

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Stiplovšek

**Vloga kadrovske agencije pri selekciji kandidata  
za zaposlitev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Stiplovšek

Mentor: izr. prof. dr. Samo Pavlin

**Vloga kadrovske agencije pri selekciji kandidata  
za zaposlitev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## **Vloga kadrovske agencije pri selekciji kandidata za zaposlitev**

Vloga kadrovske agencije pri selekciji kandidata za zaposlitev postaja vedno bolj pomembna. V današnjem času se morajo podjetja dnevno prilagajati trgom in stremeti k optimizaciji procesov in časovnim ter stroškovnim prihrankom z namenom pridobivanja ali ohranjanja konkurenčne prednosti. Za doseg te ciljev pa so posredno zaslužne tudi kadrovske agencije, ki s svojo primarno dejavnostjo (iskanje in selekcija kadra) pomagajo podjetjem upravljati s človeškimi viri. S tem, ko za podjetja opravijo najboljše del selekcijskega procesa, jim s časovnim prihrankom omogočijo, da se lahko osredotočajo na dejavnost, ki jim prinaša dodano vrednost. V Sloveniji je agencijski trg hitro rastoč in izbor med agencijami ni vedno enostaven. Od izbora ustrezne agencije je lahko odvisna kvaliteta in zadovoljstvo s storitvijo, zato je pomembno, da podjetja svoja pričakovanja predhodno uskladijo z agencijo, preverijo reference in ponudbo storitev. Kot sem potrdila v eni od hipotez je ključna tudi vloga kadrovskega svetovalca v agenciji, kar posledično pomeni, da je osebni odnos tisti, ki narekuje pot uspešnega sodelovanja. V kolikor se podjetja zavedajo pomembnosti diskretne in učinkovite izvedbe selekcijskega postopka ter njegovih učinkov na nadaljnje poslovanje, potem je izbira kadrovske agencije pravilna odločitev.

**Ključne besede: kadrovske agencije, selekcijski postopek, iskanje in selekcija kandidatov, upravljanje človeških virov, kadrovski svetovalec.**

## **The role of personnel agency in candidate selection for employment**

The role of personnel agency in candidate selection process is increasing. In order to obtain or retain a competitive advantage companies need to be prepared to daily adaptations of market changes and strive for optimization of processes which result in time and cost savings. Personnel agencies whose primary activity is search and selection of personnel are helping businesses to manage human resources in order to achieve these objectives. Outsourcing the most extensive part of selection process to personnel agencies saves companies time which can be focused on an added value activity. Agency market in Slovenia is rapidly growing and the selection between agencies is not always easy. Quality and satisfaction of the service may depend on decision of choosing the right agency. Alignment of expectations, reference checks and service offers should be made in advance in order to ease the decision making process. The key role in personal relationship and successful cooperation lies in HR consultant as I also confirmed in one of the hypotheses. Cooperation with personnel agencies is always the right decision if companies want to implement a discrete and effective selection process with potential impact on further business operations.

**Key words: personnel agencies, selection procedure, candidate search and selection, human resource management, HR consultant.**

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV IN SELEKCIJA KADROV</b> .....	<b>10</b>
2.1	TEORETIČNI PRISTOPI IN PODROČJE ČLOVEŠKIH VIROV .....	15
2.2	PERSPEKTIVA SELEKCIJE KADROV V SKLOPU MČV .....	18
<b>3</b>	<b>PROCES ISKANJA IN SELEKCIJE KADRA ZA ZAPOSILITEV</b> .....	<b>20</b>
3.1	VLOGA KADROVSKEGA SVETOVALCA PRI SELEKCIJI .....	21
3.2	PRIDOBITEV NAROČILA ZA ISKANJE IN SELEKCIJO KADRA .....	24
<b>3.3</b>	<b>PREDSELEKCIJSKI POSTOPKI</b> .....	<b>26</b>
3.3.1	ANALIZA DELOVNEGA MESTA .....	28
3.3.2	ANALIZA LASTNOSTI KANDIDATA .....	29
3.3.3	ANALIZA TRGA .....	30
3.3.4	NAČINI PRIDOBIVANJA USTREZNEGA KADRA .....	32
<b>3.4</b>	<b>SELEKCIJSKI POSTOPKI</b> .....	<b>36</b>
3.4.1	PREGLED PRIJAV IN SELEKCIJA KANDIDATOV .....	36
3.4.2	ZAPOSILITVENI RAZGOVORI ALI INTERVJUJI .....	38
3.4.3	TESTIRANJA IN PREVERJANJA REFERENC .....	39
3.4.4	IZBOR KANDIDATOV .....	42
3.4.5	ZAPOSILITEV .....	42
<b>4</b>	<b>OPREDELITEV AGENCIJSKE DEJAVNOSTI</b> .....	<b>44</b>
4.1	TERMINOLOŠKA OPREDELITEV KADROVSKIH AGENCIJ .....	44
4.2	ZAKONSKA OPREDELITEV IN PRAVNI TEMELJI .....	48
<b>5</b>	<b>KADROVSKE AGENCIJE V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU</b> .....	<b>50</b>
5.1	JAVNI ZAVOD V OKVIRU AGENCIJSKE DEJAVNOSTI .....	54
5.2	AGENCIJE ZA NAJEM IN POSREDOVANJE DELOVNE SILE V SLOVENIJI .....	56
5.3	SPECIALIZIRANE AGENCIJE ZA ISKANJE IN SELEKCIJO KADRA V SLOVENIJI .....	61

