljal prejšnji sistem, je v zelo kratkem obdobju Republika Slovenija prešla v sistem tržnega gospodarstva. Lahko bi rekli, da slovenski trg delovne sile v zadnjem desetletju doživlja zelo skrajšan, intenziviran sklop sprememb, ki so se zgodile v razvitih družbah v drugi polovici 20. stoletja.« (Svetlik, 1992: 14)

### **3.2 BREZPOSELNOST V REPUBLIKI SLOVENIJI**

Prehod iz samoupravnega v tržni gospodarski sistem je povzročil obsežne strukturne spremembe v gospodarstvu, samo prestrukturiranje pa je spremljala še gospodarska recesija in politične spremembe. Številni stečajni in prestrukturiranje podjetij so povzročili velika odpuščanja delavcev. »Brezposelnost je vrh dosegla leta 1993, ko je bilo brezposelnih 137.257 oseb oziroma 15,3% aktivnega prebivalstva Republike Slovenije. Po letu 1993, ko je Republika Slovenija prvič beležila gospodarsko rast, je brezposelnost padla pod 120.000 oseb. Leta 1999 je bilo brezposelnih 114.348 oseb, leta 2000 pa okrog 104.000. Podatki za leto 2003 kažejo, da je v Republiki Sloveniji registriranih 104.490 brezposelnih oseb.« (Kovač, 2003: 16) Najnovejši podatki z dne 31.1.2005 govorijo o 93.353 registrirano brezposelnih oseb.

Vstopanje Republike Slovenije v Evropsko unijo na področju delovne sile zaradi prostega pretoka ljudi je odprlo nove trge ter nove možnosti, so pa tudi določene pasti. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje vsako leto posreduje zaposlitev približno 55.000 brezposelnim osebam. Ojačanje sodelovanja z delodajalci ter posredovanje zaposlitve je ena od prednostnih nalog Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Sicer gre za državno ustanovo, preko katere išče zaposlitev največje število ljudi. Prvi so tisti, ki iz različnih vzrokov izgubijo službo in na podlagi plačevanja prispevkov iz dohodka skozi določeno obdobje prejemajo določen čas podporo. Druga skupina pa je tista, ki sama ne more najti ustrezne zaposlitve. Na podlagi danih možnosti in sredstev, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje skuša ljudem najti zaposlitev. Pravzaprav gre za izbiro Zavoda Republike Slovenije

za zaposlovanje, kakšno službo bo brezposelna oseba dobila. V primeru zavrnitve službe se ukinejo tudi določene ugodnosti z njegove strani.

Moje mnenje je, da sam Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje ni kos problemu brezposelnosti pri nas. Nacionalni program trga dela do leta 2006, politika zaposlovanja in programi za njeno uresničevanje ter Nacionalni akcijski program zaposlovanja za leto 2004 predstavljajo celosten pristop k problemu zmanjševanja brezposelnosti in spodbujanju zaposlovanja. Kljub temu pa ta programski sklop ne predstavlja konkretnega zdravila, kako se zoperstaviti perečemu problemu brezposelnosti pri nas.

To me je tudi spodbudilo k pisanju diplomske naloge, katere namen je raziskati alternativno pot zaposlovanja brezposelnih oseb. To so vsekakor zasebne agencije za zaposlovanje, ki se v zadnjih letih zelo razvijajo. Pri nas so se začele pojavljati po letu 1992, v tujini pa je ta dejavnost uveljavljena že dalj časa. Sem tudi mnenja, da se bo ta dejavnost v prihodnosti še razmahnila, kar bom utemeljil v enem izmed prihodnjih poglavjih.

#### **4 KONCESIONARJI ZA IZVAJANJE ZAPOSLOVANJA V REPUBLIKI SLOVENIJI**

Koncesijo za izvajanje zaposlovanja v Republiki Sloveniji podeli pristojni organ Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Najprej je to dovoljenje imel le Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Z liberalizacijo in postopno deregulacijo javnega sektorja je bila zasebnim agencijam dodeljena zelena luč za izvajanje aktivnega zaposlovanja brezposelnih oseb. Na ta način se je razvila konkurenca na tem področju.

Na podlagi seznama Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve je na dan 13.8.2004 imelo koncesijo za zaposlovanje v Republiki Sloveniji 77 agencij oziroma organizacij. Glede na ta seznam sem zasebne agencije za zaposlovanje razvrstil glede na teritorij, kjer imajo glavni sedež.

Ta seznam ne vključuje zasebnih agencij za zaposlovanje, ki svoje delo opravljajo brez koncesije. Dejavnost opravljajo na črno in so v prekršku (npr. Profil d.o.o., Trgotur,...). Problem, ki je nastopil v začetku leta 2005 pa je nepravčasno podaljšanje koncesij za zaposlovanje, kar je posledica nastopa nove Vlade Republike Slovenije, ki svoje delo še ni začelo s polno paro. Tako so v začetku tega leta svoja dovoljenja podaljšale le tri zasebne agencije za zaposlovanje.

**Tabela 4.1:** seznam splošnih koncesionarjev za zaposlovanje v Republiki Sloveniji dne 13.8.2004

1	ADECCO H.R., kadrovsko svetovanje d.o.o.	Kolodvorska 10	1000	Ljubljana
2	ADVISE kadrovsko poslovno svetovanje d.o.o.	Cigaletova 7	1000	Ljubljana
3	A.I.P. consulting in Brinšek Roman d.n.o.	Dunajska 29	1000	Ljubljana
4	Alenka Maher kadrovski inženiring s.p.	Zaloška 69	1000	Ljubljana
5	Apel servis d.o.o.	Slovenska cesta 5	1000	Ljubljana
6	AQ d.o.o.	Mihov štadion 13	1000	Ljubljana
7	ARX d.o.o.	Gornji trg 24	1000	Ljubljana
8	ATAMA d.o.o.	Dalmatinova 2	1000	Ljubljana
9	AZOR agencija za osebni razvoj d.o.o.	Parmova 41	1000	Ljubljana
10	AZ - PLAST d.o.o.	c. Andreja Bitenca 68	1000	Ljubljana
11	Centerkontura d.o.o.	Bratovževa ploščad 38	1000	Ljubljana
12	DIMI d.o.o.	Parmova 53	1000	Ljubljana
13	dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o.	Cesta v Gorice 1	1000	Ljubljana
14	Ekonomska fakulteta	Kardeljeva ploščad 17	1000	Ljubljana
15	EKUS d.o.o.	Vurnikova 2	1000	Ljubljana
16	Hill International d.o.o.	Vodovodna cesta 99a	1000	Ljubljana
17	KADIS kadrovsko izobraževalni inženiring d.o.o.	Koprska 72	1000	Ljubljana
18	LIP - litostrojsko invalidska organizacija	Litostrojska 40	1000	Ljubljana
19	Ljubljanski študentski servis	Borštnikov trg 2	1000	Ljubljana
20	Manpower d.o.o.	Gosposvetska 5	1000	Ljubljana
21	NATON d.o.o.	Cesta 24. junija 25	1000	Ljubljana
22	Tevis - agencija za kadre in kadrovske storitve d.o.o.	Kotnikova 28	1000	Ljubljana
23	Trenkwalder kadrovske storitve d.o.o.	Dunajska 105	1000	Ljubljana
24	Vzpodbujanje in razvijanje kvalitete življenja	Grablovičeva 1	1000	Ljubljana
25	ZANOS d.o.o.	Celovška 122	1000	Ljubljana
26	ZORKO Podjetje za storitve, proizvodnjo in trgovino	Gerbičeva 57	1000	Ljubljana
27	3G & P d.o.o.	Prijateljeva 24	1000	Ljubljana
28	MOJA KARIERA kadrovsko in poslovno svetovanje	Breznikova 17	1230	Domžale
29	TOKADA d.o.o.	Prešernova 20	1234	Mengeš
30	Center za razvoj Litija	Jerebova 8	1270	Litija
31	IP Ribnica družba za zaposlovanje invalidov d.o.o.	Merharjeva 3	1310	Ribnica
32	RECINKO d.o.o.	Roška cesta 64	1330	Kočevje
33	LA VIE d.o.o.	Starovaška 23	1351	Brezovica
34	LEILA agencija za kadrovsko svetovanje d.o.o.	Vrhniška 12	1351	Brezovica
35	Notranji ekološki center Cerknica	Cesta 4. Maja 51	1380	Cerknica
36	ACADEMIA družba za storitve d.o.o.	Glavni trg 17b	2000	Maribor
37	Birotehnik d.o.o.	Nazorjeva 5	2000	Maribor
38	BUYITC inovativne internet rešitve d.o.o.	Loška ulica 10	2000	Maribor
39	Doba vir znanja d.o.o.	Prešernova ulica 1	2000	Maribor
40	FORMICA d.o.o.	Slovenska 21	2000	Maribor
41	HIMAR storitveno podjetje	Tržaška cesta 23	2000	Maribor
42	Made poslovne storitve d.o.o.	Partizanska cesta 32	2000	Maribor

43	Technocomerc d.o.o.	Dravska ulica 9	2000	Maribor
44	ANIMACIJA d.o.o.	Aškerčeva ulica 1	2250	Ptuj
45	IZVIR d.o.o.	Kraigherjeva ulica 30	2250	Ptuj
46	Zavod Vitiš	Obrtniška ulica 11	2250	Ptuj
47	IMPOL - KADRING d.o.o.	Trg svobode 26	2310	Slov. Bistrica
48	Smeri Izobraževanje, svetovanje in razvoj d.o.o.	Koroška cesta 14	2390	Ravne na Kor.
49	ZIP Center d.o.o.	Koroška cesta 14	2390	Ravne na Kor.
50	KORKAD d.o.o.	Polena 6	2392	Mežica
51	A.L.P. PECA	Center 25	2393	Črna na Kor.
52	CRI CELJE rehabilitacija, proizvodnja, storitve d.o.o.	Oblakova 34	3000	Celje
53	RACIO družba za razvoj človeškega kapitala d.o.o.	Kidričeva 3	3000	Celje
54	Regionalni sklad dela Celje	Ulica XIV. Divizije 14	3000	Celje
55	IKOS Marta Pinter s.p.	Vrečarjeva 14	3310	Žalec
56	VARIO Jerica Strgar s.p.	Šlandrov trg 21	3310	Žalec
57	Izobraževalni center Štore d.o.o.	Kozjanskega odreda 2	3220	Štore
58	Invel d.o.o.	Trg mladosti 6	3320	Velenje
59	Zavod Ruj	Efenkova 61	3320	Velenje
60	I.S.S. industrijsko servisne storitve d.o.o.	Savska cesta 34	4000	Kranj
61	Domel d.d.	Otoki 21	4228	Železniki
62	Mladinski servis Radovljica	Gorenjska cesta 25	4240	Radovljica
63	Zavod Jelša	Cesta železarjev 8	4270	Jesenice
64	PLUS ORBITA	Vrtna 24	4294	Križe
65	M servis d.o.o.	Kidričeva 9	5000	Nova Gorica
66	Axent leasing delovne sile in poslovne storitve d.o.o.	Ferrarska 14	6000	Koper
67	NOTORIA d.o.o.	Cankarjeva 11	6000	Koper
68	Regionalni razvojni center Koper	Župančičeva ulica 18	6000	Koper
69	Mladinski servis Sežana	Partizanska 15	6210	Sežana
70	STIK d.o.o. Izola	OF 11/4	6310	Izola
71	Unid d.o.o.	Župančičeva 14	6330	Piran
72	DNŠ - študentski servis	Prešernov trg 6	8000	Novo Mesto
73	PLANUM Novo Mesto	Ljubljanska cesta 47	8000	Novo Mesto
74	POSAVC d.o.o.	Levstikova 2a	8250	Brežice
75	Sklad dela POSAVJE	cesta Krških žrtev 23	8270	Krško
76	KIN poslovne storitve Sevnica d.o.o.	Nas. heroja Maroka 17	8290	Sevnica
77	DART razvoj kadrov, storitve in produkcija d.o.o.	Mlinska ulica 3	9220	Lendava

Vir: RS MDDSZ: zaposlovanje: trg dela in zaposlovanja: seznam koncesionarjev, URL= »[http://www.sigov.si/mddsz/pdf/koncesije\\_splosne\\_avg04.pdf](http://www.sigov.si/mddsz/pdf/koncesije_splosne_avg04.pdf)«.



## 5 ORGANIZIRANOST S PRAVNEGA VIDIKA

Na naslednjih straneh bom naštel in opisal nekaj temeljnih zakonov, ki urejajo področje zaposlovanja in posredovanja dela pri nas. Opisal bom tudi Konvencijo o zasebnih agencijah za zaposlovanje C181 ter Priporočilo o zasebnih agencijah za zaposlovanje R188, ki naj bi bili izhodiščni listini za področje zaposlovanja preko zasebnih agencij. Konvencija C181 ter Priporočilo R188 nista bili še sprejeti s strani Republike Slovenije, a sta izjemnega pomena za enotno urejanje tega področja.

### 5.1 PRAVNO IZHODIŠČE V USTAVI REPUBLIKE SLOVENIJE

Tudi zaposlovanje preko zasebnih agencij za zaposlovanje ima pravno podlago v Ustavi Republike Slovenije. In sicer bi rad izpostavil tri člene, ki predstavljajo izhodišče za zakonsko ureditev pravnega področja zaposlovanja ter njegovo ustrezno zagotavljanje.

*49. člen (svoboda dela): zagotovljena je svoboda dela. Vsakdo prosto izbira zaposlitev. Vsakomur je pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto. Prisilno delo je prepovedano.*

*66. člen (varstvo dela): država ustvarja možnosti za zaposlovanje in za delo ter zagotavlja njeno zakonsko varstvo.*

*74. člen (podjetništvo): gospodarska pobuda je svobodna. Zakon določa pogoje za ustanavljanje gospodarskih organizacij. Gospodarska dejavnost se ne sme izvajati v nasprotju z javno koristjo. Prepovedana so dejanja nelojalne konkurence in dejanja, ki v nasprotju z zakonom omejujejo konkurenco.*

### 5.2 ZZZPB

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, *Ur. l. RS, št. 68/1999 (25.9.1998)*, v poglavju "Posredovanje zaposlitev in posredovanje dela" je prvi, ki v 6. členu zakonsko omenja posredovanje dela in posredovanje zaposlitve. »Ministrstvo, pristojno za delo, lahko s pogodbo o koncesiji pooblasti organizacijo oziroma delodajalca, ki izpolnjuje kadrovske, organizacijske in druge pogoje, da izvaja strokovne naloge posredovanja dela, posredovanja zaposlitve, posredovanja in ugotavljanja delovne sile, izdelavo zaposlitvenega načrta in izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja.« (Zakon o

spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, URL= »<http://www.sindikatzsss.si/html/ZZZPB.doc>«) Agencije za zaposlovanje, ki ustvarijo prihodke iz naslova posredovanja dela dijakom in študentom, morajo le ta nameniti v področje izobraževanja ter ostalih obštudijskih dejavnosti. Zakon zahteva poročanje agencij za zaposlovanje o svojem delu Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve, ki določa pogoje za izvajanje posredovanja dela ali posredovanja zaposlitve. Določa tudi, da je osnova za delovanje agencij za zaposlovanje koncesijska pogodba z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve, s katero se opravi vpis dejavnosti v sodni register.

Po 17. členu Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti obsega dejavnost aktivnega iskanja zaposlitve tudi prijava pri izvajalcih posredovanja dela in zaposlitve, ki iščejo delavce v kraju prebivanja brezposelne osebe ali v drugem kraju, ki je od kraja prebivanja brezposelne osebe oddaljen do ene ure vožnje z javnim prevoznim sredstvom v eno smer. (glej Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, URL= »<http://www.sindikatzsss.si/html/ZZZPB.doc>«) V samem zakonu je opredeljena tudi denarna globa v primeru, ko agencija za zaposlovanje opravlja strokovne naloge posredovanja dela in zaposlitve brez ustreznega pooblastila Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Predpisana je tudi denarna kazen v primeru, da agencije za zaposlovanje zahtevajo plačilo za posredovanje dela ali posredovanje zaposlitve od iskalca zaposlitve.

### 5.3 TEMELJNI PRAVILNIK ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE

*»S Pravilnikom o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, Ur. l. RS, št. 48/1999 (15.6.1999), se podrobneje določajo pogoji pod katerimi lahko ministrstvo, pristojno za delo s pogodbo o koncesiji pooblasti organizacije za izvajanje dejavnosti posredovanja dela, posredovanja zaposlitve, posredovanja in zagotavljanja delovne sile, izdelavo zaposlitvenega načrta in izvajanja ukrepov aktivne politike zaposlovanja, ki so v skladu z zakonom dejavnosti v javnem interesu in se opravljajo kot javna služba.« (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 1999: 6010)*

*»S tem pravilnikom se določa tudi vsebina koncesijske pogodbe, plačilo storitev in višina stroškov, ki se priznajo agenciji za posredovanje dela dijakom in študentom, sodelovanje agencije s pristojnimi organi in organizacijami, evidence in posredovanje podatkov ter poročanje in izvajanje nadzora nad zakonitostjo dela agencije.« (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 1999: 6010)*

Ta pravilnik je izdan na podlagi 6. člena Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. V tem pravilniku se okvirno določa tudi dejavnost agencij za zaposlovanje ter za koga lahko opravlja svojo dejavnost (delojemalce, državljane Republike Slovenije, Slovence brez slovenskega državljanstva ter tujce z ustreznim delovnim dovoljenjem). Opredeljeni so tudi pogoji delavcev, ki so zaposleni v agenciji za zaposlovanje. In sicer, najmanj dve leti delovnih izkušenj, najmanj višja strokovna izobrazba ter opravljen strokovni izpit. Na podlagi 12. člena Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje se mora pravna oseba, ki želi opravljati dejavnost posredovanja dela in posredovanja zaposlitve prijaviti na javni razpis, izdan s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. V tem razpisu mora natančno priložiti vso zahtevano dokumentacijo in priloge. Poleg drugih pogojev, se za podelitev koncesije upošteva število brezposelnih oseb na tem območju ter potrebe delodajalcev po zaposlitvi novih delavcev, število že podeljenih koncesij,... Koncesijska pogodba se sklene po predpisih o javnih naročilih za določen čas. Glede na različnost dejavnosti, se lahko sklene za obdobje enega, dveh ali najmanj treh let z možnostjo podaljšanja. V 25. členu je predpisano obojestransko sodelovanje agencij za zaposlovanje z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje in izmenjavanje informacij o ponudbi in povpraševanju na trgu dela. Posamezne agencije za zaposlovanje so dolžne voditi evidence, ki jih vodi Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Moram pa priznati, da se na podlagi analize trga zasebnih zaposlitvenih agencij, tega člena pravilnika ne držijo. Menijo, da so te evidence nepotrebne in predstavljajo le izgubo časa za njihovo poslovanje na konkurenčnem trgu. 29. člen določa, da nadzor nad delovanjem agencij za zaposlovanje opravljajo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat Republike Slovenije za delo ter drugi pristojni organi. Sam finančni nadzor pa izvajajo Računsko sodišče Republike Slovenije ter pristojna ministrstva.

#### **5.4 NADZOR ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE**

Nadzor zasebnih agencij za zaposlovanje ureja Pravilnik o izvajanju nadzora nad delom Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in drugih oseb na področju zaposlovanja, *Ur. l. RS, št. 17/1999 (8.3.1999)*. Sam nadzor izvaja Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Nad agencijami za zaposlovanje se vrši nadzor nad primernostjo in strokovnostjo dela nadzorovanih oseb.

*»Ta pravilnik določa način in postopek izvajanja strokovnega in upravnega nadzora nad namembnostjo porabe sredstev in nad zakonitostjo dela Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, pooblaščenih organizacij oziroma delodajalcev iz drugega odstavka 6. člena Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in*

*zavarovanju za primer brezposelnosti, skladov dela ter drugih pravnih in fizičnih oseb, ki jih zavod pooblasti za izvajanje del.» (Pravilnik o izvajanju nadzora nad delom Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in drugih oseb na področju zaposlovanja, URL= »<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199917&stevilka=875>«)*

»Minister lahko uvede nadzor po lastni pobudi oziroma na utemeljen predlog zainteresiranih delodajalcev, sindikatov, brezposelnih oseb ter drugih državljanov.« (Pravilnik o izvajanju nadzora nad delom Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in drugih oseb na področju zaposlovanja, URL= »<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199917&stevilka=875>«) O nadzoru mora biti agencija za zaposlovanje obveščena s sklepom ministra. Sam nadzor izvajajo zaposleni ministrstva oziroma zavoda, če se nadzira pooblaščen organizacija za izvajanje zaposlovanja. Osebe, ki izvajajo nadzor morajo delovati v skladu z Zakonom o varstvu podatkov ter morajo izvesti nadzor le v prostorih nadzorovane osebe. Po nadzoru napiše nadzorni organ zapisnik v dveh izvodih. Na podlagi tega zapisnika pa se za potrebe ministra izdelava poročilo. Ob ugotovljenih nepravilnostih izda minister določene ukrepe za njihovo odpravo. Če se te nepravilnosti ne odpravijo v predpisanem roku, minister lahko zahteva prekinitev koncesije ali pa sproži določene postopke pred pristojnimi organi.