<b>6</b>	<b>AGENCIJA V VLOGI ZUNANJEGA IZVAJALCA.....</b>	<b>64</b>
6.1	IZBOR USTREZNE AGENCIJE .....	66
6.2	MOTIVI ZA SODELOVANJE PODJETIJ Z AGENCIJAMI.....	68
<b>7</b>	<b>EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>71</b>
7.1	IZBRANA METODOLOGIJA IN OPIS VZORCA .....	71
7.2	NAMEN IN OPREDELITEV SMERNIC RAZISKOVANJA .....	73
7.3	ANALIZA REZULTATOV IN PREVERJANJE HIPOTEZ.....	78
7.4	POVZETEK HIPOTEZ .....	84
<b>8</b>	<b>SKLEPNE UGOTOVITVE .....</b>	<b>86</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>90</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>98</b>
	<b>Priloga A: Osnovni sklopi vprašanj za polstrukturirani intervju .....</b>	<b>98</b>
	Priloga A.1: Osnovni sklopi vprašanj za agencije .....	98
	Priloga A.2: Osnovni sklopi vprašanj za naročnike .....	99
	Priloga A.3: Osnovni sklopi vprašanj za kandidate .....	100
	<b>PRILOGA B: Zbrani odgovori s strani agencij.....</b>	<b>101</b>
	Priloga B.1: AGENCIJA A (11.7.2016) .....	101
	Priloga B.2: AGENCIJA B (18.7.2016) .....	104
	Priloga B.3: AGENCIJA C (17.7.2016) .....	105
	<b>PRILOGA C: Zbrani odgovori s strani naročnikov.....</b>	<b>108</b>
	Priloga C.1: NAROČNIK A (15.7.2016).....	108
	Priloga C.2: NAROČNIK B (13.7.2016).....	109
	Priloga C.3: NAROČNIK C (11.7.2016).....	110
	<b>PRILOGA Č: Zbrani odgovori s strani kandidatov.....</b>	<b>111</b>
	Priloga Č.1: KANDIDAT A (12.7.2016) .....	111
	Priloga Č.2: KANDIDAT B (19.7.2016) .....	113
	Priloga Č.3: KANDIDAT C (25.7.2016) .....	114

## KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 2.1: Strateški menedžment človeških virov .....	12
Slika 2.2: Vpliv menedžmenta človeških virov na uspešnost podjetja .....	13
Slika 2.3: Medsebojna povezanost dejavnikov MČV .....	17
Slika 3.1: Proces iskanja in selekcije kadra .....	20
Slika 3.2: ASA model ali model privlačnosti, izbora in odhoda .....	26
Slika 3.3: Ožji izbor ali selekcija kandidatov .....	37
Slika 4.1: Tripartitno razmerje pri koncesionarjih .....	45
Slika 4.2: Tripartitno razmerje pri specializiranih agencijah .....	46
Slika 6.1: Vplivi na izbiro agencije .....	67
Tabela 2.1: Funkcije in odgovornosti kadrovske službe .....	13
Tabela 2.2: Selekcija kadra kot pomembna kategorija MČV .....	14
Tabela 3.1: Metode pridobivanja zaposlenih iz zunanjih virov .....	32
Tabela 5.1: Gospodarski subjekti po dejavnosti .....	50
Tabela 6.1: Primerjava notranjega in zunanjega kadrovanja (časovni vidik) .....	69
Tabela 7.1: Intervjuvane agencije .....	76
Tabela 7.2: Intervjuvani naročniki .....	77
Tabela 7.3: Intervjuvani kandidati .....	77
Tabela 7.4: Relevantnost obdelave podatkov glede na hipoteze .....	78
Tabela 7.5: Diskretnost – stališča agencij, naročnikov in kandidatov .....	79
Tabela 7.6: Težavnost iskanja kadra – stališča agencij in naročnikov .....	80
Tabela 7.7: Prihranki (čas/denar) – stališča naročnikov .....	82
Tabela 7.8: Vloga kadrovskega svetovalca – stališča agencij, naročnikov in kandidatov .....	83
Tabela 7.9: Ovrednotenje hipotez .....	84

# 1 UVOD

Kadrovske agencije ali agencije za zaposlovanje se v Sloveniji nahajajo pred novimi izzivi, saj postaja njihova vloga v okviru trga dela vedno širše prepoznavna. Odkar so bile leta 1998 kadrovske agencije v Sloveniji prvič omenjene v Zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, so se mnenja in percepcije o tej novi obliki posredništva precej spreminjale. Med iskalci zaposlitve je še vedno veliko skepse, medtem ko so podjetja hitro ugotovila, da jim lahko ponudijo rešitve za njihove kadrovske težave. Dodano vrednost kadrovskih agencij so prepoznala tista podjetja, ki se zavedajo spreminjajočega trga dela in nenehnih potreb po prilagajanju razmeram na trgu. Iz tega izhaja dejstvo, da postajajo kadrovske agencije pomemben člen oziroma partner pri doseganju zastavljenih ciljev podjetij. Ena od kadrovskih funkcij, katero podjetja največkrat zaupajo zunanjim izvajalcem, torej kadrovskim agencijam, je selekcija kadra. Pod pojmom selekcija kadra podjetja pričakujejo nabor najustreznejših kandidatov za določeno delovno mesto z namenom prihranka časa, ohranjanja diskretnosti in izvedbe kvalitetne storitve, kar posledično doprinese tudi k stroškovni učinkovitosti oziroma upravičenosti. Za uspešno izvedbo selekcijskega procesa sta potrebna strokovnost in časovna razpoložljivost, česar si vsa podjetja ne morejo vedno privoščiti ali pa nimajo ustreznih znanj. Izhajala sem iz domneve, da je bolj smotrno, če selekcijski proces izvajajo tisti, ki so za to usposobljeni, poznajo trg in ustrezne prijeme za uspešno izvedbo. V Sloveniji obstajata dve vrste podjetij – večja, po navadi v tuji lasti, ki imajo lastne kadrovske službe, vendar se zaradi obsega dela nimajo časa ukvarjati s selekcijo kadra in manjša, po navadi v zasebni lasti, ki nimajo lastne kadrovske službe in jim posledično primanjkuje znanja in časa za ukvarjanje s selekcijo kadra. Obojim lahko kadrovske agencije priskočijo na pomoč, s tem ko jim odvzamejo ali prevzamejo del kadrovskih obveznosti in jim ponudijo hitre, fleksibilne in strokovne rešitve.

Namen diplomske naloge je, da predstavim različne oblike agencijskega dela in definiram načine delovanja agencij v Sloveniji ter s tem pripomorem k lažjemu razumevanju in njihovi vlogi v procesu iskanja in selekcije kadra. Hkrati bi želela

poudariti prednosti pravilne in strokovne izvedbe selekcijskega procesa, tako za podjetja kot tudi za kandidate in bodoče zaposlene.

Za ta namen sem si postavila **štiri hipoteze**, ki se mi zdijo pomembne pri vlogi kadrovske agencije in njeni glavni dejavnosti, iskanju in selekciji kadra:

- **prvič**, kadrovska agencija lahko pripomore k diskretnejšemu iskanju želenega kadra,
- **drugič**, podjetja samostojno težje najdejo kader kot s pomočjo kadrovske agencije,
- **tretjič**, kadrovska agencija ima odločilen vpliv na prihranek časa in denarja za naročnika,
- **četrtoč**, kadrovski svetovalec ključno vpliva na postopek iskanja in selekcije kadra kot tudi na poslovni odnos z naročnikom.

Pri pisanju diplomskega dela se bom osredotočala na različne vire in literaturo s področja agencijskega dela kot tudi na izkušnje, ki sem jih pridobila znotraj mednarodnih in slovenskih zasebnih agencij. Za lažje razumevanje stališč vseh vpletenih v selekcijski proces (agencija, naročnik, kandidat), bom opravila devet polstrukturiranih intervjujev s tremi skupinami: s kadrovskimi svetovalci v agencijah, s kadrovskimi strokovnjaki zaposlenimi pri naročnikih in s kandidati oziroma iskalci zaposlitve. Za dodaten vpogled v agencijske storitve mi bodo v pomoč spletne strani kadrovskih agencij kot tudi večletne izkušnje z iskalci zaposlitve in naročniki.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu je šest poglavij, kateremu sledi raziskovalni oziroma empirični del kot dopolnilo ugotovljenim dejstvom, dobljenim iz različnih virov in literature. Naloga se strukturno začne s teoretičnimi okvirji menedžmenta človeških virov in se znotraj *drugega poglavja*, skozi perspektivo selekcije kadra, nadaljuje v podrobnejši opis procesa iskanja in selekcije kadra za zaposlitev. Celotnemu procesu iskanja in selekcije kadra se bom posvetila v *tretjem poglavju*, kjer bom najprej opredelila vlogo kadrovskega svetovalca pri selekciji kadra in načine pridobivanja naročil. Nato bom na podlagi literature in primerov razčlenila proces iskanja in selekcije na dva dela. Prvi del je



predseleksijski postopek, ki zajema tri vrste analiz (analiza delovnega mesta, analiza lastnosti kandidata in analiza trga) in opis načinov za pridobivanje ustreznega kadra. Drugi del se bo nanašal na seleksijski postopek, ki vključuje pregled prijav in selekcijo kandidatov, zaposlitvene razgovore ali intervjuje, testiranja in preverjanja referenc ter končni izbor kandidatov, kar privede do zaključka selekcije, torej do zaposlitve. V zadnjih petnajstih letih od prve omembe zasebnih agencij so se spremenile tako definicije kot tudi vrste le-teh. Podrobneje jih bom opisala v *četrtem poglavju*, kjer bodo poudarjeni terminološki in zakonski okvirji agencijskega dela. V *petem poglavju* bom najprej opisala kadrovske agencije v javnem in zasebnem sektorju, nato pa se bom podrobneje osredotočila na zasebne kadrovske agencije, ki so s svojo storitveno dejavnostjo tržno vpete na trg dela. Te vrste agencij poznamo pod različnimi pojmovanji (agencije za zaposlovanje, kadrovske agencije za najem delovne sile, agencije za posredovanje dela, specializirane kadrovske agencije ali agencije za iskanje in selekcijo kadra). Zaradi jasne opredelitve bom zasebne agencije ločila na dva segmenta glede na njihovo primarno dejavnost in sicer na agencije za najem in posredovanje delovne sile ter na specializirane agencije za iskanje in selekcijo kadra. Znotraj tega poglavja bom za primerjavo navedla tudi aktivnosti Zavoda za zaposlovanje. Glede na to, da postaja agencijski trg vedno bolj zasičen, podjetja posledično težko izberejo ustrezno agencijo za rešitev njihovega problema. Zaradi vedno več ponudnikov tovrstnih storitev je tudi za iskalce zaposlitve izbira vedno težja. *Šesto poglavje* bo namenjeno različnim vidikom in motivom za izbiro ustrezne agencije.