»Pri opravljanju nadzora opravi nadzorni organ zlasti naslednja dejanja:

- pregled dokumentacije nadzorovane osebe,
- razgovor z odgovornimi osebami,
- razgovor z drugimi zainteresiranimi osebami
- ter druga dejanja, ki so potrebna za ugotovitev stanja.« (Pravilnik o izvajanju nadzora nad delom Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in drugih oseb na področju zaposlovanja, URL= »<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199917&stevilka=875>«)

## **5.5 ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH (ZDR)**

Zakon o delovnih razmerjih, *Ur. l. RS, št. 42/2002 (24.4.2002)*, vsebuje poglavje z naslovom "Pogodba o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem", ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku (57 - 62. člen). Pravi, da se zaposlitev lahko sklene za določen ali nedoločen čas. Predčasno prenehanje potrebe po delu pri uporabniku ne sme pomeniti, da se preneha potreba tudi po delavcu. Posebnost pogodbe o zaposlitvi v tem primeru je dogovor med delodajalcem in delavcem o kraju, času ter višini plače in nadomestil v skladu s kolektivno pogodbo. Zakon o delovnih razmerjih določa tudi dogovor med

uporabnikom in delodajalcem o napotitvi delavca. In sicer, pisni dogovor o pogojih za opravljanje dela (ocena tveganja za nastanek poškodb in zdravstvenih okvar). Časovna omejitev pa je takšna, da delavec ne sme opravljati isto delo več kot eno leto, pa tudi posamezne prekinitve ne smejo biti daljše od enega meseca. Višina plače in nadomestila se določita glede na opravljeno delo pri uporabnikih. Nadomestilo plače v primeru predčasne prekinitve dela pri uporabniku pa ne sme biti nižja od 70% minimalne plače.

*»Delodajalec ne sme napotiti delavcev na delo k drugemu uporabniku:*

- *v primerih, ko bi šlo za nadomeščanje pri uporabniku zaposlenih delavcev, ki stavekajo,*
- *v primerih, ko je uporabnik v predhodnem obdobju 12 mesecev odpovedal pogodbo o zaposlitvi večjemu številu pri njem zaposlenih delavcev,*
- *v primerih, ko gre za delovna mesta, pri katerih iz ocene tveganja uporabnika izhaja, da so delavci, ki opravljajo delo na teh delovnih mestih, izpostavljeni nevarnostim in tveganjem, zaradi katerih se določajo ukrepi zmanjševanja oziroma omejevanja časovne izpostavljenosti*
- *ter v drugih primerih, ki se lahko določijo s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti.« (Zakon o delovnih razmerjih, 2002: 4082)*

## **5.6 SPLOŠNA KOLEKTIVNA POGODBA ZA GOSPODARSKE DEJAVNOSTI**

Zaradi razvitosti kadrovskih služb državnih organov, ki v redkih primerih naročajo storitve zasebnih agencij za zaposlovanje in posredovanje dela, se le te ravna po Splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti, *Ur. l. RS, št. 40/1997 (9.6.1997)*. Delavec, ki ga agencije za zaposlovanje in posredovanje dela posojajo uporabniku, uživa enake pravice kot redno zaposlena oseba v podjetju na istem delovnem mestu. Enakost se kaže predvsem v pogodbi o zaposlitvi, delovnem času, merilih za nočno delo, pravic do odsotnosti z dela z nadomestilom in brez nadomestila plače, letnem dopustu, varnosti in zdravju pri delu ter splošnih določbah o plačah in drugih prejemkih (plače, plače na podlagi delovne uspešnosti, dodatki za posebne obremenitve, dodatek za delovno dobo, nadomestila plače, del plače na podlagi uspešnosti poslovanja, obračun plače, drugi osebni prejemki ter povračila stroškov v zvezi z delom).

*»Pravno podlago za izvajanje dejavnosti leasinga delovne sile pa po mojem mnenju dopušča 15. člen Splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti, ki govori o prevzemu na delo k drugemu delodajalcu. Delavec je lahko prevzet na delo k drugemu delodajalcu pod naslednjimi pogoji:*

- da se pri delodajalcu ukine določena dejavnost ali organizacijska enota in iz tega razloga preneha potreba po delu vseh delavcev določene organizacijske enote oziroma določenega poklicnega profila,
- da drugi delodajalec vse prevzete delavce zaposli na delovnih mestih, ki ustrezajo strokovni izobrazbi, znanju in zmožnostim prevzetih delavcev, razen če posamezen delavec pisno soglaša, da je izvzet iz sporazuma o prevzemu
- ter da se delovna doba delavca, ki je prevzet na delo k drugemu delodajalcu kot podlaga za uveljavljanje pravic iz delovnega razmerja upošteva, kot da delavec ni spremenil zaposlitve.« (Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, 1997: 3661)

## 5.7 ZAKON O STAVKI

»Iz Zakona o stavki, *Ur. l. RS, št. 22/1991-I (5.4.1991)*, bi rad izpostavil 14. člen. In sicer, organ upravljanja in poslovodni organ v organizaciji, delodajalec oziroma funkcionar ne smejo med stavko, organizirano pod pogoji iz tega zakona, zaposlovati novih delavcev, ki bi zamenjali udeležence stavke.« (Zakon o stavki, 1991: 434) Agencije za zaposlovanje in posredovanje dela se morajo dosledno držati člena tega zakona in v nobenem primeru ne smejo posojati svoje delavce podjetju, ki je v stavki.

## 5.8 KONVENCIJA C181 ter PRIPOROČILO R188

Glede na to, da obravnavam slovenski trg zasebnih agencij za zaposlovanje ter zgoraj omenjena konvencija in priporočilo še nista bili sprejeti, bom jih le na kratko opisal<sup>1</sup>. *Konvencijo o zasebnih agencijah za zaposlovanje C181* (C181 Private Employment Agencies Convention) je sprejela Mednarodna organizacija dela 19.6.1997 v Ženevi z namenom prenove zastarele konvencije iz leta 1949. Najprej opredeljuje pojme v zvezi z zasebnimi zaposlitvenimi agencijami. Določa pravice in obveznosti delavcev, zaposlenih pri tovrstnih agencijah ter prepoveduje diskriminacijo. Ureja področje varovanja osebnih podatkov zaposlenih ter prepoveduje kakršnokoli zaračunavanje storitev direktno delavcem. Svetuje tudi, naj države podpisnice te konvencije pravno uredijo zaposlovanje preko teh agencij, da bi s tem zagotovile urejenost in pravno zaščito. *Priporočilo o zasebnih agencijah za zaposlovanje R188* (R188 Private Employment Agencies Recommendation) je tudi sprejela Mednarodna organizacija dela 19.6.1997 v Ženevi. Deloma obnavlja konvencijo iz leta 1949 in dopolnjuje Konvencijo o zasebnih agencijah za

---

<sup>1</sup> Za podrobnejši ogled Konvencije C181 in Priporočila R188 svetujem ogled spletne strani ILO (glej poglavje Literatura in viri).

zaposlovanje C181. Vsebuje okvirne smernice glede etičnih in rasističnih načel na tem področju. Zahteva pisno pogodbo med zasebno agencijo za zaposlovanje ter delavcem, v kateri so opredeljeni pogoji in delovne razmere. Opredeljuje tudi, kakšno naj bo sodelovanje med javnimi zavodi za zaposlovanje ter zasebnimi agencijami za posredovanje dela in zaposlitve.

## 6 PONUDBA STORITEV ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE

V tem poglavju bom opisal storitve zasebnih agencij za zaposlovanje, ki jih ponujajo tako za delodajalce kot za delojemalce. Analizo storitev sem opravil na podlagi gradiva, ki sem ga dobil na spletnih straneh agencij za zaposlovanje, izpolnjenih anket, brošur ter nekaj individualnih pogovorov. Opisanih je 18 storitev, ki se pogosteje izvajajo. V podpoglavju "Ostale storitve" pa je naštetih še nekaj dejavnosti, ki se redkeje pojavljajo.

### 6.1 OCENJEVANJE IN IZBOR KADROV (posredovanje zaposlitve)

Agencije za zaposlovanje opravijo selekcijo izmed prijavljenih kandidatov in tako sodelujejo pri končnem izboru. Za naročnika poiščejo ustrezne kadre, ki jih potrebuje, izvedejo postopek izbire kadrov ter izdelajo vso potrebno dokumentacijo pri zaposlitvi delavca.

Gre za tako imenovano profesionalno selekcijo oziroma izbor najustreznejšega kandidata za prosto delovno mesto, ki mora izpolnjevati določene pogoje, kot so osebnostne lastnosti, delovne izkušnje, znanje, izobrazba in sposobnosti. Samo iskanje in selekcija kadrov je zato strokovno in časovno zahtevna naloga. Z naročnikom se pogovorijo o njegovih potrebah in željah po novem kadru. Pri tem si lahko pomagajo z že izdelanim profilom delovnega mesta. Na podlagi profila delovnega mesta določijo metodo iskanja in izbora kadra. Sam profil delovnega mesta predstavlja prvi korak obsežne analize potreb naročnika.

*»Postopek iskanja in izbora kadrov se od agencije do agencije nekoliko razlikuje. Ne glede na to, pa lahko izdelamo neko matrico izvajanja končnega izbora kadra:*

- *Analiza prostega delovnega mesta: vsak postopek iskanja in izbora kadra pričnejo z natančno analizo zahtev dela in nato skupaj z naročnikom določijo kompetenčni profil delavca.*
- *Iskanje primernih kandidatov: primerne kandidate iščejo po različnih kanalih. Največkrat izbor ustreznih kadrov izvedejo iz njihovih baz kadrov, poslužujejo pa se tudi oglaševanja. Naročnikom omogočajo brezplačno*

*oglaševanje prostih delovnih mest na njihovih spletnih straneh ter spletnih straneh, namenjenih iskanju zaposlitve. Pripravijo vsebinsko in slogovno dovršene oglase, ki pritegnejo ciljne skupine kandidatov.*

- *Selekcija: selekcijski postopek je orientiran na ugotavljanje znanj, izkušenj, spretnosti, sposobnosti in osebnostnih lastnosti kandidatov. V selekcijskem postopku se poslužujemo intervjujev, testov znanja ter standardiziranih psiholoških instrumentov. V zvezi z izbranim kandidatom izdelajo tudi predstavitveno poročilo v slovenskem ali pa angleškem jeziku ter psihološko mnenje psihologa.*
- *Placement: za izbranega kandidata uredijo vso potrebno dokumentacijo za sklenitev delovnega razmerja.» (Kadis, kadrovske izobraževalni inženiring, d.o.o., URL= »<http://www.kadis.si>«)*

*»Podjetje dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o. ponuja kot samostojno rešitev njihove družbe osebnostno analizo kadrovskih potencialov, ki predstavlja ključni ter sestavni del procesa iskanja in selekcije kadrov v sodelovanju s prizanim specialistom klinične psihologije. V ta namen izvajajo psihološko testiranje, ki je sestavljeno iz:*

- *individualni pogovor psihologa s kandidatom: kandidat se sprosti in se seznanja s postopkom testiranja. Temelji na standardiziranih oblikah psihološkega preverjanja ter je prilagojen slovenskim razmeram*
- *ter psihološko testiranje: izvajajo ga glede na zahteve in pričakovanja v zvezi s kadrovskimi potrebami ter je sestavljen iz petih faz (izdelava osebnostnega profila; inteligenčni test; določitev lestvic vrednot, interesov, odnosa do sodelavcev in splošnega obnašanja kandidata; ocena koncentracije ter obvladovanja kompleksnih situacij; oblikovanje končnega psihološkega mnenja na podlagi objektivno pridobljenih podatkov).« (dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o., URL= »<http://www.pendlpiswanger.si>«)*

*»Storitev posredovanja zaposlitve je ustrezna v primerih:*

- *stalne potrebe po novih sodelavcih (bodisi zaradi odhoda sodelavca, zamenjave sodelavca, pojava novega delovnega mesta),*
- *želje po zaposlitvi najboljših kandidatov na svojem področju, potrebe po hitrem odzivu*
- *ter občutljivosti na višino stroškov poslovanja.» (Adecco H.R., kadrovske svetovanje d.o.o., URL= »<http://www.adecco.si>«)*

Velika večina agencij ponuja garancijo za priporočene kandidate. Zagotavljajo, da bodo z njihovim izborom pridobili absolutno najboljše kandidate. Za opravljeno storitev iskanja in izbora kadra nudijo od tri do dvanajst mesečno garancijo. V kolikor izbrani kandidat odpove sodelovanje brez tehtnega razloga oziroma ne izkaže pričakovanih delovnih rezultatov, brezplačno poiščejo novega.



»Ocenjevanje kadra oziroma "assessment" predstavlja najpomembnejšo sestavino končnega izbora. Za primer sem vzel agencijo za zaposlovanje Manpower d.o.o., ki ima zelo dobro izdelan paket orodij za ocenjevanje, ki jih neprestano razvijajo in prilagajajo novim zahtevam:

- *Ultradex*: prepozna sposobnosti za industrijske in obrtne dejavnosti,
- *Office skills*: ponuja ugotovitve o usposobljenosti za pisarniška dela,
- *Ultraskill*: meri sposobnosti za delo asistentov in tajniška opravila,
- *Linguaskill*: ugotavlja raven znanja tujih jezikov,
- *Teleskill*: ugotavlja sposobnosti za delo v telefonski centrali
- *ter OPQ/Customer contact (stik s strankami)*: ocenjuje osebnostne profile, odnose, pogoje in nadarjenost.« (MANPOWER Slovenija, URL= »<http://www.manpower.si/Default.asp>«)

## 6.2 LEASING DELOVNE SILE (tristrano oziroma trikotno zaposlovanje)

Posredovanje dela oziroma leasing delovne sile sta omogočila novela Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti iz leta 1998 ter Zakon o delovnih razmerjih iz leta 2002. V tujini je dobro poznan pod imenom "temporary employment". Delavec je dejansko zaposlen pri agenciji za zaposlovanje (z njo ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi), samo delo pa izvaja za oziroma pri naročniku. Tak delavec ima enake pravice in obveznosti kot redno zaposlena oseba na istem delovnem mestu. Dolžina dela je odvisna od potreb podjetja, običajno pa ni krajša od meseca dni. Gre za redno delovno razmerje s polnim zavarovanjem, ki omogoča veliko fleksibilnosti. Agencija za zaposlovanje sklene z delavci pogodbo o zaposlitvi in tako prevzame vsa tveganja. Zaposleni pa delajo v naročnikovem podjetju pod njihovimi navodili in nadzorom. Kadrovski leasing se uporablja v primeru odsotnosti redno zaposlenih, povečanega obsega dela ter sezonskega vpliva.

**Slika 6.1:** tristrano oziroma trikotno zaposlovanje



Vir: Adecco H.R., kadrovsko svetovanje d.o.o, URL= »<http://www.adecco.si/>«.

*»Tak način zaposlovanja se je začel leta 1948, pri nas pa so posojanje delovne sile prvi začeli izvajati pri Manpower d.o.o.. Vedno več podjetij se v Republiki Sloveniji odloča za izposajo delovne sile, ker:*

- *ni stroškov oglasa in veliko porabljenega časa za razgovore,*
- *ni tveganja izbora napačnega kandidata,*
- *ni stroškov za vodenje kadrovske evidence in obračuna plač,*
- *delovno mesto lahko zapolnite od danes do jutri*
- *in delavci lahko pričnejo z delom brez dolgotrajnega uvajanja (dodatno usposabljanje s strani zasebnih agencij za zaposlovanje).« (MANPOWER Slovenija, URL= »<http://www.manpower.si/Default.asp>«)*

### **6.3 OGLAŠEVANJE PROSTIH DELOVNIH MEST**

Agencije za zaposlovanje oglašujejo prosta delovna mesta po potrebi v njihovem ali imenu podjetja. Opravijo celoten postopek od priprave do posredovanja oglasa. Oglašujejo preko različnih medijev (Internet, časopisi, revije,...). Oglasi vsebujejo podatke o delovnem mestu ter zahtevanih lastnostih posameznih kandidatov. Agencije za zaposlovanje pa ne posredujejo ime podjetja, da kandidat ne bi skušal priti v neposreden stik z njim (v takem primeru bi agencija izgubila posel in dohodek). Na kakšen način agencije za zaposlovanje oglašujejo, si lahko ogledate v prilogah moje diplomske naloge (glej priloge D, E, F, G).

### **6.4 PSIHOLOŠKO TESTIRANJE oziroma PSIHOMETRIČNA ANALIZA**

Namen psihodiagnostičnega testiranja je spoznati posameznikove osebnostne lastnosti in sposobnosti, njihova močna področja in morebitne ovire za uspešno delo na določenem delovnem področju ter nadaljnji razvoj njihove kariere. Rezultati so objektivni in zanesljivi ter jim lahko pomagajo pri odločanju o zaposlovanju, pri razvijanju poklicne kariere, pri odločanju in načrtovanju izobraževanja ter pri poklicni orientaciji. »S pomočjo psihodiagnostičnih instrumentov lahko pri posamezniku ugotovljamo osebnostne lastnosti, intelektualne sposobnosti, motivacijo za delo, timske vloge, poklicne interese in vrednote. Testiranje izvajajo za organizacije in posameznike, rezultati teh testov skupaj z razgovorom pa so združeni v enotno psihološko mnenje.« (Kadis, kadrovsko izobraževalni inženiring, d.o.o., URL= »<http://www.kadis.si>«)

Uporaba teh tehnik omogoča prepoznavanje tistih lastnosti, sposobnosti in interesov kandidata, ki so potrebni za uspešno izvajanje delovnih nalog na določenem delovnem mestu.

## 6.5 IZVAJANJE AKTIVNOSTI NA KADROVSKO - PRAVNEM PODROČJU

Velika večina podjetij za zaposlovanje se ukvarja s pripravo splošnih aktov podjetja. Vsekakor poskrbijo za njihovo skladnost z obstoječo zakonodajo, na drugi strani pa s konkretnimi potrebami podjetja. Cena za pripravo splošnih aktov družbe je odvisna od števila zaposlenih delavcev in števila delovnih mest, zato vsako družbo obravnavajo individualno. Sam cilj njihovega delovanja je nuditi strokovno in operativno pomoč malim in srednje velikim delodajalcem pri urejanju delovno pravnih zadev. Najpogosteje so to nasveti iz delovno - pravnega razmerja ter urejanje interne zakonodaje. Osnovo za njihovo delovanje predstavlja Zakon o varovanju osebnih podatkov, s katerim se zagotavlja tajnost in anonimnost. Če so v družbi splošni akti že izdelani, lahko v skladu z interesi in zakonodajo te akte uredijo glede na nastale spremembe.

Storitve na delovno - pravnem področju lahko strnemo v tri sklope:

- pregled in uskladitev internih aktov,
- operativno izvajanje vseh postopkov
- ter delovno - pravno svetovanje.

Spodaj navajam aktivnosti s področja kadrovske - pravnega delovanja, ki sem jih zbral ter združil po temeljiti analizi vseh kadrovskih agencij, prisotnih pri nas. In sicer:

- pomoč pri urejanju postopkov in urejanju dokumentacije v zvezi z izbranim kandidatom za zasedbo delovnega mesta, skupaj z izpolnitvijo vseh potrebnih obrazcev (izvajanje administrativno - tehničnih postopkov na področju zaposlovanja),
- ureditev, vodenje in hramba dokumentacije,
- zastopanje podjetja v delovno - pravnih zadevah pred sodišči in invalidskimi komisijami pri Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Republike Slovenije,
- prijava v zdravstveno prostovoljno in kolektivno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje, socialno in invalidsko obvezno zavarovanje (sodelovanje z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje, Zavodom za zdravstveno zavarovanje Republike Slovenije ter Zavodom za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Republike Slovenije),
- svetovanje za ostale oblike prostovoljnega zavarovanja,
- izpolnjevanje ustreznih obrazcev za Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje in upravne organe,

- pregled in uskladitev delovno - pravnega področja z zakonodajo: najprej opravijo poglobljeno analizo stanja v družbi, po analizi pa stranko seznanijo z ugotovitvami in predlagajo potrebne spremembe,
- izdelava sklepov in obvestil po različnih vzorcih o izbiri kandidatov,
- izdelava sprememb pogodb o zaposlitvi ter raznih aneksov,
- priprava dokumentov za prenehanje delovnega razmerja (pomoč pri vodenju postopka za odpoved pogodbe o zaposlitvi delavca, skladno z zakonskimi predpisi),
- nudijo strokovno pomoč ter nasvete pri ustanovitvi d.o.o. in s.p.,
- izdelava individualnih pogodb,
- izdelava štipendijskih pogodb,
- izdelava pogodb in programov pripravništva ter mentorstva,
- izdelava avtorskih in podjemnih pogodb,
- izdelava predlogov kadrovske reorganizacije in razporejanje delavcev,
- izdelava programov presežnih delavcev,
- priprava in urejanje podatkov za regres,
- priprava obrazcev za razne odsotnosti z dela,
- pomoč pri izvedbi invalidskih postopkov,
- izdelava obvestil o letnem dopustu (določitev števila dni dopusta in izpis obvestil o dopustih),
- pomoč pri vodenju disciplinskih postopkov pri delodajalcu in pri sestavi odškodninskega zahtevka,
- priprava pritožb zoper odločbo zdravniške komisije,
- razno svetovanje iz delovno - pravnega področja (svetovanje s področja delovnih razmerij, svetovanje s področja socialne varnosti, svetovanje s področja varstva in zdravja pri delu,...)
- ter druge potrebne kadrovske - tehnične aktivnosti.

Agencije za zaposlovanje v skladu s svojimi aktivnostmi izdelujejo naslednje delovno - pravne akte podjetja:

- Akt o delovnih razmerjih oziroma individualno in kolektivno pogodbo o zaposlitvi,
- Pravilnik o delovnem času,
- Pravilnik o higijensko - sanitarnem minimumu,
- Pravilnik o notranji kontroli,
- Akt o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest,
- Pravilnik o računovodstvu,
- Pravilnik o varstvu pri delu,
- Štipendijska pogodba,
- Pripravniški program,

- Pravilnik o izobraževanju v podjetju,
- Sklep o letnem dopustu,
- Avtorska pogodba,
- opis delovnega mesta in analitična ocena,
- Akt o disciplinski in odškodninski odgovornosti delavcev,
- Pravilnik o uporabi službenih vozil v zasebne namene,
- Pravilnik o plačah, prejemkih, nagradah in napredovanju,
- aneksi k pogodbam ter nove pogodbe o zaposlitvi,
- Pravilnik o povračilu stroškov v zvezi z delom,
- poročila o vrednotenju vplivov iz okolja,
- poročila o vrednotenju zahtevnosti dela
- ter izdelava drugih internih pravilnikov in predpisov glede na potrebe delodajalca.

## **6.6 SVETOVANJE NA KADROVSKEM PODROČJU (HR svetovanje)**

S svetovanjem agencije za zaposlovanje pomagajo posameznikom pri načrtovanju poklicne in izobraževalne poti. Karierno svetovanje omogoča mladim oziroma vsem tistim, ki so postavljeni pred ključne odločitve o svoji poklicni poti. Individualno svetovanje oziroma "coaching" pomeni svetovanje vodstvu pri pridobivanju splošnih spretnosti in tehnik, potrebnih za reševanje konkretnih situacij s področja upravljanja s človeškimi viri. Socialno svetovanje je največkrat namenjeno brezposelnim osebam brez urejenega zdravstvenega zavarovanja oziroma socialnega statusa in živijo na robu družbenega dna. Omogočajo tudi svetovanje pri razreševanju kadrovske problematike presežnih delavcev, kjer se ukvarjajo s celotnim delovno - pravnim postopkom razreševanja presežnih delavcev v podjetjih. Ukvarjajo se tudi s svetovanjem pri organiziranju podjetij z večjim številom invalidov ter poslovnim svetovanjem za izvedbo sanacijskih programov. Delojemalcem nudijo strokovno pomoč pri iskanju prve zaposlitve, pri iskanju in izbiri nove zaposlitve, svetovanje na področju zaposlovanja, svetovanje pri iskanju začasnega dela, svetovanje pri izobraževanju in usposabljanju ter svetovanje na invalidsko - pokojninskem področju.

## **6.7 OBRAČUN OSEBNIH DOHODKOV**

Obračun plač zajema oblikovanje, izračunavanje in izplačevanje plač. V današnjem obdobju se vse več podjetij odloča za zunanje obračunavanje plač in izplačilo osebnih dohodkov.

»Obračun osebnih dohodkov zajema:

- obračun plač na podlagi posredovanih opravljenih ur,
- izdelava plačilne kuverte, priprava podatkov za banko,
- obračun refundacij, bonitet,
- priprava ustrezne dokumentacije za računovodstvo (nalog za knjiženje, dohodnina M4,...)
- ter različna poročila (fluktuacija zaposlenih, spremljanje bolniških odsotnosti, razna poročila glede na stroškovna mesta,...).« (Manpower Slovenija, URL= »<http://www.manpower.si/Default.asp>«)

Poleg naštetih aktivnosti lahko agencije oblikujejo plačno politiko v podjetju, vodijo plačno statistiko, vrednotijo delovna mesta ter analizirajo plačno maso. Tudi pri obračunu osebnih dohodkov podjetja delujejo v skladu s tajnostjo in anonimnostjo podatkov. Sam izpis plač pripravijo na temelju plačnih sistemov v posamezni družbi. Vsi obrazci in izpisi so standardizirano pripravljeni za direkten prenos na banke. Večina agencij, ki izvaja to storitev, je opremljena z ustrezno programsko opremo za kadrovske plačne področje, s katerim obračunavajo plače in vodijo administracijo v zvezi s plačami.

## 6.8 IZOBRAŽEVANJE

Nekaj agencij za zaposlovanje se ukvarja tudi z izobraževanjem odraslih in otrok. Z izvajanjem dodatnega izobraževanja skušajo izboljšati posameznikove konkurenčne prednosti. Z raznimi seminarji, posveti ter učnimi delavnicami želijo izpopolniti spretnosti ter odpraviti pomanjkljivosti v znanju. Nekatere agencije ponujajo izobraževanje brezplačno, nekatere pa zaračunajo. Tečajji in delavnice potekajo večinoma preko praktičnih vaj z izkušenimi vaditelji. Izobraževanje in usposabljanje poteka v izobraževalnih centrih, ki jih v ta namen ustanovijo zasebne agencije za zaposlovanje. V ta proces so vključeni lastni in zunanji strokovnjaki ter je lahko organizirano tudi na sedežu podjetja, če želi organizirati izobraževanje le za svoje zaposlene. Nekateri izvajajo tudi različne programe za mlade, kjer želijo osnovnošolcem ter srednješolcem pomagati v obdobju poklicnega usmerjanja.

V času pisanja svoje diplomske naloge sem na trgu naletel na naslednjo ponudbo tečajev in seminarjev s strani zasebnih agencij za zaposlovanje:

- praktične delavnice za usposabljanje vodstvenih, vodilnih in strokovnih delavcev (Uspešno vodenje - pot do uspeha, Motivirani zaposleni - kakovostno delo, Letni razgovori - ciljno vodenje sodelavcev, Organizacija časa, Iskanje in izbor sodelavcev, Osnove vodenja razgovorov, Osnove komuniciranja v skupini, Program vodenja k uspehu,...),

- tečajji računalništva,
- tečajji tujih jezikov,
- delavnice s področja finančnih ustanov,
- usposabljanje delavcev za varstvo pred požarom,
- usposabljanje delavcev za upravljanje dvigal,
- usposabljanje delavcev za upravljanje težke gradbene mehanizacije,
- usposabljanje delavcev glede zahtev HACCP,
- tečajji za varno delo s traktorji in traktorskimi priključki,
- tečajji za varno delo z motornimi žagami,
- tečajji za voditelja čolnov,
- tečajji za upravljanje mostnih žerjavov,
- izobraževanje na delovno - pravnem področju,
- tečaj uspešnega vodenja telefonskih pogovorov
- ter tečajji uspešnega prodajalca.

## 6.9 PRIDOBIVANJE DELOVNIH DOVOLJENJ ZA TUJCE

*»Agencije za zaposlovanje delujejo v skladu z Zakonom o zaposlovanju in delu tujcev ter Pravilnikom o postopkih in dokazilih za odločanje o izdaji delovnih dovoljenj ter o obliki in vsebini posamezne vrste delovnega dovoljenja. Za obdobje enega leta urejajo dokumentacijo za izdajo naslednjih vrst delovnih dovoljenj:*

- *dovoljenje za zaposlitev,*
- *dovoljenje za delo*
- *in osebna delovna dovoljenja.« (Zakon o zaposlovanju in delu tujcev ZZDT, 2000: 8214)*

Skrbijo za prijavo in odjavo delavcev na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje s pripravo ustreznih dokumentov. Spremljajo veljavnost dovoljenj za zaposlitev in pripravljajo dokumentacije za pridobitev dovoljenja za bivanje tujca in njegovih svojcev v Republiki Sloveniji. Poleg tega izvajajo tudi tehnični del postopka pridobitve dovoljenj za zaposlitev in delo tujcev ter svetujejo v zvezi s pridobitvijo delovnih dovoljenj in možnosti zaposlitve tujca. Posredujejo tudi prošnjo za podaljšanje delovnega dovoljenja.

*»V okviru izdaje osebnih delovnih dovoljenj za določen čas izvajajo storitve za naslednja dovoljenja:*

- *osebno delovno dovoljenje za samozaposlenega tujca,*
- *osebno delovno dovoljenje za ožjega družinskega člana slovenskega državljana,*
- *osebno delovno dovoljenje za ožjega družinskega člana tujca,*

- *osebno delovno dovoljenje za tujca, ki je pet let neprekinjeno zaposlen pri istem delodajalcu*
- *ter osebno delovno dovoljenje za slovenskega izseljenca in njegovega potomca.*« (Zakon o zaposlovanju in delu tujcev ZZDT, 2000: 8215)

»V okviru izdaj dovoljenj za delo posredujejo in urejajo dokumentacijo za naslednja dovoljenja:

- *dovoljenje za delo za napotene delavce,*
- *dovoljenje za delo za usposabljanje in izpopolnjevanje,*
- *dovoljenje za delo za sezonska dela,*
- *dovoljenje za delo za poslovodne delavce*
- *ter dovoljenje za delo za pogodbene storitve tujcev.*« (Zakon o zaposlovanju in delu tujcev ZZDT, 2000: 8216)

## **6.10 HEAD HUNTING**

»Head hunting oziroma "lov na glave" je izraz, ki opisuje iskanje in motiviranje točno določenega človeka, ki ga neko podjetje želi zaposliti na točno določeno delovno mesto.« (Hill International d.o.o., URL= »<http://www.hill-int.si>«) Gre za pomoč pri pridobivanju ustreznih kadrov iz konkurenčne družbe in se izvaja izključno na željo naročnika. Če želimo v svojem podjetju zaposliti osebo iz konkurenčnega podjetja in ga zaradi etičnih ter drugih razlogov ne pokličemo na intervju, naročimo agenciji za zaposlovanje, da izvede prvi informativni intervju. Samo ta način iskanja kadrov nosi ime "head hunting" in ne vključuje iskanja ljudi preko oglasov in bazah podatkov.

## **6.11 ELEKTRONSKO POSLOVANJE**

Zasebne agencije za zaposlovanje vedno bolj elektronsko poslujejo. Prijavo za iskanje zaposlitve lahko poleg klasične oddaje preko pošte, fax-a ali osebne obiska v poslovalnicah oddamo tudi preko elektronske pošte oziroma Interneta. Vedno več je tudi obveščanja o prostih delovnih mestih in posredovanja aktualnih informacij preko elektronske pošte in SMS sporočil.

Največja prednost elektronskega poslovanja je časovna neomejenost. To pomeni, da lahko poteka obojestranska komunikacija med agencijami za zaposlovanje ter strankami 24 ur/7 dni v tednu.



## **6.12 POSREDOVANJE DEL ŠTUDENTOM IN DIJAKOM**

Mnogo agencij za zaposlovanje v Republiki Sloveniji ponuja tudi posredovanje začasnih in občasnih del osebam s statusom dijaka ali študenta. S ponujanjem te storitve omogočajo mladim pridobivanje novih delovnih izkušenj, ki so kasneje zelo pomembne za vstop na zahteven trg delovne sile. Nekatere agencije del sredstev, pridobljenih s posredovanjem del študentom in dijakom, odvajajo za financiranje občudijskih dejavnosti. Področje začasnega in občasnega dela osebam s statusom dijaka ali študenta ureja Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, ki je bil sprejet leta 1999. 1. januarja 2005 pa je začel veljati novi Zakon o dohodnini, ki na novo ureja obdavčitve študentskega zaslužka. Po podatkih Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve je bilo leta 2004 podeljenih 91 koncesij za posredovanje začasnih in občasnih del dijakom in študentom.

## **6.13 METODA "AKTIVNI DAN" (AD) - ASSESSMENT CENTER**

Aktivni dan je metoda ocenjevanja sposobnosti bodočih in obstoječih sodelavcev. Objektivno oceno opazovanja zagotovijo z ekipo profesionalnih opazovalcev oziroma ocenjevalcev (asesorjev). Ti asesorji opazujejo udeležence pri reševanju delovnih problemov. Nato dobljene rezultate primerjajo z zahtevanimi potenciali za posamezno delovno mesto.

Z metodo "Aktivni dan" pridobite sodelavce, pri katerih boste natančno vedeli, kaj morate storiti za njihov bodoči uspeh, da bodo le ti lahko hitro in v pričakovanih standardih reševali vsakdanje naloge.

## **6.14 METODA "MANAGEMENT AUDIT"**

»Management Audit nam pokaže rezerve v potencialih obstoječih vodilnih in vodstvenih kadrov, ki so potrebni za obvladovanje današnjih in bodočih nalog z enakomerno in zadovoljujočo kvaliteto. Pokaže nam tudi, ali se lahko slabosti izničijo oziroma ali se lahko dobre strani še okrepijo, in sicer s pomočjo specialno usmerjenih seminarjev oziroma treningov ali pa je potrebno kadre zamenjati.« (A.I.P. Consulting International, URL= »[http://www.aipconsulting.com/index\\_slo.html](http://www.aipconsulting.com/index_slo.html)«)

Ta metoda je sestavljena iz štirih faz. Najprej se ugotovijo, kakšni so cilji družbe. Nato se s pomočjo individualnih intervjujev ugotovijo sposobnosti posameznikov. Sledi ocenjevanje s pomočjo samoocene kadrov, s pomočjo metode "Aktivni dan" ter

predpostavljeni poda mnenje o svojih zaposlenih. Zadnja faza je predstavitev končne ocene Management Audita v obliki priporočil.

## **6.15 VPELJAVA LETNIH RAZGOVOROV**

Ta metoda omogoča zaposlenim sodelovanje pri oblikovanju ciljev družbe. Uči nas spremljati in vrednotiti lastno delo ter načrtovati osebni in strokovni razvoj.

*»Agencija za zaposlovanje dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o. ponuja strokovno pomoč pri izvedbi letnih razgovorov, ki je sestavljena iz naslednjih aktivnosti:*

- *analiza uspešnosti izvajanja letnih razgovorov,*
- *ugotavljanje in analiziranje potreb in želja v zvezi z vodenjem letnih razgovorov v prihodnje,*
- *oblikovanje oziroma prenovo metodologije postopka vodenja letnih razgovorov*
- *ter program izobraževanja vodilnih in vodstvenih delavcev, ki bodo izvajali letne razgovore z zaposlenimi.« (dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o., URL= »<http://www.pendlpiswanger.si>«)*

## **6.16 IZVAJANJE AKTIVNE POLITIKE ZAPOSLOVANJA**

Agencije za zaposlovanje izvajajo programe aktivne politike zaposlovanja v sodelovanju z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje in Andragoškim centrom Slovenije. Samo sodelovanje poteka preko klubov za iskanje zaposlitve ter informacijskih pisarn za udeležence javnih del. S programi izobraževanja ter usposabljanja odraslih in brezposelnih oseb povečujejo konkurenčnost delovne sile.

## **6.17 KLUBI ZA ISKANJE ZAPOSLOTVE - JOB KLUB**

Cilj kluba za iskanje zaposlitve je pomagati brezposelnim osebam, da najdejo čim bolj ustrezno zaposlitev v čim krajšem času. V klubu se vsak član čim bolj usposobi za samostojno reševanje problemov, ki so povezani z njegovo zaposlitvijo. Ti klubi v sodelovanju z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje zagotavljajo vso materialno podporo, da lahko iskalci zaposlitve v prijetnem okolju iščejo sebi primerno službo. Poslanstvo teh klubov je okrepiti zavest, da obstaja delo za vsakega člana kluba, ki se želi zaposliti.

## 6.18 INVALIDSKA DEJAVNOST

Nekatere agencije so bile na podlagi razpisa Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve izbrane za izvajanje poklicne oziroma zaposlitvene rehabilitacije. Le te izobražujejo, svetujejo in pomagajo pri načrtovanju in uresničevanju zaposlitvenih ciljev invalidov (npr. LIP - litostrojsko invalidska organizacija).

## 6.19 OSTALE STORITVE

Glede na to, da so agencije za zaposlovanje pozicionirane na tržišču, kjer prevladuje huda konkurenca, izvajajo poleg zaposlovanja tudi druge storitve. Za samo preživetje so primorane izvajati storitve, ki predstavljajo dodaten vir dohodka. Po temeljiti analizi trga zasebnih agencij za zaposlovanje v Republiki Sloveniji sem spodaj naštel dejavnosti, ki predstavljajo sekundarno dejavnost teh podjetij. In sicer:

- uvajanje sistema HACCP: gre za uvajanje in prenos tehnologij,
- prodaja planske in prezentacijske tehnike,
- podjetniško svetovanje in pospeševanje prodaje,
- izdajanje revij in publikacij (npr. Delo in kadri),
- organiziranje taborov (npr. Poletni tabor za Zoisove štipendiste),
- svetovanje pri poslih v mednarodni trgovini, izdelava uvozne izvozne dokumentacije,
- prevodi (ruski jezik, angleški jezik, nemški jezik, francoski jezik),
- izračun dohodnine,
- pomoč na domu in varstvo otrok,
- komisijska trgovina za otroke,
- izdajanje priporočil o študentskem delu,
- servisiranje in čiščenje avtomobilov,
- oddajanje apartmajev v najem (npr. v Atomskih toplicah),
- upravljanje poslovnih objektov (najem, vzdrževanje, čiščenje,...),
- vzdrževanje strojnih naprav,
- vzdrževanje elektro naprav in telekomunikacij,
- izvajanje receptorske službe,
- izvajanje mizarških in zaključnih del,
- avtošola,
- pisarniške storitve (fotokopiranje, lektoriranje, plastificiranje,...),
- izvajanje programov varstva okolja,
- plesna šola,
- dejavnost nudenja pripravljalne hrane po podjetjih,
- redna in občasna kontrola bolniških staležev za zaposlene,

- izvajanje "testov zadovoljstva z zaposlitvijo",
- izvajanje "testov sposobnosti zadržanja uspešnih in ključnih kadrov v podjetju",
- ICIZ - Informativni center iskalcev zaposlitve: oblika sodelovanja med iskalci zaposlitve in agencijo za zaposlovanje, kjer se vključuje zaposlene ali brezposelne osebe v proces iskanja nove zaposlitve,
- sestavljanje delovnih timov "team building",
- storitev delnega izbora ali tako imenovana storitev "tretjega očesa",
- storitev "poštni predal": agencije samo zbirajo prijave, za kandidate pa se odloči naročnik,
- iskanje nadomestne zaposlitve (outplacement): ko se visoko izobraženi kader pojavi kot tehnološki presežek,
- mediacija: agencije za zaposlovanje s to metodo rešujejo konfliktne situacije manjšega obsega,
- izdelava analize organizacijske kulture podjetja: analiza omogoča vpogled v strukturo organizacije
- ter projekt "preprečevanja poklicne izgorelosti" (sindrom telesne in duševne izčrpanosti).