*Sedmo poglavje* bo posvečeno empiričnem delu, kjer bodo poleg metodologije in smernic raziskovanja v ospredju polstrukturirani intervjuji in interpretacije dobljenih odgovorov. Znotraj tega poglavja bom na podlagi rezultatov potrdila ali ovrgla zastavljene hipoteze ter jih podkrepila s praktičnimi primeri. S sklepnimi ugotovitvami glede na zapisano teorijo, mnenja intervjuvanih in lastne izkušnje s področja dela kadrovskih agencij bom z *osmim poglavjem* zaključila vsebinski del diplomske naloge. V *devetem poglavju* sledi navedba vse uporabljene literature in na koncu še zbrane priloge, ki vsebujejo vprašalnike in pridobljene odgovore, pomembne za podkrepitev vsebinskega dela.

## 2 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV IN SELEKCIJA KADROV

Človeški viri so vsi ljudje, njihove sposobnosti, kompetence, znanja, vrednote, ambicije in proces uporabe, vodenja ter upravljanja teh virov imenujemo menedžment človeških virov ali krajše MČV (Možina 2002; Svetlik in drugi 2009). V kolikor se človeški viri nanašajo na zaposlene v podjetjih se jih imenuje tudi kadrovski viri (Možina 2002). Kadri so vsi zaposleni, ki so vključeni v delovni proces neke organizacije, medtem ko so viri njihove osebne, strokovne in delovne lastnosti (Možina 2002).

Besedni zvezi MČV in človeški kapital imata negativno konotacijo, saj namigujeta na to, da so zaposleni le vir ali kapital podjetja in posledično njegova last. Inkson celo predlaga novo definicijo, ki bi besedo *vir* (angl. resources) nadomestila z besedo *partnerstvo* (angl. partnership), saj bi tako lažje opisali odnos zaposlenega do organizacije in obratno. »Delavec ali pogodbenik je partner organizacije in ji pomaga pri uresničevanju operativnih in strateških ciljev; in obratno, organizacija je partner zaposlenih in pogodbenikov ter jim pomaga pri uresničevanju njihovih osebnih in kariernih ciljev« (Inkson 2008, 277).

V slovenski literaturi se pojavlja tudi različica UČV ali upravljanje človeških virov, medtem ko tuji avtorji uporabljajo besedno zvezo Human Resource Management ali krajše HRM. Menedžment človeški virov (v nadaljevanju MČV) ima različne faze, ki so odvisne od organizacijskega ali strateškega pristopa do kadrovske funkcije v podjetju. Tako pri slovenskih kot tujih avtorjih je zaslediti zelo podobne pristope pri razčlenitvi MČV. Do razlik prihaja le v združevanju posameznih sklopov.

Schuler med pomembnejša področja MČV našteva sledečih pet kategorij (Schuler 1992, 19–20):

- načrtovanje človeških virov (analiza potreb in delovnih mest),
- iskanje in selekcija kadrov ter zaposlovanje,
- ocenjevanje in nagrajevanje,

- usposabljanje in razvoj zaposlenih,
- vzpostavitev in ohranjanje delovnih odnosov.

Trevnova je MČV razdelila na osem področjih (Treven 1998, 205):

- načrtovanje in izbira kadrov,
- izobraževanje in usposabljanje kadrov,
- napredovanje,
- nagrajevanje zaposlenih,
- ocenjevanje dela in rezultatov,
- motivacija,
- planiranje kariere,
- organizacijska klima.

Noe z ostalimi avtorji pa je strateški MČV razdelil na osem komponent (Noe in drugi, 2010, 2–10):

- analiza delovnih mest in sistemizacija (opredelitev nalog, procesov in zahtev delovnih mest),
- planiranje človeških virov (koliko zaposlenih s specifičnimi znanji in veščinami podjetje potrebuje),
- iskanje kadra (privabljanje potencialnih kandidatov, zaposlenih),
- selekcija kadra (izbor kadra),
- izobraževanje in razvoj (uvajanje v delo in priprava na prihodnost),
- upravljanje uspešnosti (ocenjevanje, vrednotenje uspešnosti zaposlenih),
- nagrajevanje (bonusi, provizije, udeležba na dobičku),
- odnos do zaposlenih (zagotavljanje pozitivnega delovnega okolja).

Našteti kriteriji vseh avtorjev morajo biti izpolnjeni, če želi podjetje dobro in uspešno delovati. V kolikor je upravljanje s človeškimi viri uspešno se to kaže pri zadovoljstvu zaposlenih in strankah ter posledično pri uspešnosti poslovanja podjetja, kot je razvidno iz slik 2.1 in 2.2.

Slika 2.1: Strateški menedžment človeških virov



Vir: povzeto po Noe in drugi (2010, 2).

Strateški menedžment človeških virov je sestavljen iz različnih komponent in vključuje pravila, akte, kulturo, vrednote in prakse posamezne organizacije. Bistvo strateškega menedžmenta človeških virov sta integracija in adaptacija. Integracija oziroma vključevanje teh komponent v organizacijo in adaptacija oziroma prilagajanje le-teh organizaciji. Glavni cilj, ki ga zasleduje, je čim bolj učinkovita uporaba človeških virov z namenom uresničevanja strateških potreb organizacije (Schuler 1992, 18).

Na človeške vire se še vedno gleda z vidika stroška in ne z vidika prednosti ali investicije, kar bi z novim poimenovanjem postavilo slednje v ospredje. V kolikor gledamo na UČV in človeški kapital v pozitivnem pomenu, potem so pravi viri in kapital v zaposlenih samih, njihovem znanju, veščinah in sposobnostih (Inkson 2008). Kot je razvidno iz slike 2.2 so vrste človeškega kapitala in njihovo vedenje tisti, ki dodajajo ekonomsko vrednost podjetju. Z vplivanjem na to, kdo so zaposleni in kako delajo, MČV bistveno doprinese k učinkovitosti in uspešnosti podjetja, kar se

posledično pokaže v boljši kakovosti proizvodov ali storitev, večjemu zadovoljstvu strank in višjih donosih (Noe in drugi 2010, 3).

Slika 2.2: Vpliv menedžmenta človeških virov na uspešnost podjetja



Vir: Noe in drugi (2010, 3).

MČV je sestavljen iz več kategorij, ki skupno prispevajo k poslovanju podjetja in bi za uspešno delovanje celotne organizacije morale biti ali postati del poslovne strategije (Huang 2001, 134). Strateška vključenost v organizacijsko strukturo in osredotočanje kadrovskih služb na ključne odgovornosti kadrovske funkcije bi morala postati prioriteta, če podjetje želi učinkovito upravljati človeške vire. V spodnji tabeli 2.1 so našteje vse funkcije in odgovornosti, ki so v domeni kadrovskih služb.

Tabela 2.1: Funkcije in odgovornosti kadrovskih služb

FUNKCIJA	ODGOVORNOSTI
<b>Analiza in priprava dela</b>	Analiza dela, priprava dela, opis delovnega mesta
<b>Iskanje in selekcija</b>	Iskanje kadra, objava prostih delovnih mest, razgovori, testiranja, koordinacija začasne delovne sile
<b>Izobraževanje in razvoj</b>	Karierna orientacija, trening veščin, programi kariernega razvoja
<b>Upravljanje uspešnosti</b>	Merjenje uspešnosti, ocenjevanje uspešnosti, ukrepi

<b>Nadomestila in ugodnosti</b>	Plačni sistem, nagrajevanje, zavarovanja, dopusti, upokojevanje, udeležba na dobičku, delničarski načrt
<b>Odnosi med zaposlenimi</b>	Raziskave zadovoljstva in odnosa do dela, priročniki za zaposlene, publikacije podjetja, usklajenost z delovno zakonodajo, premestitve in prezaposlovanje
<b>Kadrovska politika</b>	Priprava aktov, plan komuniciranja, kadrovske evidence, kadrovski informacijski sistem
<b>Zakonski okviri</b>	Pravni in zakonski akti, obveščanje in poročanje, varstvo pri delu, dostopnost
<b>Strateška podpora</b>	Planiranje in napoved zaposlovanja, upravljanje s spremembami

Vir: povzeto po raziskavi SHRM-BNA iz 2001 v Noe in drugi (2010, 6).

Kljub temu, da v Sloveniji še vedno obstajajo podjetja, ki se do svojih zaposlenih obnašajo kot do potrošnega ali zamenljivega blaga, se jih vedno več že zaveda, da so zaposleni gonilna sila vsake uspešne organizacije. Prvi korak do zadovoljnih in učinkovitih zaposlenih je izvesti uspešen postopek selekcije kadra.

Selekcija kadra je ena pomembnejših kategorij MČV, ki so skupne vsem zgoraj navedenim teoretikom. Trevnova postavlja načrtovanje in izbiro kadra na prvo mesto, Schuler na drugo, Noe in drugi pa na 3. oz. 4. mesto, saj je edini razdelil iskanje in selekcijo na dve kategoriji. Slednji postavlja iskanje in selekcijo kadrov kot eno od pomembnih kadrovskih funkcij in odgovornosti celo na drugo mesto.

Tabela 2.2: Selekcija kadra kot pomembna kategorija MČV

<b>Kategorija MČV</b>	<b>Pomembnost kategorije znotraj MČV</b>	<b>Avtorji</b>
<b>Načrtovanje in izbira kadrov</b>	1. mesto (od 8)	Treven
<b>Iskanje in selekcija kadrov ter zaposlovanje</b>	2. mesto (od 5)	Schuler
<b>Iskanje in selekcija kadra</b>	3. in 4. mesto (od 8)	Noe in drugi

Vir: Schuler (1992); Treven (1998); Noe in drugi (2010).

S pravilno izpeljanim postopkom selekcije ter razvojem in vlaganjem v zaposlene bodo imeli korist vsi vpleteni. Brez zaposlenih podjetje ne more ustvarjati dodane vrednosti na trgu. Iz tega izhaja bistvo, da so ljudje tisti, ki delajo posel, zato je še toliko bolj pomembno, da se podjetja, če želijo biti uspešna, tega zavedajo.