## **7 PREDSTAVITEV KADROVSKIH AGENCIJ V REPUBLIKI SLOVENIJI**

Da dobite boljšo sliko o obravnavani tematiki, sem se odločil predstaviti ter opisati štiri konkretne zasebne agencije za zaposlovanje, ki delujejo na našem trgu. In sicer sem izbral predstavnika tuje kadrovske agencije (Adecco H.R., kadrovske svetovanje d.o.o.), predstavnika slovenske zasebne agencije za zaposlovanje (I.S.S., industrijsko servisne storitve d.o.o.), primer specializirane agencije za zaposlovanje (dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o.) ter primer agencije, ki ima koncesijo za izvajanje zaposlovanja, a to izvršuje kot sekundarno dejavnost (Severnica d.o.o.). Izbor štirih predstavnikov sem opravil po temeljitem pregledu obstoječega trga zaposlitvenih agencij. Na kratko sem podal njihovo poslanstvo oziroma moto, organizacijsko strukturo ter glavne storitve, ki jih ponujajo.

### **7.1 TUJA KADROVSKA AGENCIJA: ADECCO H.R., KADROVSKO SVETOVANJE d.o.o.**

Adecco H.R., kadrovske svetovanje d.o.o. (v nadaljevanju besedila Adecco) je zasebna agencija za posredovanje kadrov. Je mednarodno podjetje, prisotno v 61

državah po vsem svetu. Ima okrog 6000 poslovalnic, ki vsakodnevno posredujejo delo več kot 700.000 delavcem. V teh poslovalnicah je približno 28.000 zaposlenih. Podjetje je usmerjeno v globalne dejavnosti ter pokriva vse vodilne kot tudi posebne dejavnosti. Ponujajo različne načine zaposlovanja ter ostale storitve s tega področja.

Sedež agencije Adecco je v Švici. Svoje poslovalnice pa ima v naslednjih državah (Adecco H.R., kadrovske svetovanje d.o.o, URL= »<http://www.adecco.si/>«): Argentina, Avstrija, Belgija, Brazilija, Češka, Čile, Ekvador, Filipini, Finska, Francija, Grčija, Hong Kong, Hrvaška, Indija, Indonezija, Irska, Italija, Izrael, Japonska, Južnoafriška republika, Kanada, Kitajska, Kolumbija, Koreja, Luksemburg, Makao, Malezija, Madžarska, Maroko, Mehika, Monako, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Nova Kaledonija, Nova Zelandija, Panama, Peru, Poljska, Portugalska, Porto Riko, Romunija, Singapur, **Slovenija**, Španija, Švedska, Švica, Tajvan, Tajska, Turčija, Urugvaj, Velika Britanija, Venezuela ter Združene države Amerike.

Njihov moto je sledeči: *"Adecco - vaš lokalni, regionalni in globalni prostor na področju zaposlovanja"*.

V Republiki Sloveniji ima Adecco odprte štiri poslovalnice (Ljubljana, Maribor, Novo mesto in Celje). Prvo poslovalnico so odprli aprila 2000, ko so pridobili koncesijo Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije za opravljanje dejavnosti zaposlovanja. So člani različnih združenj (Društvo za kadrovske dejavnosti, Združenje delodajalcev Slovenije,...) ter sodelujejo z Inštitutom za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno mrežo poslovalnic pa želijo v prihodnosti še povečati z novimi enotami v ostalih slovenskih mestih.

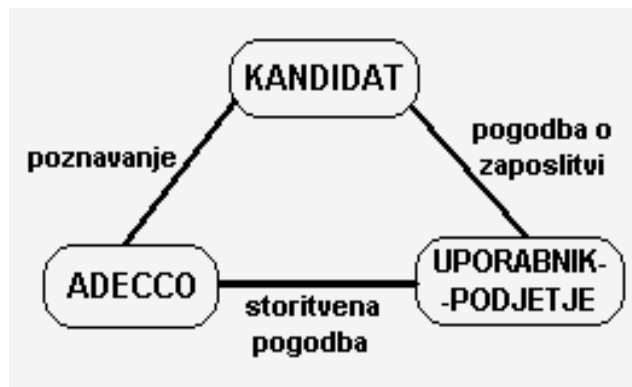
*»Ravnajo se po ISO - standardih. Glavne storitve, ki pa jih ponujajo so:*

- *posredovanje dela,*
- *iskanje in selekcija kadrov,*
- *lov na glave (head hunting),*
- *oglaševanje prostih delovnih mest,*
- *obračun in izplačilo plač,*
- *svetovanje s področja upravljanja s človeškimi viri*
- *ter svetovanje z delovno - pravnega področja.» (Adecco H.R., kadrovske svetovanje d.o.o, URL= »<http://www.adecco.si/>«)*

Izvajajo predvsem posredovanje dela. Pri njih zaposlene delavce posredujejo podjetjem na podlagi pogodbe. Tako omogočajo podjetjem hiter odgovor na nenadne potrebe po delovni sili.

Izvajajo tudi posredovanje zaposlitev. Izpeljejo celoten postopek iskanja in selekcije kadrov. V svoji bazi kadrov imajo veliko število posameznikov, ki iščejo zaposlitev ali želijo zamenjati obstoječe delovno mesto. Poznavanje takšnih kandidatov jim omogoča, da jih v najkrajšem času ponudijo.

**Slika 7.2:** razmerje kandidat - Adecco - uporabnik (podjetje)



Vir: Adecco H.R., kadrovsko svetovanje d.o.o, URL= »<http://www.adecco.si/>«.

»Prednost sodelovanja z Adeccom so: poznavanje večjega števila kandidatov in njihovih želja, podjetniško razmišljanje, kratek odzivni čas in cenovna politika. Cene so dosegljive vsakomur in jih prilagodijo zahtevnosti opravljene storitve (lahko opravijo "projekt na ključ" ali pa samo posamezne dele selekcijskega postopka).« (Adecco H.R., kadrovsko svetovanje d.o.o, URL= »<http://www.adecco.si/>«)

Kot storitev ponujajo brezplačen vpis v njihovo bazo podatkov. Na njihovi spletni strani si pod kategorijo "iskalci zaposlitve" lahko ogledamo aktualna prosta delovna mesta, razvrščena po različnih kategorijah. Njihove uporabnike obveščajo o prostih delovnih mestih tudi preko elektronske pošte.

Omogočajo tudi prijavljanje na razpis za prosto delovno mesto po elektronski pošti, ki je navedeno v oglasu. Za oglase za delovna mesta na spletni strani Adecca je značilno to, da ne vsebujejo imena naročnika. Ime naročnika izvedo le tisti kandidati, ki se po opravljenem intervjuju uvrstijo v ožji izbor. To je posledica tega, ker je Adecco usmerjen k naročnikom oziroma podjetjem in ima pooblastilo za izvajanje kadrovske dejavnosti za njih.

Storitve, ki jih Adecco tudi ponuja preko svoje spletne strani, so strnjene v obliki kratkih navodil. In sicer:

- kako se napiše učinkovit življenjepis,
- kako se obnašati na razgovoru za službo,

- kako iz začasne dobiti redno zaposlitev
- ter kakšno naj bo prvo sodelovanje z vašo agencijo za zaposlovanje.

## 7.2 SLOVENSKA AGENCIJA ZA ZAPOSLOVANJE I.S.S. d.o.o.

»Podjetje I.S.S. d.o.o. (Industrijsko servisne storitve) se ukvarja s kadrovskim in poslovnim svetovanjem, posredovanjem delovne sile njihovim naročnikom ter s kadrovskim leasingom.« (ISS, URL= »<http://www.iss.si/iss.php?i=1>«)

Na tem področju imajo bogato tradicijo upravljanja s človeškim kapitalom, zato sem kot slovenskega predstavnika izbral agencijo I.S.S. d.o.o.. Sedež podjetja je v Kranju ter ima zaposlene strokovnjake z različnimi znanji ter bogatimi delovnimi izkušnjami.

Zaposlovanje preko zasebnih agencij predstavlja za podjetje velik strošek. Ker pa je I.S.S. d.o.o. preko Ministrstva za gospodarstvo Republike Slovenije vključeno v vavčerski sistem, podjetja prihranijo 50% stroškov (ta del subvencionira država). S kadrovskim in poslovnim svetovanjem deluje predvsem v gorenjski in ljubljanski regiji. Imajo koncesijo od Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje.

»Glavne storitve, ki jih ponujajo na kadrovske - pravnem področju so:

- svetovanje in pomoč pri kadrovskem prestrukturiranju podjetja,
- kadrovska sanacija podjetja (preventivna),
- iskanje potencialnih kandidatov za zaposlitev,
- štipendiranje dijakov in študentov,
- organiziranje dela v podjetju (vodenje delovnih procesov, vodenje sestankov, izvajanje delovno pravnih postopkov,...),
- ugotavljanje delovne zmožnosti delavcev,
- ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,
- spremljanje delavcev v poskusnem roku,
- vodenje postopkov v zvezi s presežnimi delavci
- ter izobraževanje zaposlenih.« (ISS, URL= »<http://www.iss.si/iss.php?i=1>«)

V zadnjih letih so si zgradili evidenčno bazo iskalcev zaposlitve ter ustvarili sodelovanje z območnimi službami Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje.

»Specializirani so tudi za uvajanje interne zakonodaje v podjetjih. In sicer, delovno pravne akte podjetja:

- kolektivna pogodba podjetja,
- pravilnik o plačah, nagradah in napredovanju,
- pravilnik o povračilu stroškov v zvezi z delom,

- *pravilnik o uporabi službenih vozil v zasebne namene,*
- *pravilnik o računovodstvu,*
- *pravilnik o varstvu pri delu,*
- *pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest,*
- *pravilnik o disciplinskem in odškodninskem postopku,*
- *pravilnik o delovnem času,*
- *pravilnik o higiensko - sanitarnem minimumu,*
- *pravilnik o izobraževanju v podjetju,*
- *metodologija za vrednotenje zahtevnosti dela (režija, proizvodnja)*
- *ter drugi interni pravilniki in predpisi s kadrovskega področja.« (ISS, URL= »<http://www.iss.si/iss.php?i=1>«)*

»Poleg tega urejajo tudi pogodbe, sklepe, odločbe, programe in druge delovno pravne akte:

- *pogodba o zaposlitvi, pogodba o delu, avtorska pogodba,*
- *individualna pogodba o zaposlitvi,*
- *štipendijska pogodba,*
- *pripravniški program,*
- *sklep o letnem dopustu*
- *ter opis delovnega mesta in analitična ocena.« (ISS, URL= »<http://www.iss.si/iss.php?i=1>«)*

Podjetje izvaja tudi različna izobraževanja iz delovno pravnega področja. Seminarje in učne delavnice izvajajo s svojimi ter zunanjimi strokovnjaki. To dejavnost lahko izpeljejo tudi na sedežu naročnikovega podjetja, če želi organizirati izobraževanje le za svoje zaposlene. Poleg izobraževanja nudijo tudi pomoč pri obračunavanju plač ter podporo pri administrativnem delu. To izvajajo v skladu z Zakonom o varovanju osebnih podatkov.

»Svetovanje, pomoč ali storitve obsegajo naslednje naloge:

- *vrednotenje delovnih mest,*
- *obračunavanje plač,*
- *administrativno vodenje plač,*
- *oblikovanje plačne politike v podjetju,*
- *plačna politika*
- *ter analiza plačne mase, simulacija plač in podobno.« (ISS, URL= »<http://www.iss.si/iss.php?i=1>«)*

Preko njihove spletne strani je omogočena natančna izpolnitev vprašalnika za iskalce zaposlitve. Registracija je enostavna, vpis pa poteka tako, da se sistematično ustvari osebnosti profil iskalca zaposlitve. Na ta način se ga lahko z različnimi kriteriji lažje izbere iz velikega bazena iskalcev zaposlitve.



### 7.3 SPECIALIZIRANA AGENCIJA ZA DELO: DR. PENDL & DR. PISWANGER d.o.o.

Moto podjetja dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o. je: *"Vaš uspeh, podprt z našim znanjem in izkušnjami, je naš cilj. Naše stranke cenijo našo poslovno miselnost, naš način dela z ljudmi in našo učinkovitost. Smo vaši partnerji in izboljšujemo ter oblikujemo prihodnost z vami".*

Podjetje sta ustanovila Peter Pendl in Karl Piswanger leta 1980. Sestavljeno je iz treh podjetij. Svoje poslovalnice pa ima v Avstriji, Albaniji, Bolgariji, Bosni in Hercegovini, Češki, Hrvaški, Madžarski, Romuniji, Rusiji, Slovaški, **Sloveniji** ter Srbiji in Črni Gori. Ima okrog 80 zaposlenih ter so člani organizacije InterSearch-a (gre za mrežo 110 poslovalnic v 40-ih državah).

V Republiki Sloveniji so pod tem imenom prisotni od leta 1998. Od leta 1992 pa je bila ta agencija za zaposlovanje prisotna pod imenom Diada. Ima šest zaposlenih, ki letno zaposli okrog 40 pretežno visoko izobraženih ljudi. Največ zaposlitev opravijo v vodstvenih in managerskih pozicijah, prodaji in marketingu.

*»So mednarodno podjetje, ki je specializirano za kadrovske in podjetniške svetovanje. Del njihovih storitev predstavlja:*

- *iskanje in selekcija vodilnih, vodstvenih in strokovnih kadrov,*
- *analiza kadrovskega potenciala,*
- *izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,*
- *oblikovanje sistema razvoja kadrov,*
- *izdelava splošnih aktov organizacije*
- *ter analiza in projektiranje organizacije.« (dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o., URL= <http://www.pendlpiswanger.si>)*

Kandidatom ne zaračunavajo njihovih storitev. Gre za neodvisno svetovalno organizacijo, ki se sklicuje na načelo varovanja osebnih podatkov kandidatov. Njihove storitve lahko razdelimo v dva sklopa, in sicer v storitev za iskalce zaposlitve ter storitve za podjetja.

Storitev za iskalce zaposlitve obsega vpis v bazo podatkov na podlagi natančnega vprašalnika. Na ta način ima agencija možnost uspešnega iskanja ustreznih kandidatov za določeno delovno mesto.

Storitve za podjetja pa so razdeljena v pet sklopov.

**Analiza kadrovskih potencialov** je ena izmed ključnih storitev podjetja dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o.. Izvaja jo specialist klinične psihologije, ki opravlja psihološka testiranja. Psihološko testiranje sestavlja najprej individualni pogovor s kandidatom (to je metoda sproščanja in informiranja). Drugo fazo pa predstavlja psihološki preizkus, kjer se uporabljajo standardizirane metode psihološkega preverjanja (prilagojena našemu okolju).

*»Faze psihološkega testiranja v podjetju dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o. so naslednje:*

- *izdelava osebnostnega profila,*
- *inteligentni test,*
- *določitev lestvice vrednot, interesov, odnosa do sodelavcev, splošnega obnašanja kandidata,*
- *ocena sposobnosti koncentracije, obvladovanja kompleksnih situacij*
- *ter oblikovanje končnega psihološkega mnenja na podlagi objektivno pridobljenih podatkov.« (dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o., URL= »<http://www.pendlpiswanger.si>«)*

Nato imajo **izobraževanje ter usposabljanje**, ki je prilagojeno vodstvenim in vodilnim kadrom. V času pisanja svoje diplomske naloge so izvajali naslednje tri delavnice: Motivirani zaposleni, Ciljno vodenje sodelavcev ter Uspešno vodenje - pot do uspeha.

Storitve na **delovno pravnem področju** zavzemajo:

- izdelavo splošnih aktov na delovno pravnem področju,
- strokovno in operativno pomoč na delovno pravnem področju,
- delovno pravno svetovanje
- ter pregled in uskladitev delovno pravnega področja z zakonodajo: najprej ugotovijo, kakšno je stanje na delovno pravnem področju v podjetju, nato pa izdelajo konkretne zaključke ter predlagajo rešitve.

Njihova najpomembnejša dejavnost je, kot sem že predhodno dejal, globalno ter lokalno **iskanje in selekcija vodilnih, vodstvenih ter strokovnih kadrov**. Ukvarjajo se v glavnem z iskanjem vodilnih ter deficitarnih kadrov. Analizirajo delovno mesto, potreben osebnostni profil ter se seznanijo s preostalimi okoliščinami v podjetju. Na podlagi rezultatov analize pa izberejo ustrezno metodo iskanja kadrov. Pri tem si pomagajo z:

- uporabo njihove baze kandidatov ter ostalih specialnih baz,
- oglaševanjem v tiskanih medijih
- ter metodo "head hunting".

»Ključni storitvi v podjetju dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o. sta:

- v zvezi z izbiro najustreznejših kandidatov pripravijo tudi podrobno predstavitveno poročilo o kandidatu v slovenskem ali angleškem jeziku ter psihološko mnenje priznanega psihologa
- ter zagotavljajo neko jamstvo za opravljanje storitev. To pomeni, da brezplačno nadomestijo delavca, če med trajanjem jamstva odpove pogodba o zaposlitvi.« (dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o., URL= »<http://www.pendlpiswanger.si>«)

Vpeljava **letnih razgovorov v podjetja**: svetujejo načine izvajanja letnih razgovorov med vodjo in podrejenimi v podjetju.

»Da bi v podjetju uvedli ali izpopolnili postopek vodenja letnih razgovorov in zagotovili celostni pristop, ponujajo strokovno pomoč in izvedbo naslednjih aktivnosti:

- analizo uspešnosti izvajanja letnih razgovorov,
- ugotavljanje in analiziranje potreb ter želja v zvezi z vodenjem letnih razgovorov v prihodnje,
- oblikovanje oziroma prenovo metodologije postopka vodenja letnih razgovorov,
- uporabo računalniškega programa za vodenje letnih razgovorov
- ter program izobraževanja vodilnih in vodstvenih delavcev, ki bodo izvajali letne razgovore z zaposlenimi.« (dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o., URL= »<http://www.pendlpiswanger.si>«)

Tudi oni ponujajo nekaj nasvetov preko svoje spletne strani. In sicer, kako napisati ponudbo ali prijavo za zaposlitev, kako se pripraviti na zaposlitveni pogovor, najpogostejša vprašanja na zaposlitvenem intervjuju,...

#### **7.4 ŠTUDENSKI SERVIS SEVERNICA d.o.o.**

Veliko podjetij, ki ima koncesijo za opravljanje dejavnosti zaposlovanja, tega sploh ne izvaja. Imajo dovoljenje Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, a to jim sodi pod sekundarno dejavnost. V večini primerov je njihova primarna dejavnost posredovanje del dijakom in študentom. Ena izmed takšnih podjetij je Severnica.

Moto: "Severnica je hitra, zanesljiva in racionalna izbira 24 ur dnevno, 7 dni v tednu".

»Dejavnost posredovanja dela in redne zaposlitve je zreducirana na minimalno raven. Kljub temu pa v prihodnosti želi postati ena izmed vodilnih slovenskih portalov za uresničevanje kariere, ki bo povezal priznana podjetja s številnimi iskalci

zaposlitve, pa naj gre za iskalce prve ali ponovne zaposlitve. Inovativna tehnologija in kakovostne storitve omogočajo kandidatom ter podjetjem večjo kontrolo nad procesom zaposlovanja.« (Severnica, URL= »<http://www.severnica.com>«)

Zaposlovanje in posredovanje delovne sile v agenciji Severnica d.o.o. je bilo v preteklosti minimalno. Ta trend želi v prihodnje spremeniti, tako da so že začeli ponujati storitve s tega področja. Kot iskalec zaposlitve si lahko sestaviš svoj osebni profil in z njim kandidiraš za prosta delovna mesta. Ta profil je sestavljen iz osebnih podatkov, izobrazbe (stopnja izobrazbe, dodatna izobraževanja in usposabljanja,...), delovnih izkušenj (trenutni status zaposlitve, delovna doba,...), znanj (jeziki, računalništvo, vozniški izpit) ter želene zaposlitve (vrsta zaposlitve, na katerem področju, v kateri regiji).

Ta profil je v pogled delodajalcem brez osebnih podatkov. Na podlagi teh profilov se odločijo, katere kandidate naj Severnica obvesti. Tako je poskrbljeno za anonimnost iskalcev zaposlitve.

Ciljajo predvsem na objave delovnih mest preko njihove spletne strani, preko katerih omogočajo delodajalcem visoko vidnost in poseg na trg delovne sile, ki ima velike prednosti pred drugimi načini.

Delodajalci se tudi lahko registrirajo ter oddajajo prosta delovna mesta, pregledujejo življenjepis, obveščajo kandidate,...

Severnica ponuja tudi strokovno podporo pri določanju profila kandidatov za konkretno delovno mesto v podjetju. Gre za strokovni tim ljudi, ki razvija in dopolnjuje storitev posredovanja del in redne zaposlitve. Zaenkrat pa ostaja njihova glavna dejavnost oddaja prostih del dijakom in študentom.

## **7.5 KADROVANJE ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE PREKO INTERNETA**

V razvitih državah preko 50% kadrovanja poteka preko Interneta. To odlikuje predvsem hitrost prenosa informacij med iskalci zaposlitve ter ponudniki delovnih mest. Takšen način izbire kadrov omogoča cenovno ugodno in hitro selekcijo prijav na posamezno delovno mesto.

Za svoje potrebe so Internet začele uporabljati tudi zasebne agencije za zaposlovanje, katere vidijo številne prednosti v takšnem načinu ponujanja delovnih mest.

### 7.5.1 Internet kot način kadrovanja

»Internetno oglaševanje zaposlitvenih oglasov je učinkovit način za doseganje visoko usposobljenega trga dela, kot sta trg delavcev v informacijski tehnologiji in trg delavcev na mednarodnih trgih. Je poceni (predstavlja le 10 - 30% stroškov oglasov v dnevnem časopisu) in lahko prihrani obilo časa zaradi hitre stopnje odzivnosti. Omogoča obširno predstavitev zahtev in potreb delovnega mesta ter dolgoročno oglaševanje.« (Zaposlitev, URL= »[http://zaposlitev.matkurja.com/karierni\\_clanki.php?id=79](http://zaposlitev.matkurja.com/karierni_clanki.php?id=79)«)

Gre za tako imenovane virtualne borze dela, ki ponujajo hitre možnosti zaposlovanja. Predstavlja učinkovit ter hiter most med kandidati, ki želijo pridobiti zaposlitev ter delodajalci, ki iščejo ustrezne delavce. Prednost oglaševanja prostih delovnih mest preko Interneta je dostopnost oglasa 24 ur dnevno, 7 dni tedensko.

Ponudba o prostih delovnih mestih se lahko nahaja na:

- spletnih straneh zasebnih agencij za zaposlovanje, ki s svojimi bazami podatkov nastopajo na trgu (npr. Adecco),
- zelo poznanih spletnih iskalnikih (npr. [www.najdi.si](http://www.najdi.si)),
- spletnih straneh podjetij, ki želijo zaposliti ljudi (najpogosteje se to nahaja pod rubriko Zaposlovanje, Zaposlitev in Delo dobi)
- ter zaposlitvenih spletnih portalih, ki delujejo kot virtualni trg za zasebne agencije za zaposlovanje na Internetu (npr. [www.svetlakariera.com](http://www.svetlakariera.com), [www.zaposlitev.net](http://www.zaposlitev.net)).

### 7.5.2 Virtualne kadrovske agencije ali zaposlitveni portali

*»Pomemben korak naprej so naredile virtualne kadrovske agencije ali zaposlitveni portali. V tujini so se pojavili že pred desetimi leti. Med njimi je vodilni Monster.com, kjer iskalci zaposlitve izbirajo med več 100.000 zaposlitvami. V Republiki Sloveniji je prvi tak portal nastal leta 2000, in sicer Zaposlitev.net, ki je danes pod okriljem spletnega omrežja eKariera, katerega del je tudi Svetlakariera.com. V omrežju eKariera, ki je staro nekaj manj kot dve leti, je bilo konec novembra skoraj 200 aktivnih zaposlitvenih oglasov. Za*

*iskalce zaposlitve je vpis brezplačen, v poglavju Karierni center pa jim je na voljo vrsta nasvetov o pripravi na zaposlitveni intervju, sestavljanju življenjepisa in najučinkovitejših načinih iskanja nove zaposlitve; na voljo so tudi prispevki o razvoju kariere in pridobivanju novega znanja.» (Jasna Velagič: prenova vsaki dve ali tri leta, URL= »[http://www.virtuapr.com/clanki/clanekTajnica\\_jul\\_04.htm](http://www.virtuapr.com/clanki/clanekTajnica_jul_04.htm)«)*

Strošek zasebne agencije za zaposlovanje za objavo oglasa preko spletnega portala o iskanju novega delavca je bistveno nižji od stroškov objave v drugih medijih. Tudi stroški kadrovanja so manjši in dosegajo le petino cene klasičnega načina pridobivanja kandidatov. Tak način oglaševanja je tudi pomemben zato, ker je potreben krajši čas za objavo ter oglas je objavljen dalj časa. Tudi teritorialno gledano je dostopnejši večjemu delu populacije kot oglas posredovan na klasičen način. Razvija se predvsem nov način sodelovanja zasebnih agencij za zaposlovanje z zaposlitvenimi portali. Ti portali prevzemajo vlogo oglaševalca ter zbiralca prijav, zasebne agencije za zaposlovanje pa nato opravijo izbor kandidatov med prispelimi prijavami.

Slabost kadrovanja preko svetovnega spleta pa predstavlja sama dostopnost do Interneta. Tudi slovenski uporabniki Interneta so mlajša in bolj izobražena populacija, ostale skupine pa niso toliko podvržene takšnemu načinu iskanja zaposlovanja.

»Nekateri strokovnjaki napovedujejo, da v 15-ih letih v časopisih ne bo niti enega zaposlitvenega oglasa več.« (Jasna Velagič: prenova vsaki dve ali tri leta, URL= »[http://www.virtuapr.com/clanki/clanekTajnica\\_jul\\_04.htm](http://www.virtuapr.com/clanki/clanekTajnica_jul_04.htm)«) Večji del dejavnosti zaposlovanja bo potekal preko Interneta.

### **7.5.3 Zaposlitveni portal eKariera**

»Naše poslanstvo je zagotoviti hiter in učinkovit proces zaposlovanja z uporabo sodobne informacijske tehnologije in inovativnih rešitev. Konstanto skrbimo, da se v največji možni meri srečata ponudba in povpraševanje na trgu dela.« (eKariera, URL= »<http://www.ekariera.com/?mode=novica&id=15>«)

Za zaposlitveni portal eKariera skrbi podjetje Oxylus, spletna iniciativa d.o.o.. Agencije za zaposlovanje in posredovanje dela, ki v največji meri sodelujejo s sistemom eKariera so: Advise d.o.o., Alenka Maher s.p., Atama d.o.o., Centerkontura d.o.o., Dimi d.o.o., dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o., I.S.S. d.o.o., Kadis d.o.o.,

Kragelj & Kragelj d.o.o., M servis d.o.o., Moja Kariera d.o.o., Tevis d.o.o. ter Trenkwalder d.o.o..

V času pisanja svoje diplomske naloge je bilo na zaposlitvenem portalu eKariera registriranih 14.409 aktivnih kandidatov (to število vključuje brezposelne osebe ter zaposlene osebe kot iskalce zaposlitve). Na strani ponudbe delovnih mest pa je bilo registriranih 738 podjetij, ki so direktno ali preko zasebnih agencij za zaposlovanje ponujali 249 oglasov za prosta delovna mesta.

*»Sistem eKariera je v prvem letu delovanja združil devet portalov in pet spletnih strani podjetij ter kadrovskih agencij. Tako omrežje danes združuje več spletnih točk, ki uporabljajo aplikacijo eKariera. To so matični portal svetlakaijera.com, siol.net, linovice.com, vecer.com, eon.si, strani nekaterih knjižnic in fakultet ter strani nekaterih podjetij in kadrovskih agencij. Z združitvijo portala www.zaposlitev.net (vodilna slovenska spletna zaposlitvena borza, ki je v treh letih delovanja razvila trg elektronskega kadrovanja v Republiki Sloveniji) in sistema eKariera so tako ustvarili vodilno slovensko spletno zaposlitveno omrežje, ki ga vsak mesec obiše več kot 100.000 (potencialnih) iskalcev zaposlitve.« (eKariera, URL= »http://www.ekariera.com/?mode=novica&id=15«)*

Tako je v polni meri zaživel zaposlitveni portal eKariera, namenjen kadrovskim agencijam oziroma nasploh kadrovikom. Iskalec zaposlitve se lahko neposredno prijavi na oglas za delo preko spleta. Tako prihrani čas za pisanje prijave za delo, življenjepis ter pošiljanje le teh preko klasične pošte.

Za ponudnika zaposlitve oziroma njegovega posrednika (kadrovske agencije) predstavlja takšen način prijave za delo tudi veliko prednost, saj prijava prispe v zelo kratkem času. To je seveda veliko hitreje, kot če te pridejo po klasični poti, kar običajno traja do tri dni.

*»Sistem eKariera združuje vse prednosti Interneta, saj omogoča hiter, 24 urni dostop do informacij.« (eKariera, URL= »http://www.ekariera.com/?mode=novica &id=15«)* Ta sistem je narejen tako, da zasebne agencije za zaposlovanje s pomočjo ustreznih orodij same objavijo oglase za prosta delovna mesta ter izbirajo prispelne prijave na oglas. Gre za hitro in preprosto elektronsko komunikacijo med iskalci zaposlitve ter kadrovskimi agencijami preko elektronskih obvestil. Portal vsebuje tudi številne razprave ter članke, ki pokrivajo področje zaposlovanja.

Zaposlitveni portal eKariera ponuja številne storitve za svoje stranke, s katerimi uspešno dosega svoje cilje na področju posredovanja zaposlitve. Le te lahko

strnemo v štiri področja (glej eKariera, URL= »<http://www.ekariera.com/?mode=novica&id=15>«):

1. hitro in učinkovito privede do primernih kandidatov:
  - objava zaposlitvenega oglasa: objava standardnega oglasa v zelo hitrem času za obdobje 30 dni,
  - povečanje vidnosti zaposlitvenih oglasov: gre za "oblikovani oglas", kateremu se doda osebna nota v skladu s celotno podobo podjetja (že izdelani grafično obogateni zaposlitveni oglasi)
  - in HR svetovanje: ponujanje nasvetov v zvezi s samim elektronskim kadrovanjem.
2. Sistem eKariera omogoča:
  - redno objavljanje zaposlitvenih oglasov,
  - uporabo baze življenjepisov,
  - regijsko pokritost po teritoriju Republike Slovenije in v tujini,
  - uporabo arhiva perspektivnih kadrov
  - ter dela namesto vas kot "zaposlovalni agent".
3. Praktična in uporabna orodja eKariera omogočajo:
  - izboljšanje ugleda podjetja: predstavitev podjetja kot spodobnega delodajalca,
  - osebne zaposlovalne strani
  - ter obveščanje kandidatov.
4. Ponuja tudi oglaševanje na samem portalu eKariera.

Zasebne agencije za zaposlovanje imajo s sodelovanjem z zaposlitvenim portalom eKariera številne prednosti. Hitrost ter enostavnost se kažeta v tem, da je potrebno izpolniti le obrazec in v istem trenutku se sproži zbiranje kandidatov. Časovna dostopnost se kaže v tem, da objavo prostega delovnega mesta lahko oddajo 24 ur/7 dni v tednu. Teritorialna dosegljivost pa pomeni, da so v sistem objavljanja zaposlitvenih oglasov vključeni številni mediji (radio, TV, časopisi, revije, panoji, teletekst,...) ter vzpostavljeno je sodelovanje s podjetji v državah Evropske unije in preostalega sveta.

## **7.6 CENOVNA POLITIKA AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE V REPUBLIKI SLOVENIJI**

Agencije za zaposlovanje v Republiki Sloveniji so prisotne na trgu, za katerega je značilna popolna konkurenca. Poleg Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje deluje na tem tržišču še 77 koncesionarjev, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo. To pomeni hud boj za vsako stranko oziroma preživetje.



Dohodke agencij predstavlja zaračunana storitev za opravljeno zaposlitev. Način zaračunavanja se od agencij do agencij razlikuje. Plačilo za zaposlitev doleti iskalca zaposlitve ali pa podjetje, ki je kot naročnik zahtevalo zaposlitev. 21. člen Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje pravi: "Od drugih oseb, razen dijakov in študentov, sme agencija zahtevati plačilo na podlagi cenika storitev, ki je sestavni del koncesijske pogodbe". Agencija ne sme zahtevati plačila za dejavnost, za katero je tako določeno z zakonom ali mednarodnim sporazumom.

*Primer: Naročnik plača tretjino pogodbenega zneska pred predstavitvijo kandidata. Drugo tretjino zneska plača naročnik po njegovi odločitvi, da bo z izbrano osebo sklenil delovno razmerje, preostali del zneska pa se plača v roku osem dni po sklenitvi delovnega razmerja ali pogodbe o delu.*

V primeru kadrovskega leasinga je zaračunavanje posredovanja dela različno od posredovanja zaposlitve. Primer: celotni strošek plače delavca skupaj s provizijo zaračunajo z računom. Njihova provizija znaša 10% na bruto plačo. Podjetje plača račun do 15. v mesecu, oni pa 15. v mesecu delavcu izplačajo njegovo plačo na njegov tekoči račun. Nekatera podjetja so prek Ministrstva za gospodarstvo Republike Slovenije vključena v vavčerski sistem. To pa pomeni, da 50% storitev plača stranka sama, ostali del pa subvencionira država. Nekatero agencije zaračunavajo iskalcem zaposlitve vpisnino v bazo kadrov, ki je simbolična (cca. 1000 SIT). V tabeli navajam primer, kako izgleda cenik za posamezne storitve agencij za zaposlovanje. Vir ni naveden, ker hočem s tem zagotoviti anonimnost podatkov. Za dodatni primer si oglej Prilogo I.

**Tabela 7.2:** primer cenika agencije za zaposlovanje v Republiki Sloveniji dne 19.11.2004

#### I. KADROVSKO SVETOVANJE:

Administrativna ura (prijave, objave, zavarovanje, urejanje kadrovske evidence ...)	6.000,00 SIT/uro
Kadrovsko svetovanje - manj zahtevno (možnosti zaposlovanja, prerazporejanje ...)	10.000,00 SIT/uro
Zelo zahtevno svetovanje	15.000,00 SIT/uro

#### II. POSREDOVANJE DELA IN ZAPOSLOTITVE:

Od I. do vključno III. stopnje izobrazbe; za enega delavca	60.000,00 SIT
IV. stopnja izobrazbe - poklic	1 bruto plača, min. 120.000,00 SIT
V. stopnja izobrazbe	1 bruto plača, min. 160.000,00 SIT

VI. stopnja izobrazbe	1 bruto plača, min 200.000,00 SIT
VII. stopnja izobrazbe	1 bruto plača, min 220.000,00 SIT
Komercialist (V.- VI. stopnja izobrazbe)	1 bruto plača, min 220.000,00 SIT
Vodilna delovna mesta	1 bruto plača
Vodstvena delovna mesta	2 - 3 bruto plače
Profesionalna selekcija, 1 ura razgovora (2 do 4 kandidati)	6.000,00 SIT
Testiranje in mnenje	15.000,00- 50.000,00 SIT

## 8 KOMENTAR RAZISKAVE

V tem delu diplomske naloge bom predstavil, kakšno je dejansko stanje na trgu zasebnih agencij za zaposlovanje na območju Republike Slovenije. Izhodišče te analize predstavlja seznam splošnih koncesionarjev za zaposlovanje z dne 13.8.2004, ki sem ga dobil s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve (glej str. 15). V svojo raziskavo sem poskusil zajeti vse koncesionarje za zaposlovanje. Realna stvar pa je takšna, da velika večina pridobljenih koncesij sploh ne uporablja. Razlogi za to so različni: iz takšnih in drugačnih vzrokov ne poslujejo več, ukvarjajo se samo izključno s študentskim servisom, spremenjena organizacijska oblika ali status,... V glavnem je njihova dejavnost posredovanje občasnih in začasnih del dijakom in študentom ter se ne posvečajo toliko posredovanju rednih zaposlitev. Tudi ne opravljajo klasičnega posredovanja zaposlitev, ampak je njihov namen ustvarjanje kontaktov oziroma povezovanje dijakov in študentov s potencialnimi delodajalci. Od samega začetka je njihov cilj otvoritev študentskega servisa. Ker pa so morali pridobiti koncesijo za študentski servis, so se istočasno odločili, da jo pridobijo tudi za posredovanje rednih zaposlitev. Vendar je v teh primerih število posredovanih del oziroma delovne sile zanemarljivo. Po izločitvi splošnih koncesionarjev, ki te dejavnosti sploh ne opravljajo, se je število le teh drastično več kot razpolovilo. Z agencijami za zaposlovanje sem stopil v kontakt preko elektronske pošte in telefonskega pogovora. Z nekaterimi sem opravil tudi osebne intervjuje. Še prej sem sestavil vprašalnik, s katerim sem pridobil potrebne podatke za predstavitev konkretne situacije. Pri sestavi vprašalnika so mi priskočili v pomoč tudi ljudje s tega področja z njihovimi predlogi. Vprašalnike sem pošiljal po elektronski pošti, končni rezultat pa je bilo 13 rešenih in vrnjenih anket. S pomočjo dodatnih virov (gradiva s spletnih strani, razne brošure, revije,...) sem izdelal analizo. Poudaril bi tudi pomoč Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Rezultate pa vam na enostaven način predstavljam v nadaljevanju besedila. Naj omenim še, da sem bil negativno presenečen nad nesodelovanjem agencij za

zaposlovanje (še posebej tistih, ki so na slovenskem tržišču že trdneje pozicionirane).

Agencije za zaposlovanje so se začele ustanovljati nekje po osamosvojitvi Republike Slovenije. Nekatere so obstajale že prej, vsem pa ni bila glavna dejavnost posredovanje dela in zaposlitev. Ali so začele s ponujanjem del študentom in dijakom ali s ponujanjem kakšne druge storitve. Določene so se v obdobju 15-ih let razvijale skozi različne organizacijske oblike. Manj kot polovica danes obstoječih agencij, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo, je bila ustanovljena po letu 1998. To je tudi leto prve pravne omembe tovrstnega zaposlovanja pri nas v Zakonu o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti.

Z drugim vprašanjem sem hotel ugotoviti velikost agencij za zaposlovanje po kriteriju število zaposlenih. Nekaj več kot polovica anketiranih agencij za zaposlovanje je odgovorilo, da ima do pet zaposlenih. V večini primerov so poudarili, da gre za kader z visoko stopnjo izobrazbe. 30% agencij za zaposlovanje je obkrožilo odgovor šest do deset zaposlenih. Manj kot 20% anketiranih pa ima od enajst do petindvajset zaposlenih. Vidimo, da gre za manjša podjetja v storitvenem sektorju z nizkim številom zaposlenega kadra.

Teritorialno gledano so podjetja, ki imajo splošno koncesijo za izvajanje dejavnosti zaposlovanja, na prvi pogled neenakomerno razporejene (glej prilogo A). Če pa upoštevam kriterij stopnja aktivnega prebivalstva ter stopnja brezposelnosti, pa se strinjam z racionalno razporeditvijo teh agencij na območju Republike Slovenije.

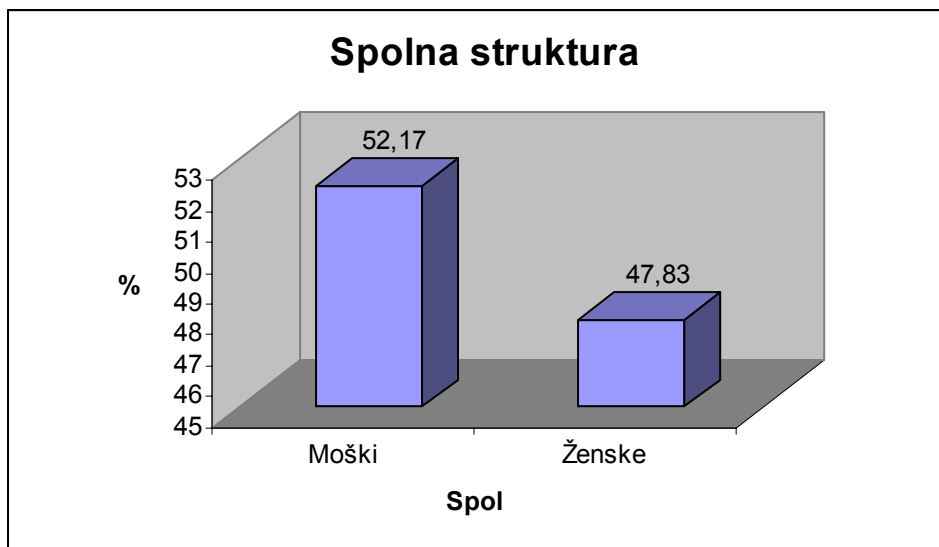
Odgovor na vprašanje "Ali imate poleg sedeža vaše agencije za zaposlovanje tudi poslovalnice na območju Republike Slovenije?" je sledeče: 22% vseh obravnavanih agencij za zaposlovanje ima poleg sedeža odprte tudi poslovalnice izven domačega okolja. Upoštevajoč tiste agencije za zaposlovanje, ki imajo odprte poslovalnice lahko povem, da jih imajo v povprečju štiri.