## 2.1 TEORETIČNI PRISTOPI IN PODROČJE ČLOVEŠKIH VIROV

S področjem človeških virov se teoretiki ukvarjajo že desetletja. Razmah v raziskovanju MČV sega v 70. leta, ko je nastopil čas globalnih sprememb na področju tehnologije in mobilnosti delovne sile. Istočasno so se podjetja začela zavedati prispevka MČV h konkurenčni prednosti in promociji upravljalvske učinkovitosti (Dyer 1983; Smith-Cook in Ferris 1986; Wright in drugi v Huang 2001, 132).

Kot osnovno vodilo vsem sodobnim raziskavam veljajo trije ključni teoretski pristopi (Svetlik in drugi 2009, 37–43):

- **Teorija x** (teorija znanstvenega managementa: Frederick W. Taylor)

Teorija x je temeljila na predpostavki, da je potrebno poiskati najučinkovitejši način dela za zaposlene. Tega so se lotili na podlagi metode opazovanja, iz katere izhajajo študije gibov, časa in načinov za izvedbo dela. Za doseg želenih ciljev so delavce motivirali z višjim plačilom, saj so ugotovili, da je bil denar v danih razmerah najboljši motivator. Za namen dviga produktivnosti so dajali velik poudarek na organizacijo dela, specializacijo zaposlenih in podrobno opredeljene delovne postopke.

- **Teorija y** (teorija medčloveških odnosov: Elton Mayo)

Teorija y temelji na medčloveških odnosih in se je razvila na osnovi Hawthornske študije, kjer so ugotovili, kako delovni pogoji in ravnanje z zaposlenimi vpliva na učinkovitost in storilnost pri delu. Bistvo teh spoznanj je, da so v ospredje postavili delavca in ga obravnavali kot pomemben in koristen člen podjetja. Ugotovili so pomembnost socialnih okoliščin (pripadnost, zadovoljstvo pri delu, informiranost in stil vodenja) in njihov vpliv na večjo produktivnost zaposlenih.

- **Teorija z** (teorija značilnosti dela: Douglas McGregor in William Ouchi)

Teorija z se je oblikovala na podlagi razlikovanja med teorijama x in y ter se skozi različne pristope nadgradila na podlagi japonskega sistema menedžmenta. Bistvo te teorije je spoznanje, da je potrebno ustvariti okolje, kjer bodo zaposleni zadovoljni, ustvarjalni, proaktivni, ciljni usmerjeni in sposobni samokontrole in sprejemanja odgovornosti. Na podlagi te teorije sta se uveljavila dva pristopa k implementaciji in sicer odvisnostni<sup>1</sup> in situacijski<sup>2</sup>, kjer oba poudarjata, da niso vsa podjetja in situacije enake, zato je potrebno skrbno preučiti vse dejavnike in upoštevati različnost pred vpeljavo določenih praks v delovno okolje.

V vseh treh teorijah so avtorji prišli do zaključkov, da je delavec pomemben člen pri uresničevanju ciljev podjetja. »Izbrati je treba prvovrstnega delavca...vsak delavec je lahko za kakšno delo prvovrsten«, je ena od ugotovitev teorije x (Svetlik in drugi 2009, 38).

Znotraj te teorije so se postavili zametki osnovnih funkcij MČV kot so iskanje in selekcija kadra, nagrajevanje, razvoj ter usposabljanje in izobraževanje, ki so v sodobnih podjetjih prisotni še danes in postavljajo v ospredje strateško funkcijo MČV. Strateški vidik te funkcije se izrazi skozi uspešnost posameznika in posledično podjetja (Svetlik in drugi 2009, 38–45). Korelacijo med poslovno strategijo in MČV opredeljuje t.i. odvisnostna teorija, ki temelji na predpostavki, da so metode MČV izbrane in usklajene s strategijo podjetja. V kolikor sta ti dve komponenti vsebinsko povezani, predstavljata za podjetje konkurenčno prednost pred ostalimi, ki tega cilja ne zasledujejo (Huang 2001, 132).

V sodobnih organizacijah MČV zasleduje dva glavna cilja, ki sta »doseganje učinkovitosti in pripadnosti zaposlenih« (Svetlik in Ilič 2004, 39). Podjetja, ki se odločijo, da bodo sledila tem izzivom se morajo zavedati, da potrebujejo zaposlene s specifičnimi znanji, veščinami in zmožnostmi, saj bodo le na ta način lahko uresničevali svojo poslovno strategijo na konkurenčni ravni. Posledično so le

---

<sup>1</sup> *Angl.* Contingency approach

<sup>2</sup> *Angl.* Situational management



zadovoljni zaposleni tisti, ki dajejo dodano vrednost podjetju, katera se nato kaže kot konkurenčna prednost podjetja na trgu.

Slika 2.3: Medsebojna povezanost dejavnikov MČV



Vir: povzeto po Treven (1998); Cvetko (2002); Svetlik in drugi (2009).

Glede na to, da so dejavniki MČV medsebojno povezani kot nakazuje slika 2.3, je potrebno vzeti v obzir, da je razvoj želenih kompetenc, znanj in vedenj zaposlenih odvisen od implementacije in razvoja dejavnikov MČV (Schuler in Jackson v Huang 2001, 134). Eden teh dejavnikov, ki se med avtorji ponavlja, je iskanje in selekcija kadra. To nakazuje na njegovo pomembnost znotraj upravljanja s kadri. Iskanje in selekcijo kadrov lahko podjetja izvajajo interno, torej znotraj lastnih kadrovske služb ali pa za to najamejo zunanjšega izvajalca, ki za njih opravi tovrstno storitev. Podjetja se zaradi različni razlogov in motivov vedno bolj pogosto poslužujejo agencijskih storitev za namen iskanja in selekcije kadra. O podrobnostih teh motivov bom podrobneje pisala v šestem poglavju.

Glede na to, da je večini agencij primarna dejavnost ravno iskanje in selekcija (ali izbor) kadrov se zdi smotrno, da se podjetja odločajo, da za njih to aktivnost izpeljejo

strokovnjaki iz tega področja. Tudi moja predvidevanja v sklopu hipotez namigujejo na to, da so agencije boljši izbor za izvajanje te dejavnosti, ne samo po strokovnosti, pač pa tudi z vidika diskretnosti in časovnega prihranka.

## **2.2 PERSPEKTIVA SELEKCIJE KADROV V SKLOPU MČV**

V današnjem, hitro spreminjajočem se okolju in vedno hitrejšem tempu, postaja za podjetja proces selekcije kadrov vedno večji izziv. Na ta proces vplivajo tehnološke spremembe, globalizacija, družbeni trendi in spremembe na trgu dela, katerim se morajo organizacije prilagajati (Lievens in drugi 2002, 580). Tradicionalna oblika selekcije kadra, ki je temeljila na psihometričnih paradigmah je v sodobnem času vzela v obzir tudi socialno komponento. Iz tega izhaja, da se je v okviru selekcijskega postopka začelo upoštevati vedenje kandidatov in njihove odločitve ter posledično vzpostavilo psihološko pogodbo med delodajalci in zaposlenimi (Lievens in drugi 2002, 580–581).

Na človeški kapital moramo gledati z vidika, da zaposlenega definirajo specifične značilnosti, ki dajejo ekonomsko vrednost podjetju. Zato mora biti glavna naloga MČV v prvi vrsti usmerjena predvsem v zagotavljanje optimalnega števila kompetentnih in zavzetih zaposlenih od katerih je odvisno ali bodo podjetja dosegla zastavljene cilje. Pod okrilje MČV spada več aktivnosti, vendar je le iskanje in selekcija zaposlenih tista, s katero se ukvarjajo vsa podjetja, ne glede na velikost (Myers 2004).

Iskanje in selekcija kadrov spadata na področje planiranja človeških virov in se prepletata z vsemi aktivnostmi znotraj MČV. Brez predhodnih priprav in planiranja kot pravi Myers ni mogoče začeti niti s procesom iskanja in selekcije kadra. Proces iskanja<sup>3</sup> se prične z identifikacijo virov iskanja, oblikovanjem načrta zaposlovanja, organizacijo zaposlitvenih razgovorov in sledenju zaposlitvenim prijavam. Proces

---

<sup>3</sup> *Angl.* Recruitment

selekcije se začne, ko je proces iskanja uspešno zaključen, hkrati pa morajo biti postavljene jasne metode za izvajanje selekcijskega postopka (Myers 2004, 69–70).

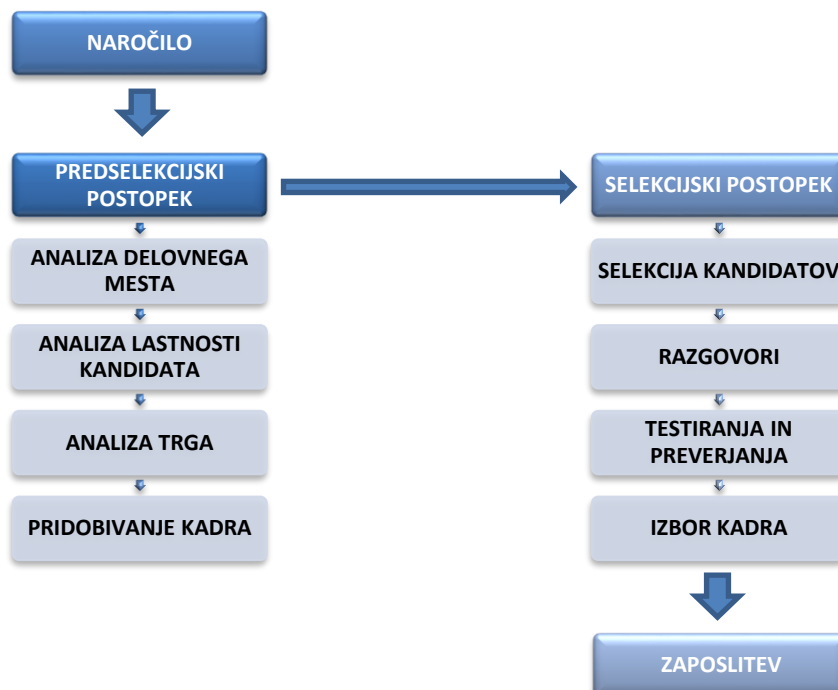
Iz tega lahko sklepamo, da je ta del procesa ključen za delovanje vsakega podjetja, saj brez zaposlenih tudi podjetja ne bi mogla opravljati svoje dejavnosti ali kot navajata avtorja: »Brez zaposlenih se ne da narediti nič« (Cai in Kleiner 2004, 91).