S četrtem vprašanjem "Ali poleg zaposlovanja iskalcev zaposlitve ponujate tudi druge storitve? Kakšne?" sem zbral informacije, ki sem jih strnil v poglavje pod naslovom "Ponudba storitev zasebnih agencij za zaposlovanje" na str. 23.

Zanimala me je tudi, kakšna je spolna struktura posredovanih iskalcev zaposlitve preko zasebnih agencij za zaposlovanje. Zaključki se dokaj ujemajo s spolno strukturo aktivnega prebivalstva Republike Slovenije. Po obdelavi pridobljenih rezultatov lahko povem, da je 52,17% posredovanih iskalcev zaposlitve moškega spola, 47,83% pa je žensk. Zanimiv je tudi odgovor agencije, ki se ukvarja z

zaposlovanjem invalidnih oseb. V posamezne programe usposabljanja in prilagajanja je vključenih 76% žensk, zaposli pa se jih le tretjina.

**Slika 8.3:** spolna struktura posredovanih iskalcev zaposlitve



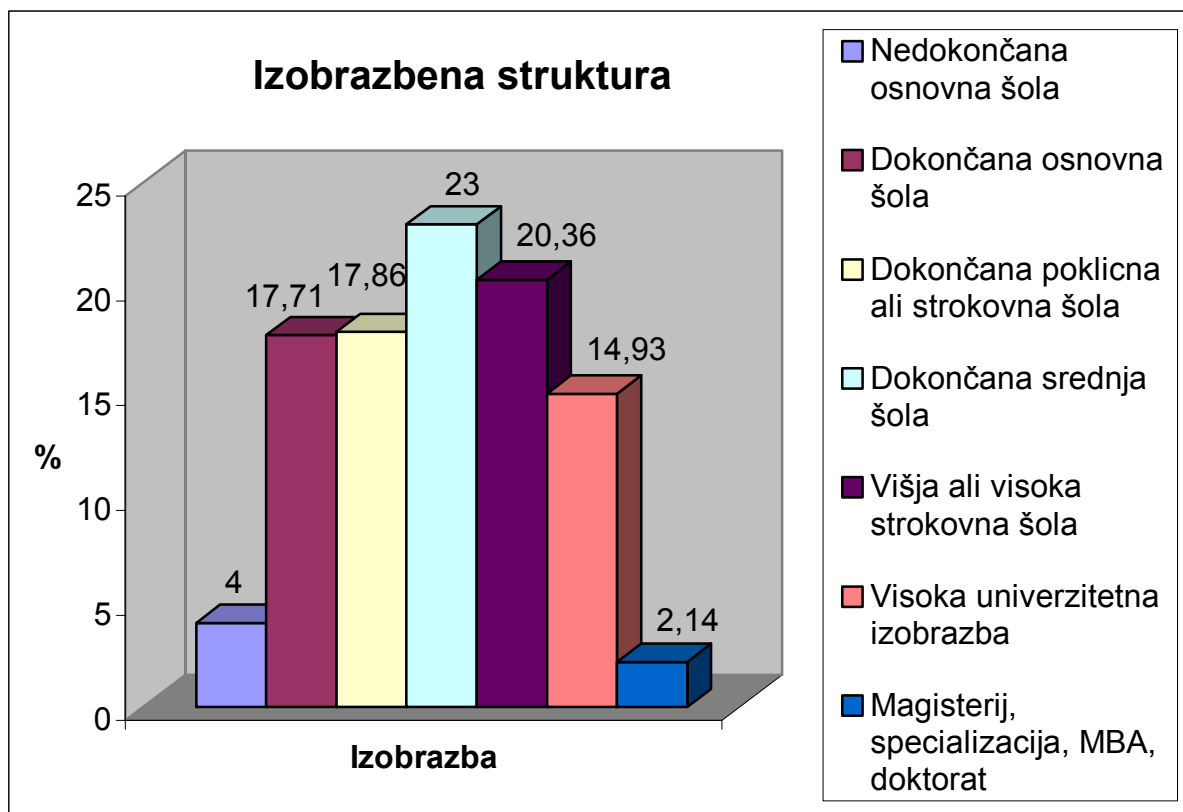
**Tabela 8.3:** število posredovanih zaposlitev v obdobju 2000 - 2004, izraženo v indeksih

Leto	Indeks
2004	218
2003	146
2002	156
2001	92
2000	100

Gledano tabelo 8.3, ki prikazuje število posredovanih zaposlitev in del iskalcem zaposlitve v obdobju med 2000 in 2004, lahko opazimo občuten trend povišanja, če primerjamo posamezne indekse. Z osmim vprašanjem "Ali lahko navedete, koliko ljudi ste posredovali v obdobju 2000 - 2004?" sem hotel pridobiti število dejansko posredovanih del in zaposlitev. Vrednosti so izražene v indeksih in vidimo znaten porast v številu posredovanih zaposlitev in del. Tako je bilo v letu 2004 dvakrat več

posredovanih zaposlitev kot pa v letu 2000<sup>2</sup>. Število posredovanih zaposlitev v obdobju 2000 - 2004 je prikazano v tabeli 8.3. Za izhodišče sem vzel leto 2000.

**Slika 8.4:** izobrazbena struktura posredovanih iskalcev zaposlitve

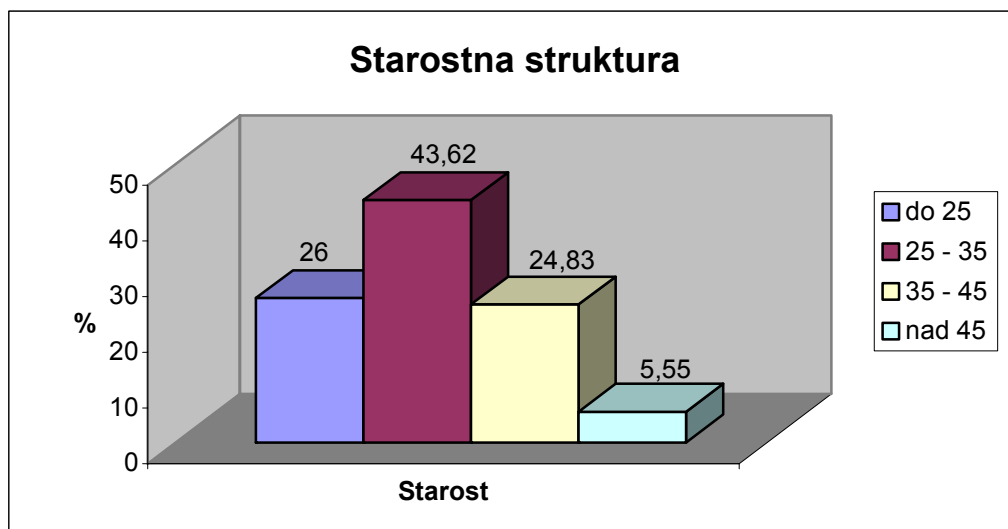


Iz slike 8.4 lahko razberemo, da je tistih z nedokončano osnovno šolo 4%. Posredovanih iskalcev zaposlitve z dokončano osnovno šolo je 17,71%, tistih z dokončano poklicno ali strokovno šolo pa je 17,86%. 23% jih ima dokončano srednjo šolo. Posredovanih iskalcev zaposlitve z višjo ali visoko strokovno šolo je 20,36%. 14,93% jih ima visoko univerzitetno izobrazbo. Posredovanih iskalcev zaposlitve z deveto stopnjo izobrazbe (magisterij, specializacija, MBA, doktorat) pa je le borih 2,14%. Če bi teh sedem grupacij združili v dve skupini (prvo skupino predstavljajo zaposleni z nedokončano osnovno šolo, dokončano osnovno šolo, dokončano poklicno ali strokovno šolo ter dokončano srednjo šolo; drugo skupino pa predstavljajo ljudje z višjo ali visoko strokovno šolo, visoko univerzitetno izobrazbo ter magisterij, specializacija, MBA in doktorat) bi ugotovili, da je več posredovanih iskalcev zaposlitve z dokončano srednjo šolo ali manj (62,57%). Tistih, ki pa imajo visokošolsko izobrazbo ali več, pa je 37,43%. Skratka, le za odtenek več posredovanih zaposlitev ljudem z nižjo izobrazbo.

<sup>2</sup> Gre za povprečne vrednosti sodelujočih agencij za zaposlovanje.

Povprečna starost posredovanih iskalcev zaposlitve je statistično primerljiva s starostno strukturo brezposelnih oseb v Republiki Sloveniji. 26% iskalcev zaposlitve je tistih, ki so stari do 25 let. 43,62% je tistih, ki so stari med 25 in 35 let. 24,83% je tistih, ki sodijo v skupino med 35 in 45 let. Nad 45 let pa je starih le 5,55% posredovanih iskalcev zaposlitve.

**Slika 8.5:** povprečna starost iskalcev zaposlitve, posredovanih preko agencij za zaposlovanje v letu 2004

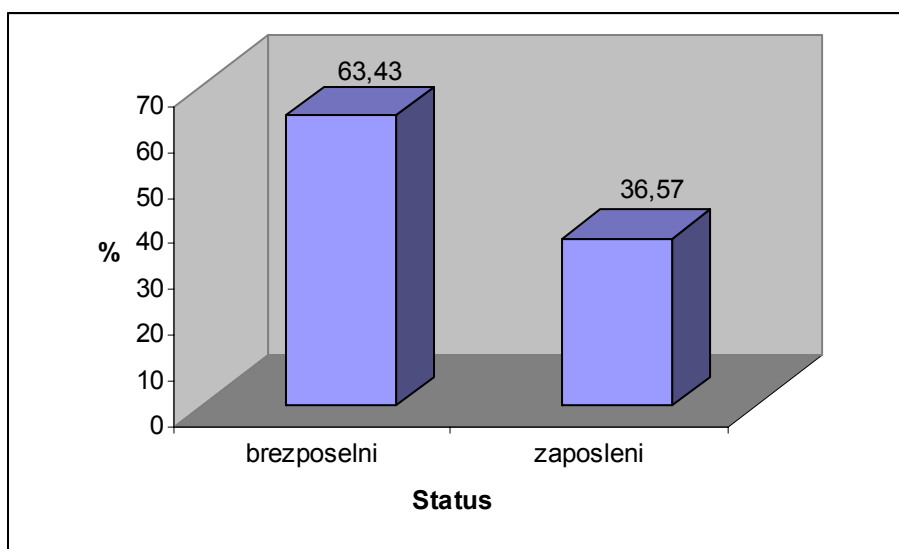


Z vprašanjem “Po katerih vrstah zaposlitve iskalci najbolj povprašujejo?” sem dobil naslednje odgovore. Moški z nižjo izobrazbo iščejo delo v gradbeništvu, delo varilca, ključavničarja, strugarja in pleskarja. Ženske z nižjo izobrazbo pa iščejo predvsem delo v trgovini ter proizvodno delo. Nasploh pa se povprašuje po komercialnih in ekonomskih poklicih. Ženske pa se zanimajo za administrativna dela kot tajnica oziroma poslovna sekretarka. Delavci z delovnimi izkušnjami in specializiranim znanjem pa povprašujejo po vodstvenih in managerskih pozicijah (npr. v marketingu). V tej točki bi rad izpostavil problem neskladja med povpraševanjem in ponudbo delovnih mest. Veliko delovnih mest izhaja iz naravoslovnih ved (strojništvo, računalništvo, elektrotehnika,...). Problem pa je, da primanjkuje kadra s tehnično izobrazbo. Na drugi strani pa je delovnih mest s področja ekonomije, prava ter ostalih družbenih ved v primerjavi s številom kandidatov malo.

Iz slike 8.6 lahko razberemo odgovor na deseto vprašanje. Agencije za zaposlovanje sem vprašal ali posredujejo več zaposlitev brezposelnim osebam ali že zaposlenim osebam, ki želijo iz kakršnih koli vzrokov zamenjati obstoječe delovno mesto. Upošteva izračunano povprečje pridobljenih podatkov lahko povem, da agencije za

zaposlovanje v 63,43% primerih posredujejo zaposlitev brezposelnim osebam. 36,57% oseb, katerim je bila posredovana zaposlitev, pa je že prej imelo sklenjeno delovno razmerje. Za specializirane agencije za zaposlovanje, ki se ukvarjajo s posredovanjem zaposlitev vodilnim in vodstvenim kadrom, pa velja ravno obratno. Gledano odstotkovno je v 86% primerih bila posredovana zaposlitev že zaposlenim osebam. V teh primerih uporabljajo agencije najpogosteje metodo "head hunting" za privabljanje že pozicioniranih kadrov.

**Slika 8.6:** posredovanje brezposelnih in zaposlenih oseb



Na vprašanje "Iz katere dejavnosti izhajajo delovna mesta?" ter "V katerih dejavnostih pa posredujete največ ljudi?" sem dobil zanimive odgovore. Največ delovnih mest prihaja iz gradbeništva, trgovine, finančnih in poslovnih storitev ter gostinstva. Agencije za zaposlovanje pa posredujejo največ zaposlitev v gradbeništvu, finančnih in poslovnih storitvah ter predelovalnih dejavnostih. Tako vidimo, da skušajo agencije za zaposlovanje v največji meri zadostiti potrebam po delovni sili s strani trga. Seveda pa so pri tem omejeni z neustrezno izobrazbeno strukturo kadrov (neusposobljenost, pomanjkanje tehničnega kadra, preizobraženost,...). V večini primerov je največ povpraševanja po kadru, ki ga ni ne v bazi podatkov niti na trgu delovne sile (primanjkljaj strojnikov, elektrotehnikov,...). Po drugi strani pa je velik presežek ekonomskih tehnikov, trgovcev in podobnih, za katere je relativno malo povpraševanja s strani delodajalcev glede na trenutne razmere.

Na vprašanje "Ali obstajajo po vašem mnenju kakšne ovire s strani države, ki onemogočajo vaše učinkovito poslovanje?" sem dobil pričakovane odgovore. 28%

anketiranih je bilo mnenja, da ni popolnoma nikakršnih ovir, postavljenih s strani države. Ostalih 72% sodelujočih pa je odgovorilo, da niso popolnoma zadovoljni s trenutno situacijo. Vzrok za to je vsekakor rigidnost birokratskega aparata. Nezadovoljni so tudi s tem, da država ni omejila študentskega dela in dela na črno, kar povzroča manjše povpraševanje po delavcih, ki iščejo redno zaposlitev. Ne glede na veljavne pravilnike prevladuje na trgu premajhna stimulacija za zaposlovanje težje zaposljivih delavcev. Agencije, ki zaposlujejo invalide in težje zaposljive delavce se pritožujejo na majhno možnost ustanavljanja socialnih podjetij v okviru socialne ekonomije, ki bi zaposlovala te kategorije prebivalstva. Plačilna disciplina s strani delodajalcev ni na zavidljivi ravni, navkljub sprejemljivi ceni storitev. Izmenjava informacij o bazah podatkov med Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje ter zasebnimi agencijami za zaposlovanje ne poteka tekoče. Ostale ovire so še neustrezen sistem davčnih olajšav, neažurnost in počasnost v državnih institucijah, prehude omejitve pri uveljavljanju subvencij ter nerazložna strokovna navodila pri zakonskih novitetah s strani pristojnih organov.

Odgovori na štirinajsto vprašanje "Ali menite, da ima dejavnost zasebnih agencij za zaposlovanje v Republiki Sloveniji prihodnost in zakaj?" so si bili zelo enotni. En odgovor je bil, da pri nas dejavnost zasebnih agencij za zaposlovanje nima prihodnosti. Vsi ostali pa so si bili enotnega mnenja, da ima ta dejavnost obetavno prihodnost. Nekaj pozitivnih odgovorov sem strnil v naslednjih stavkih. Agencije za zaposlovanje imajo prihodnost, ker so učinkovite, maksimalno prilagodljive, strokovno in vrhunsko usposobljene, delujejo po izrazito tržnih zakonitostih, predvsem pa so motivirane. Agencije za zaposlovanje imajo prihodnost, ker vedno več ljudi je brezposelnih, podjetja pa se bodo raje odločala za leasing delovne sile kot za zaposlitev. Zaradi velike brezposelnosti in nezadovoljstva že zaposlenih imajo agencije v svojih evidencah pestro izbiro velikega števila iskalcev zaposlitve, zato so zelo ažurne in fleksibilne ter se na potrebe delodajalcev lahko največkrat odzovejo zelo hitro in kvalitetno. Ko bo večina delodajalcev spoznala prednosti agencij, bodo v Republiki Sloveniji normalno zaživele in bodo nekaj povsem normalnega. Plačila oziroma stroški za prispevke študentskega in dijaškega dela se bodo postopno izenačevali s prispevki rednih zaposlitev, tako da pri zaposlovanju ne bo nelojalne konkurence med študenti in ostalimi iskalci zaposlitve. Tak je trend. Podjetja se rešijo papirjev, kar se pa tiče najema kadrov se znižajo stroški dela v bilanci. Perspektiva zasebnih agencij za zaposlovanje je v specializaciji na ponujanje tuje delovne sile (predvsem iz območja Evropske unije) doma in domače delovne sile na tujih trgih. Agencije za zaposlovanje imajo prihodnost zaradi specialističnih znanj in dokazanega pozitivnega vpliva na poslovne rezultate podjetja. Ker se na splošno na področju storitev vedno bolj uveljavljajo agencije, bodo delodajalci v bodoče še v večji meri iskali podporo na področju zaposlovanja



## 9 SKLEPNO POGLAVJE

Hipoteze moje diplomske naloge z naslovom "Trg zasebnih agencij za zaposlovanje v Republiki Sloveniji" so sledeče:

H<sub>1</sub>: Zasebne agencije za zaposlovanje predstavljajo atipično obliko zaposlovanja, ki so v Republiki Sloveniji v zadnjih letih dosegle velik porast.

H<sub>2</sub>: Ni nujno, da imetniki koncesij za zaposlovanje opravljajo dejavnost posredovanja del in zaposlitev.

H<sub>3</sub>: Gre za učinkovito obliko posredovanja in zaposlovanja kadrov, ki predstavlja resno konkurenco oziroma »grožnjo« javnem Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje.

H<sub>1</sub>: Velik porast se kaže predvsem v vse večjem povpraševanju iskalcev zaposlitve po tovrstnih storitvah. Odgovor na to je večje število agencij za zaposlovanje, ki so se odprle tako v Ljubljani kot v drugih krajih Republike Slovenije. Menim, da se bo število teh agencij v prihodnosti še povečalo, ker predstavljajo resno alternativo Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. To se bo zgodilo tudi zaradi povečanja obdavčitve študentskega dela, ki bo postopoma izenačeno z redno zaposlitvijo.

H<sub>2</sub>: Koncesij, podeljenih s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve je 77. Po temeljitem pregledu trga sem prišel do sklepa, da manj kot polovica le teh izvaja dejavnost zaposlovanja. Koncesije so si pridobili iz takšnih ali drugačnih razlogov, dejavnost zaposlovanja pa niso opravljali ali pa so jo opustili.

H<sub>3</sub>: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je javna ustanova, ki za svojo dejavnost črpa sredstva iz državnega proračuna. Poraba teh sredstev je bila v zadnjih letih po mojem mnenju in mnenju stroke nesmotrna ter neracionalna. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je omejen tudi z neustrezno zakonodajo, ki onemogoča njegovo učinkovitost. Na drugi strani pa imamo zasebne agencije za zaposlovanje, ki so kot "gazele" na tem področju. So manjše, prilagodljivejše ter bolj tržno naravnane kot Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Poleg glavne dejavnosti zaposlovanja ponujajo veliko več storitev, kar predstavlja neko konkurenčno prednost. Ponujajo tudi nove oblike zaposlovanja (npr. leasing delovne sile), kar mogoče predstavlja v prihodnosti zdravilo za tolikšno število brezposelnih oseb. Žal se podrobna primerjava uspešnosti in učinkovitosti posredovanja del in zaposlitev med zasebnimi agencijami za zaposlovanje in javnim Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje iz različnih razlogov ne da izdelati. Podrobno analizo podatkov se ne da izpeljati, ker ni mogoče pridobiti konkretnih fizičnih podatkov s strani zasebnih agencij za zaposlovanje. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje vodi evidenco registriranih brezposelnih oseb po posameznih obdobjih. Razpolaga

tudi s podatki o tem, koliko registriranih brezposelnih oseb se je dejansko zaposlilo v posameznem obdobju glede na potrebe po delavcih. Za uspešno primerjavo pa bi potrebovali podatke o učinkovitosti in uspešnosti posredovanja del in zaposlitev s strani zasebnih agencij za zaposlovanje. Po intervjuju z vodilnimi v nekaterih zasebnih agencijah za zaposlovanje sem ugotovil, da evidenco o uspešnosti zaposlovanja iskalcev zaposlitve glede na potrebe po delavcih ne vodijo. Dejali so, da to za njih predstavlja le izgubo časa in dodatne stroške. Preživeti morajo hudo konkurenco, prisotno na trgu in ne morejo si privoščiti, da bi energijo porabili za vodenje nepotrebnih evidenc. Seveda se s tem ne morem strinjati, ker s spremljanjem trenda in učinkovitosti zaposlovanja lahko dobimo koristne informacije o našem poslovanju ter razvijanju dogodkov v prihodnje. Po pomoč sem se nato obrnil tudi na Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Zasebne agencije za zaposlovanje morajo na podlagi Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve poročati podatke o številu posredovanih del in zaposlitev. Vendar mi tudi oni niso mogli posredovati ustreznih podatkov, ker so šele z letošnjim letom standardizirali pridobivanje informacij s strani zasebnih agencij za zaposlovanje, na podlagi katerih bi se sklepala učinkovitost in uspešnost posredovanja del in zaposlitev ter izdelala podrobna primerjava. Torej brez podrobnejših podatkov ni mogoče korektno predstaviti delovanja trga zasebnih agencij za zaposlovanje ter izdelati natančno primerjavo z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje. Na osnovi konkretnih dejstev (vir zaslužka, nove oblike zaposlovanja, večanje števila zasebnih agencij za zaposlovanje,...) lahko samo predpostavljamo učinkovitost in uspešnost zasebnih agencij za zaposlovanje v primerjavi z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje.

V teku svoje diplomske naloge sem predstavil agencije za zaposlovanje, ki se v zadnjem času zelo razvijajo. Nastopajo kot mediatorji na trgu delovne sile med ponudbo in povpraševanjem. Zasebne agencije za zaposlovanje, ki predstavljajo zasebni sektor, se delijo na klasične zasebne agencije za zaposlovanje, agencije za posredovanje dela ter specializirane zasebne agencije za zaposlovanje. Kot sem že dejal, gre za tržni sektor, ki je v polnem razvoju. Zasebne agencije za zaposlovanje so odgovor na liberalizacijo in deregulacijo državnega monopola zaposlovanja.

Samo prepustitev zaposlovanja zunanjemu izvajalcu lahko opredelimo kot outsourcing na tem področju. Tako so se podjetja v večji meri razbremenila kadrovske aktivnosti ter racionalizirala svoje poslovanje na tem segmentu.

Če kot vir uporabim Pirherjevo, lahko iskanje zaposlitve preko zasebnih agencij za zaposlovanje opredelim kot posredno iskanje zaposlitve, ki poteka preko posrednikov

oziroma preko institucij, ki se ukvarjajo s posredovanjem zaposlitev. Predstavlja eno izmed osmih metod za iskanje zaposlitev. Tudi zasebne agencije za zaposlovanje imajo dve plati medalje: svoje prednosti in slabosti. Učinkovitost, hitrost in iniciativnost so le nekatere prednosti. Nudenje določenih zaposlovalskih storitev brezposelnim in že zaposlenim osebam, uporaba učinkovitejših metod in tehnik za iskanje in selekcijo kadrov ter nudenje alternativnih načinov posredovanja del in zaposlitev prinašajo konkurenčno prednost pred drugimi akterji zaposlovanja. V Republiki Sloveniji je podeljenih 77 koncesij. Kot je predpisano v zakonu, jih podeljuje pristojni organ Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Predpisi, ki urejajo podeljevanje koncesij ter področje zaposlovanja pri nas so hierarhično usklajeni in imajo svoje izhodišče v Ustavi Republike Slovenije. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, Zakon o delovnih razmerjih, Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, Pravilnik o izvajanju nadzora nad delom Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in drugih oseb na področju zaposlovanja ter Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti predstavljajo temelje našega pravnega reda, kar se tiče zaposlovanja preko zasebnih agencij za delo. Mednarodna organizacija dela pa je leta 1997 sprejela še Konvencijo o zasebnih agencijah za zaposlovanje C181 ter Priporočilo o zasebnih agencijah za zaposlovanje R188, katere pa Republika Slovenija še ni ratificirala. Po trditvah pristojnih organov pa lahko povem, da se nam v bližnji prihodnosti sprejetje le obeta.

Kot sem že prej dejal, predstavljata glavno konkurenčno prednost agencij za zaposlovanje pred Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje tržna naravnost ter pestrejša ponudba storitev. Ocenjevanje in izbor kadrov, leasing delovne sile, psihološko testiranje oziroma psihometrična analiza, obračun osebnih dohodkov, pridobivanje delovnih dovoljenj za tujce in head hunting so le ene izmed številnih področij v sklopu storitev, za katere so se agencije specializirale.

## 10 SEZNAM LITERATURE IN VIROV

### SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE

- 1 Blanpain, Roger (1999): Private employment Agencies: the impact of ILO Convention and the Judgement of the European Court of Justice of 11 December 1997. Kluwer Law International, Haag.
- 2 Collin, Peter H. (1995): Poslovni slovar: angleško - slovenski, slovensko - angleški = Business dictionary: English - Slovenian, Slovenian - English. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- 3 Johnson, Mike (2000): Outsourcing --- in brief. Butterworth - Heinemann, Oxford.
- 4 Kennedy, Joyce Lain (1996): Electronic job search revolution: how to win the new technology that's reshaping today's job market. J. Wiley, New York.
- 5 Kramberger, Anton (1999): Poklici, trg dela in politika: poklicni problem socialne države, empirični primeri iz Slovenije. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- 6 Lipičnik, Bogdan (1996): Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- 7 Možina et al., Stane (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- 8 Pirher, Sonja; Svetlik, Ivan (1994): Zaposlovanje, približevanje Evropi. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- 9 Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje. Uradni list Republike Slovenije, št. 48/1999.
- 10 Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje. Uradni list Republike Slovenije, št. 79/2000.
- 11 Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. Uradni list Republike Slovenije, št. 40/1997.
- 12 (2003) Statistični letopis Republike Slovenije. Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana.
- 13 Svetlik et al., Ivan (2002): Politika zaposlovanja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- 14 Svetlik, Ivan (1992): Na prehodu. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- 15 Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list Republike Slovenije, št. 42/2002.
- 16 Zakon o stavki. Uradni list SFRJ, št. 23/1991.
- 17 Zakon o zaposlovanju in delu tujcev ZZDT. Uradni list Republike Slovenije, št. 66/2000.

## ČLANKI IN DRUGI PRISPEVKI

- 18 Kohont, Andrej (2003): »Učinkovita zapolnitev kadrovskih potreb s pomočjo zasebnih agencij«. Finance, 152, str. 10.
- 19 Kohont, Andrej (2003): »Zaposlovanje pri zasebnih agencijah«. Teorija in praksa, 40, 3, str. 442 - 454.
- 20 Kovač, Stanislav (2003): »Vojska nezadovoljnih«. Mag, 9, 3, str. 14 - 18.
- 21 Kralj, Nina (2003): »A headhunter's banquet: a look at local outfits search for corporate talent«. Slovenian business report, 1, str. 56 - 57.
- 22 Novak, Janez (2001): »Delo za zaposlitvene agencije«. Podjetje in delo, 27,1, str. 101 - 118.
- 23 Šink, Darja (1999): »Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij«. Organizacija, 32, 1, str. 15 - 22.
- 24 Urbanija, Anamarija (1998): »Izvajalce najeti ali zaposliti?: outsourcing«. Manager, 11, str. 49 - 59.

## OSTALI VIRI

- 25 Adecco H.R., kadrovsko svetovanje d.o.o.. URL= »<http://www.adecco.si>«. 22.11.2004.
- 26 Advise d.o.o.. URL= »<http://www.advise.si>«. 20.10.2004.
- 27 Agencije za zaposlovanje.pdf. URL= »[http://www.sigov.si/mddsz/pdf/spremembe\\_agencije\\_zaposlovanje.pdf](http://www.sigov.si/mddsz/pdf/spremembe_agencije_zaposlovanje.pdf)«. 22.9.2004.
- 28 Agencije za zaposlovanje.pdf. URL= »[http://www.sigov.si/pdf/pravilnik\\_agencije\\_zaposlovanje.pdf](http://www.sigov.si/pdf/pravilnik_agencije_zaposlovanje.pdf)«. 22.9.2004.
- 29 A.I.P. Consulting International. URL= »[http://www.aipconsulting.com/index\\_slo.html](http://www.aipconsulting.com/index_slo.html)«. 19.11.2004.
- 30 Alp Peca d.o.o., kadri, posredovanje del. URL= »<http://www.alppeca.si/crk/index4.htm>«. 16.12.2004.
- 31 AS Asistent d.o.o., Maribor. URL= »<http://www.as-asistent.si>«. 30.10.2004.
- 32 Atama - agencija za zaposlovanje in študentski servis. URL= »<http://www.atama.si>«. 16.12.2004.
- 33 AZOR d.o.o., agencija za osebni razvoj. URL= »<http://www.azor-lj.si>«. 13.12.2004.
- 34 Banka kadrov. URL= »<http://www.made.si>«. 19.10.2004.
- 35 Centerkontura. URL= »<http://www.centerkontura.si>«. 16.12.2004.
- 36 dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o.. URL= »<http://www.pendlpiswanger.si>«. 20.11.2004.

- 37 dr. Pendl & dr. Piswanger - Personal & Managementpartner. URL= »<http://www.pendlpiswanger.co.at>«. 23.11.2004.
- 38 eKariera. URL= »<http://www.ekariera.com/?mode=novica&id=15>«. 4.12.2004.
- 39 Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. Internet (e-kadrovanje). URL= »<http://www.ef.uni-lj.si/enote/cers/studenti/iskanjeZaposlitve.asp>«. 4.11.2004.
- 40 Ekonomsko ogledalo 8/98. Trg dela - privatne agencije za zaposlovanje. URL= »[http://www.gov.si/umar/arhiv/letno98/iv/10\\_4leo.html](http://www.gov.si/umar/arhiv/letno98/iv/10_4leo.html)«. 17.11.2004.
- 41 Hill International d.o.o.. URL= »<http://www.hill-int.si>«. 17.11.2004.
- 42 Ikos, Marta Pinter, s.p.. URL= »<http://www.ikos-sp.si>«. 16.12.2004.
- 43 Impol - kadring d.o.o.. URL= »<http://www.impol-kadring.si>«. 3.12.2004.
- 44 Invel - podjetje za izobraževanje in poslovno - podjetniško svetovanje. URL= »<http://www.invel.si/invel.htm>«. 16.12.2004.
- 45 IP Ribnica. URL= »<http://www.ip-ribnica.si>«. 19.11.2004.
- 46 Iskanje zaposlitve preko Interneta - internetni marketing - svetovanje, izobraževanje, seminarji,... URL= »<http://www.nasvet.com/doc/zaposlitve.php>«. 29.10.2004.
- 47 ISS. URL= »<http://www.iss.si/iss.php?i=1>«. 22.11.2004.
- 48 Jasna Velagič: prenova vsaki dve ali tri leta. URL= »[http://www.virtuapr.com/clanki/clanekTajnica\\_jul\\_04.htm](http://www.virtuapr.com/clanki/clanekTajnica_jul_04.htm)«. 4.12.2004.
- 49 Kadis, kadrovske izobraževalni inženiring, d.o.o.. URL= »<http://www.kadis.si>«. 15.11.2004.
- 50 Kadrovske inženiring, Alenka Maher s.p.. URL= »<http://www.ki-maher.com>«. 13.12.2004.
- 51 KIN Podjetniški center. URL= »<http://www.kin.si>«. 19.11.2004.
- 52 Klubi za iskanje zaposlitve - uspešna pomoč pri iskanju zaposlitve. URL= »<http://www.ess.gov.si/html/Dejavnost/NovinarskeKonference/2000/oktober/klubi.htm>«. 29.10.2004.
- 53 Kragelj & Kragelj. URL= »<http://www.kadrovanje.com/mm.kadrovanje.com>«. 11.12.2004.
- 54 Ljubljanski študentski servis Zorko. URL= »<http://www.zorko.si>«. 16.12.2004.
- 55 Manpower Slovenija. URL= »<http://www.manpower.si/Default.asp>«. 4.11.2004.
- 56 Mesečne stopnje registrirane brezposelnosti v RS. URL= »<http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatističniPodatki/StopnjaBrezposel.htm>«. 5.12.2004.
- 57 Mladinski servis Radovljica. URL= »<http://www.ml-servis-radovljica/1.1.asp>«. 16.12.2004.
- 58 Mladinski servis Sežana. URL= »<http://www.ms-sezana.si>«. 12.11.2004.
- 59 Moja kariera. URL= »<http://www.mojakariera.si>«. 16.12.2004.
- 60 M Servis. URL= »<http://www.iskanipoklici.net>«. 28.10.2004.
- 61 Notoria d.o.o.. URL= »<http://www.notoria.si>«. 1.11.2004.
- 62 Posavc d.o.o.. URL= »<http://www.posavc.si>«. 16.12.2004.

- 63 Pravilnik o izvajanju nadzora nad delom Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in drugih oseb na področju zaposlovanja. URL= »<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199917&stevilka=875>«. 21.12.2004.
- 64 Private Employment Agencies Convention, 1997. URL= »<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>«. 7.1.2005.
- 65 Private Employment Agencies Recommendation, 1997. URL= »<http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm>«. 7.1.2005.
- 66 Prvi Študentski servis. URL= »<http://www.studentski-servis.si>«. 18.11.2004.
- 67 Racio Razvoj. URL= »<http://www.racio-razvoj.si>«. 19.11.2004.
- 68 Regionalna razvojna agencija Celje - Človeški viri. URL= »[http://www.rra-celje.si/default.asp?V\\_DOC\\_ID=868](http://www.rra-celje.si/default.asp?V_DOC_ID=868)«. 1.11.2004.
- 69 RS MDDSZ: zaposlovanje: trg dela in zaposlovanja: seznam koncesionarjev. URL= »[http://www.sigov.si/mddsz/pdf/koncesije\\_splosne\\_avg04.pdf](http://www.sigov.si/mddsz/pdf/koncesije_splosne_avg04.pdf)«. 4.10.2004.
- 70 Severnica d.o.o.. URL= »<http://www.severnica.com/jobdetail.asp?docid=20019&type=2>«. 22.11.2004.
- 71 Sociala - Jesenice: kazalo. URL= »<http://www.socialajesenice.net/info.php?id=smap>«. 5.12.2004.
- 72 Sodobne metode kadrovanja preko spleta. GZRS Portal. URL= »<http://www.gzs.si/ArhivNovic.asp?ID=10716>«. 4.12.2004.
- 73 Spletne borze dela. URL= »<http://www.profil.si/pictures/mikro64.pdf>«. 4.12.2004.
- 74 Svetla kariera. URL= »<http://www.svetlakariera.com>«. 4.12.2004.
- 75 Študentski servis Apel. URL= »<http://www.apel-servis.si>«. 16.12.2004.
- 76 Študentski servis Formica. URL= »<http://www.formica.si>«. 19.11.2004.
- 77 Študentski servis Tevis - agencija za kadre, podjetje za tehnično vzdrževanje in kadrovske storitve, d.o.o.. URL= »<http://www.tevis-kadri.si>«. 16.12.2004.
- 78 Trenkwaldler kadrovske storitve d.o.o.. URL= »<http://www.trenkwaldler.si>«. 16.12.2004.
- 79 Unid d.o.o. - Borza dela. URL= »<http://www.unid.si/borza>«. 16.12.2004.
- 80 Vario. URL= »<http://www.rr-vel.si/it/vario>«. 16.12.2004.
- 81 Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. URL= »<http://www.sindikatzsss.si/html/ZZZPB.doc>«. 10.12.2004.
- 82 Zanos.htm. URL= »<http://freeweb.siol.net/zzbirod1/zanos.htm>«. 16.12.2004.
- 83 Zaposlitev. URL= »[http://zaposlitev.matkurja.com/karierni\\_clanki.php?id=79](http://zaposlitev.matkurja.com/karierni_clanki.php?id=79)«. 4.11.2004.
- 84 Zaposlitveni sistem eKariera. URL= »<http://www.ekariera.com>«. 3.12.2004.

## 11 SEZNAM SLIK IN TABEL

<b>Tabela 4.1:</b> seznam splošnih koncesionarjev za zaposlovanje v Republiki Sloveniji dne 13.8.2004.....	15
<b>Tabela 7.2:</b> primer cenika agencije za zaposlovanje v Republiki Sloveniji dne 19.11.2004.....	49
<b>Tabela 8.3:</b> število posredovanih zaposlitev v obdobju 2000 - 2004, izraženo v indeksih.....	52
<b>Slika 6.1:</b> tristrano oziroma trikotno zaposlovanje.....	25
<b>Slika 7.2:</b> razmerje kandidat - Adecco - uporabnik (podjetje).....	38
<b>Slika 8.3:</b> spolna struktura posredovanih iskalcev zaposlitve.....	52
<b>Slika 8.4:</b> izobrazbena struktura posredovanih iskalcev zaposlitve.....	53
<b>Slika 8.5:</b> povprečna starost iskalcev zaposlitve, posredovanih preko agencij za zaposlovanje v letu 2004.....	54
<b>Slika 8.6:</b> posredovanje brezposelnih in zaposlenih oseb.....	55



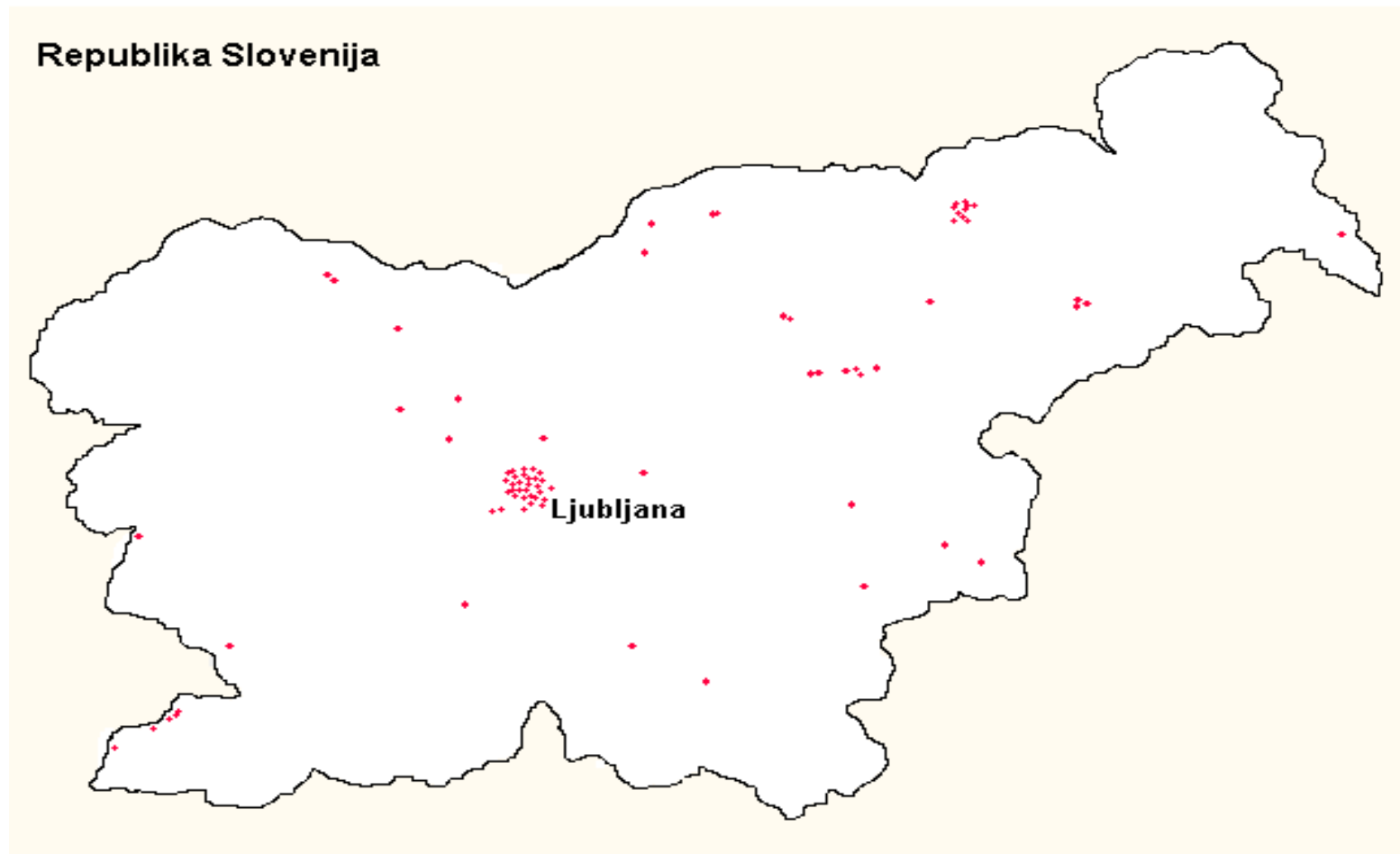
## 12 SEZNAM PRILOG

- Priloga A:** teritorialni pregled splošnih koncesionarjev v Republiki Sloveniji (1 stran)
- Priloga B:** vprašalnik za zasebne agencije za zaposlovanje (4 strani)
- Priloga C:** oglas za prosto delovno mesto pri agenciji za zaposlovanje Adecco d.o.o. (1 stran)
- Priloga D:** oglas za prosto delovno mesto pri agenciji za zaposlovanje Severnica d.o.o. (1 stran)
- Priloga E:** prikaz oglasov prostih delovnih mest pri agenciji za zaposlovanje I.S.S., industrijsko servisne storitve, d.o.o. (1 stran)
- Priloga F:** oglas za prosto delovno mesto pri agenciji za zaposlovanje dr. Pendl & dr. Piswanger (1 stran)
- Priloga G:** države, ki so ratificirale Konvencijo o zasebnih agencijah za zaposlovanje C181 (1 stran)
- Priloga H:** primer cenika storitev kadrovskega inženiringa agencije za zaposlovanje v Republiki Sloveniji dne 19.11.2004 (1 stran)
- Priloga I:** mesečne stopnje registrirane brezposelnosti v RS v obdobju 1994 - 2004 (1 stran)

## **PRILOGE**

**Priloga A: teritorijalni pregled splošnih koncesionarjev v Republiki Sloveniji**

(Vir: MDDSZ: zaposlovanje: trg dela in zaposlovanje: seznam koncesionarjev, URL=  
»[http://www.sigov.si/mddsz/pdf/koncesije\\_splosne\\_avg04.pdf](http://www.sigov.si/mddsz/pdf/koncesije_splosne_avg04.pdf)«)



## **Priloga B**

### **Vprašalnik za zasebne agencije za zaposlovanje**

*Spoštovani!*

*Vprašanja, ki so pred vami, se nanašajo na delovanje zasebnih agencij za zaposlovanje na slovenskem trgu. Naslov moje diplomske naloge je "Trg zasebnih agencij za zaposlovanje v Republiki Sloveniji" in bi rad s to anketo prišel do pomembnih podatkov - kakšno je stanje delovanja zasebnih agencij za zaposlovanje pri nas.*

*Podatki, ki jih boste posredovali, bodo ostali anonimni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen.*

*Elektronske naslove sem pridobil na podlagi interneta ter seznama splošnih koncesionarjev za izvajanje dejavnosti zaposlovanja.*

*Vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje!*

**(...odgovor označite z \* )**

1 Koliko let že delujete na slovenskem trgu?

2 Koliko ljudi je zaposlenih v vašem podjetju?

- od 1 do 5
- od 6 do 10
- od 11 do 25
- od 26 do 50
- nad 50

3 Ali imate poleg sedeža vaše agencije za zaposlovanje tudi poslovalnice na območju Republike Slovenije?

- da       koliko:
- ne

5 Ali poleg zaposlovanja iskalcev zaposlitve ponujate tudi druge storitve? Kakšne?

6 Ali posredujete preko vaše agencije več:

- moških
- žensk

7 Ali lahko navedete, koliko ljudi ste posredovali v:

- letu 2004:
- letu 2003:
- letu 2002:
- letu 2001:
- letu 2000:

8 Lahko navedete % ljudi, posredovanih preko vaše agencije za zaposlovanje, ki ima:

- |   |   |
|---|---|
| • nedokončano osnovno šolo                  | % |
| • dokončano osnovno šolo                    | % |
| • dokončano poklicno ali strokovno šolo     | % |
| • dokončano srednjo šolo                    | % |
| • višjo ali visoko strokovno šolo           | % |
| • visoko (univerzitetno) izobrazbo          | % |
| • magisterij, specializacijo, MBA, doktorat | % |

9 Kakšna je povprečna starost iskalcev zaposlitve, ki ste posredovali preko vaše agencije za posredovanje dela?

- |                   |   |
|-------------------|---|
| • do 25 let       | % |
| • od 25 do 35 let | % |
| • od 35 do 45 let | % |
| • nad 45 let      | % |

10 Po katerih vrstah zaposlitve iskalci najbolj povprašujejo?

11 Ali preko vaše agencije posredujete več:

- brezposelnih oseb
- zaposlenih oseb

12 Iz katerih dejavnosti izhajajo delovna mesta:

- kmetijstvo, gozdarstvo, lov
- informatika
- predelovalne dejavnosti
- gradbeništvo
- trgovina
- gostinstvo
- promet, skladiščenje in zveze
- finančne in poslovne storitve
- nepremičnine
- javna uprava
- izobraževanje
- zdravstvo in socialno varstvo
- drugo: \_\_\_\_\_

13 V katerih dejavnostih pa posredujete največ ljudi:

- kmetijstvo, gozdarstvo, lov
- informatika
- predelovalne dejavnosti
- gradbeništvo
- trgovina
- gostinstvo
- promet, skladiščenje in zveze
- finančne in poslovne storitve
- nepremičnine
- javna uprava
- izobraževanje
- zdravstvo in socialno varstvo
- drugo: \_\_\_\_\_

14 Ali obstajajo po vašem mnenju kakšne ovire s strani države, ki onemogočajo vaše učinkovito poslovanje?

15 Ali menite, da ima dejavnost zasebnih agencij za zaposlovanje v Republiki Sloveniji prihodnost in zakaj?

- da
- ne

*Pojasnilo:*

Kaj bi še sami želeli povedati?

Ali želite prejeti rezultate raziskovalne naloge preko elektronske pošte?

- da
- ne

**Priloga C: oglas za prosto delovno mesto pri agenciji za zaposlovanje Adecco d.o.o.** (Vir: Adecco H.R., kadrovsko svetovanje d.o.o., URL= »[http://iem-si-candidate.adeccoweb.net/\\_general/datapages/default.asp](http://iem-si-candidate.adeccoweb.net/_general/datapages/default.asp)«)

## Komercialist za nepremičnine Kraj dela: Celje 441/120

### Podatki o delu

Opis dela: Delo komercialista v nepremičninski agenciji zajema prodajo stanovanj, parcel, hiš... Komercialist skrbi za komunikacijo s kupci, pogajanja o ceni, pisanje ponudb, prodajo objektov.

Iščemo kandidate, ki imajo vsaj VI.stopnja izobrazbe ustrezne smeri, nekaj let delovnih izkušenj. Oseba naj bo komunikativna, iznajdljiva, samostojna.

Delo je za nedoločen čas s 3 mesečnim poskusnim delom.

Kraj dela: Celje, Savinjska regija, SLOVENIJA

Oblika dela: Delo za nedoločen čas

### Zahtevani pogoji

Naziv dela (Področje dela): Komercialist / Tržnik (Prodaja)

Naziv delovnega mesta: Komercialist za nepremičnine

Zahtevana izobrazba: VI. - Višja šola

Kandidat naj bo na voljo za delo: Za polni delovni čas

### Kontaktne podatke

Poslovalnica Adecca: Celje, Ulica XIV. divizije 6  
Celje, Slovenija  
03/428 2 750

Šifra prostega mesta: 441 / 120

Kontaktne email: Anita.Policnik@Adecco.si

**Obvestite prijatelja o tem delovnem mestu - [kliknite sem](#)**

**Pričnite tukaj - [vpišite svoj življenjepis](#)**



(c) 2003 Adecco Group

**Priloga D: oglas za prosto delovno mesto pri agenciji za zaposlovanje Severnica d.o.o. (Vir: Severnica d.o.o., URL= »http://www.severnica.com/jobdetail.asp?docid=20019&type=2«)**

5601271 - Administrativna opravila (Ljubljana)

Naziv prostega delovnega mesta: **Administrativna opravila (Ljubljana)**

Dejavnosti: drugo

Področja: administracija

Oblika dela: redno delo za nedoločen čas

Oglas velja do: 24.11.2004

Opis delovnega mesta: Razna administrativna dela potrebna za pisarniško dejavnost. Priprava dokumentov za knjiženje, pošta, urejanje evidenc v Excel-u, ipd.

Kraj dela: Ljubljana

Regija dela: ljubljanska

Št. delovnih mest: 1

Delovni čas: 8-16h

Predviden začetek dela: 15.11.2004

Znanje jezikov: Dobro - angleški

Računalniška znanja:	splošno delo z računalnikom urejevalniki besedil (npr. word) preglednice (npr. excel)	Osnovno Zahtevno Zahtevno
----------------------	---	---------------------------------

Želena znanja: Zaželeno je znanje in uporaba programov Word, Excel in uporaba Interneta.

Potrebne delovne izkušnje: Delovne izkušnje so dobrodošle, vendar k sodelovanju vabimo tudi mlade, ki so se pripravljene ob delu tudi marsikaj naučiti.

Neto plačilo (na mesec oz. na uro): Po dogovoru.

Opombe: Če mislite, da ustrezate navedenim pogojem nam na naš e-mail (rufus@siol.net) pošljite kratek življenjepis in dogovorili se bomo za sestanek.

Predstavitev podjetja: Podjetje se ukvarja s podporo prodaji in poprodaji za veliko evropsko multinacionalko. Druga vzporedna dejavnost pa je slaščičarstvo in gostinstvo.

[Želim se prijaviti na prosto delovno mesto.](#)

Za prijavo na prosto delovno mesto se morate najprej **registrirati** kot **iskalec zaposlitve**. S tem

postanete uporabnik zaposlitvenega portala Severnica.com. Za **registracijo** kliknite [tukaj](#). Po opravljeni registraciji vam priporočamo, da si sestavite svoj **profil** in se tako na enostaven in učinkovit način prijavite na prosta delovna mesta, saj prijava na določena delovna mesta brez profila ni mogoča. Če imate kakršnakoli vprašanja, nam pišite na [job@severnica.com](mailto:job@severnica.com).

**Priloga E: prikaz oglasov prostih delovnih mest pri agenciji za zaposlovanje I.S.S., industrijsko servisne storitve, d.o.o. (Vir: ISS, URL= »<http://www.iss.si/mesta.php>«)**

V bazi je trenutno vpisanih 42 ponudb.	
<a href="#">Naslednjih 5 &gt;</a>	
<b>02.11.2004 Ponudba št. 86</b>	
Zahtevana izobrazba/poklic:	Komercialist
Zahtevana stopnja izobrazbe:	V. (štiriletna srednja šola)
Prostih mest:	2
Dodatni opis:	Komercialist za oglasno trženje. Polni ali polovični delovni čas. Zaželjene komunikacijske veščine in sposobnost dela s strankami. Delo na Gorenjskem.
<b>30.09.2004 Ponudba št. 85</b>	
Zahtevana izobrazba/poklic:	Dipl. ing. gradbeništva (VS)
Zahtevana stopnja izobrazbe:	VII. (visoka strokovna šola)
Prostih mest:	2
Dodatni opis:	Iščemo dipl.inž.gradbeništva za operativno vodenje in koordinacijo objektov. Zaželjen je opravljen strokovni izpit. Delo je terensko.
<b>27.09.2004 Ponudba št. 83</b>	
Zahtevana izobrazba/poklic:	Dipl. ing. strojništva (VS)
Zahtevana stopnja izobrazbe:	VII. (visoka strokovna šola)
Prostih mest:	1
Dodatni opis:	Delo obsega vodenje proizvodnje, ugotavljanje materialnih potreb, razporejanje človeških virov, koordinacija, nabava surovine.
<b>27.09.2004 Ponudba št. 84</b>	
Zahtevana izobrazba/poklic:	Dipl. kemijski inženir (VS)
Zahtevana stopnja izobrazbe:	VII. (visoka strokovna šola)
Prostih mest:	1
Dodatni opis:	Delo obsega vodenje proizvodnje, ugotavljanje materialnih potreb, razporejanje človeških virov, koordinacija, nabava surovine.
<b>21.09.2004 Ponudba št. 80</b>	
Zahtevana izobrazba/poklic:	Elektrotehnik
Zahtevana stopnja izobrazbe:	V. (štiriletna srednja šola)

Prostih mest:	2
Dodatni opis:	Alternativna izobrazba IV. stopnje (elektronik). Enoizmensko delo. Delo na Jesenicah.
<a href="#">Naslednjih 5 &gt;</a>	

© 2004 I.S.S. d.o.o

**Priloga F: oglas za prosto delovno mesto pri agenciji za zaposlovanje dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o. (Vir: dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o., URL= »<http://www.pendlpiswanger.si/oglas.php?id=10>«)**

Naš naročnik Karnion,  
holistični center razvoja  
osebne uspešnosti, zaradi  
razvoja in širitve  
poslovanja vabi k  
sodelovanju

## **Tržnika (m/ž)**

s pripravljenostjo za delo preko lastnega s.p. oziroma d.o.o.

Vaše kvalitete naj bodo:

- strokoven, prepričljiv in uglajen pristop do poslovnih partnerjev
- volja do samostojnega in odgovornega dela
- sposobnost obvladanja novih in kompleksnih situacij
- želja po osebni rasti
- ciljna orientiranost
- proaktivnost
- odločnost
- vztrajnost
- prilagodljivost

Vaše glavne odgovornosti bodo:

- trženje različnih programov izobraževanj, ki spodbujajo osebno rast udeležencev in učenje tujih jezikov
- komuniciranje s poslovnimi partnerji na najvišji profesionalni ravni
- odgovornost za finančno spremljanje projektov

**Potrebna znanja in izkušnje:**

- najmanj VI. stopnja strokovne izobrazbe - ekonomske ali druge ustrezne smeri
- večletne delovne izkušnje s področja trženja
- pisno in ustno znanje angleškega jezika
- pripravljenost za terensko delo

**Podjetje ponuja:**

- zanimivo in odgovorno delo
- stimulatívno plačilo po delovnih rezultatih
- možnost osebnega in strokovnega razvoja

[<< nazaj](#) | [prijava na oglas](#)

**Priloga G: države, ki so ratificirale Konvencijo o zasebnih agencijah za zaposlovanje C181** (Vir: *Private Employment Agencies Convention, 1997*, URL= »<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>«)

**Convention No. C181@ref was ratified by 17 countries.**

Country	Ratification date	Status
<u><a href="#">Albania</a></u>	30:06:1999	ratified
<u><a href="#">Belgium</a></u>	28:09:2004	ratified
<u><a href="#">Czech Republic</a></u>	09:10:2000	ratified
<u><a href="#">Ethiopia</a></u>	24:03:1999	ratified
<u><a href="#">Finland</a></u>	25:05:1999	ratified
<u><a href="#">Georgia</a></u>	27:08:2002	ratified
<u><a href="#">Hungary</a></u>	19:09:2003	ratified
<u><a href="#">Italy</a></u>	01:02:2000	ratified
<u><a href="#">Japan</a></u>	28:07:1999	ratified
<u><a href="#">Lithuania</a></u>	19:03:2004	ratified

<b><u>Republic of Moldova</u></b>	19:12:2001	ratified
<b><u>Morocco</u></b>	10:05:1999	ratified
<b><u>Netherlands</u></b>	15:09:1999	ratified
<b><u>Panama</u></b>	10:08:1999	ratified
<b><u>Portugal</u></b>	25:03:2002	ratified
<b><u>Spain</u></b>	15:06:1999	ratified
<b><u>Uruguay</u></b>	14:06:2004	ratified

**Priloga H: primer cenika storitev kadrovskega inženiringa agencije za zaposlovanje v Republiki Sloveniji dne 19.11.2004**

VLOGA ZA DELOVNO MESTO	STOPNJA ZAHTEVANE IZOBRAZBE		
	do vključno V: st..	VI. stopnja	VII. stopnja in višje
Neposredni izvajalci in specialisti			
25% akontacija (storitev D)	8.220 SIT	11.490 SIT	16.440 SIT
Strošek za člane KISS	<b>16.440 SIT</b>	<b>22.980 SIT</b>	<b>32.880 SIT</b>
Končni strošek za ostale stranke	32.880 SIT	45.960 SIT	65.760 SIT
Nižji vodje in koordinatorji			
25% akontacija (storitev D)	10.690 SIT	14.970 SIT	21.135 SIT
Strošek za člane KISS	<b>21.360 SIT</b>	<b>29.940 SIT</b>	<b>42.270 SIT</b>
Končni strošek za ostale stranke	42.760 SIT	59.880 SIT	84.540 SIT
Srednji in nižji vodje			
25% akontacija (storitev D)		27.780 SIT	36.120 SIT
Strošek za člane KISS		<b>55.560 SIT</b>	<b>72.240 SIT</b>
Končni strošek za ostale stranke		111.120 SIT	144.480 SIT
Direktorji in člani uprav in nadz. svetov			
25% akontacija (storitev D)			60.000 SIT
Strošek za člane KISS			<b>120.000 SIT</b>
Končni strošek za ostale stranke			240.000 SIT

**CENIK PSIHOLOŠKIH TESTIRANJ IN UGOTAVLJANJA SPOSOBNOSTI**

- POSAMIČNI TEST 24.800 SIT (6.150 SIT)
- PAKET TREH TESTOV (po dogovoru in izbiri naročnika) 49.600 SIT (12.300 SIT) /pri večjem številu je še dodatni popust/

**CENIK OBJAV IN RAZPISOV PROSTIH DELOVNIH MEST**

Cene objav so odvisne od velikosti objave in se merijo v cm<sup>2</sup>. Prav tako so standardizirane velikosti črk, ki niso manjše od 9 cpi. V primeru plačanih oglasov pa je njihova velikost poljubno izbrana (primer 8,0 x 10,0 cm = 80 cm<sup>2</sup>).

Vrsta objave	Osnovna cena za stranke /po cm <sup>2</sup> /	Za naročnike na časopis	Za člane KISS-a
1 cm <sup>2</sup> črno bela - brez logotipa	150,00 SIT	80,00 SIT	brezplačno
1 cm <sup>2</sup> barvna - brez logotipa	250,00 SIT	130,00 SIT	brezplačno
1 cm <sup>2</sup> barvna na INTERNETU - brez logotipa	400,00 SIT	200,00 SIT	brezplačno
1 cm <sup>2</sup> črno bela - z logotipom	200,00 SIT	100,00 SIT	brezplačno
1 cm <sup>2</sup> barvna - z logotipom	300,00 SIT	150,00 SIT	120,00 SIT
1 cm <sup>2</sup> barvna na INTERNETU - z logotipom	500,00 SIT	250,00 SIT	200,00 SIT

**Priloga I: mesečne stopnje registrirane brezposelnosti v RS v obdobju 1994 - 2004** (Vir: Mesečne stopnje registrirane brezposelnosti v Republiki Sloveniji, URL= »[http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/StopnjaBrezp osel.htm](http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/StopnjaBrezp%20osel.htm)«)

Mesec	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Januar	15,2	14,1	14,4	14,6	15,0	14,5	13,3	12,2	12,0	11,6	11,3
Februar	15,1	13,9	14,2	14,5	14,9	14,3	13,0	12,0	11,8	11,5	11,2
Marec	14,7	13,8	13,9	14,4	14,7	14,1	12,6	11,8	11,7	11,3	11,1
April	14,5	13,7	13,8	14,3	14,4	14,0	12,4	11,7	11,6	11,1	10,7
Maj	14,2	13,4	13,7	14,1	14,4	13,7	12,0	11,4	11,4	10,9	10,5
Junij	14,0	13,4	13,3	14,3	14,1	13,4	11,8	11,1	11,3	10,8	10,2
Julij	14,3	13,8	13,3	14,4	14,2	13,4	11,9	11,3	11,5	11,1	10,3
Avgust	14,3	13,8	13,5	14,4	14,2	13,3	11,7	11,1	11,6	11,3	10,3
September	14,3	14,2	13,7	14,4	14,3	13,7	11,7	11,3	11,7	11,2	10,3
Oktober	14,4	14,4	14,0	14,5	14,6	13,0	11,9	11,5	11,7	11,3	10,5
November	14,2	14,4	14,0	14,5	14,5	13,0	11,9	11,6	11,5	11,0	10,3
December	14,2	14,5	14,4	14,8	14,6	13,0	12,0	11,8	11,3	11,0	10,4