### 3 PROCES ISKANJA IN SELEKCIJE KADRA ZA ZAPOSILITEV

Iskanje in selekcija ali izbor kadra sta ključni komponenti MČV, ki si zaslužita pomembno mesto v samem procesu strateškega kadrovskega menedžmenta, zato se mu bom v tem poglavju podrobneje posvetila. Iskanje in selekcija kadra je termin, ki predstavlja »proces zapolnitve prostega delovnega mesta v organizaciji, z namenom zaposlitve novega sodelavca« (Collins Dictionary of Business 2006b).

V podpoglavjih, ki sledijo, se bom najprej posvetila vlogi kadrovskega strokovnjaka, ki deluje znotraj zasebne kadrovske agencije in je odgovoren za proces iskanja in selekcije kadra. Vlogo kadrovskega svetovalca, kot ga bom imenovala v nadaljevanju, bom predstavila v naslednjem poglavju. Za začetek procesa iskanja in selekcije kadra je ključna pridobitev naročila za tovrstno storitev, zato bo ta postopek podrobneje opisan v poglavju 3.2.

Slika 3.1: Proces iskanja in selekcije kadra



Po uspešno pridobljenem naročilu kadrovska agencija prične s predseleksijskim postopkom, ki bo v štirih ključnih točkah opredeljen v poglavju 3.3. Najprej bom opisala analizo delovnega mesta, kateri bosta sledili še analiza lastnosti kandidata ter analiza trga. Kot zadnjo točko bom predstavila načine pridobivanja ustreznega kadra.

Proces iskanja in selekcije kadra se nadaljuje s poglavjem 3.4, v katerem je opisan seleksijski postopek, kateri sestoji iz štirih po faz in se zaključi z zaposlitvijo kandidata. Faze seleksijskega postopka si sledijo od pregleda prijav in selekcije kandidatov, zaposlitvenih razgovorov, testiranj in preverjanj referenc do izbora kandidatov ter zaposlitve.

### **3.1 VLOGA KADROVSKEGA SVETOVALCA PRI SELEKCIJI**

Proces iskanja in selekcije kadra izvaja kadrovski svetovalec, ki ga v agencijah različno poimenujejo (kadrovski strokovnjak, strokovni sodelavec za kadre, specialist za kadre, vodja kadrovskih projektov, svetovalec za kadre in podjetja, ipd.). Kadrovski svetovalec je ključna oseba v kadrovski agenciji ali agenciji za zaposlovanje, saj predstavlja glavno vez med naročnikom in kandidatom.

Kandidat je lahko aktivni ali pasivni iskalec zaposlitve. Aktivni iskalec zaposlitve je oseba, ki je lahko brezposelna in preko različnih metod išče zaposlitev, lahko pa je oseba tudi zaposlena in aktivno išče nove priložnosti na trgu dela. Pasivni iskalec zaposlitve pa je pravilom zaposlena oseba, ki si aktivno ne išče nove službe, vendar je ob ponujeni boljši priložnosti pripravljena na menjavo zaposlitve.

Ključne lastnosti oziroma kompetence, ki bi jih moral imeti kadrovski svetovalec, vključujejo deset kriterijev (povzeto po Manpower 2006):

- Motivacija za uspeh (energičen in vztrajen, motiviran za doseganje ciljev)
- Skrb za kakovost (usmerjen v zagotavljanje kakovostnih storitev in osebja)
- Skrb za stranke (gradi in vzdržuje dobre delovne odnose v podjetju in do strank)

- Pozitivno delovanje in vplivanje (ima visoke moralne standarde, je verodostojen, zaupanja vreden, prepričljiv)
- Zbiranje informacij (posluša in zna spraševati, raziskuje po različnih virih)
- Razvijanje sposobnosti drugih (prepoznavanje potreb drugih, svetovanje, spodbujanje)
- Osebna učinkovitost (organiziran in prilagodljiv, dobro upravlja s časom, zna predvideti in reševati težave)
- Odpornost (zna delati pod pritiskom, se soočati s problemi)
- Timsko delo in sodelovanje (podpira sodelavce, aktivno sodeluje pri skupnih ciljih)
- Odločnost (ustrezno se odziva na težave, sposoben sprejemanja težkih odločitev)

V procesu selekcije mora kadroviski svetovalc delovati strokovno, objektivno in diskretno.

### ***Strokovnost***

Pri strokovnosti je pomembno poglobljeno poznavanje kadroviskih postopkov in sposobnost komunikacije na različnih ravneh (od delavca do direktorja). »S proizvodnim delavcem ne komuniciram v istem jeziku kot z višjim profilom«, pravi strokovna sodelavka za kadre iz Agencije A, ki hkrati poudarja, da »naročnik ne dela s kadrovisko agencijo, ampak s kadroviskim svetovalcem«. Med pomembnejše elemente pri iskanju višjih kadrov Khurana šteje koordinacijo, mediacijo in legitimizacijo (Khurana 2002). Prva faza je koordinacija aktivnosti iskanja in selekcije, sledi faza mediacije, ki temelji na zaupnem odnosu med kandidatom, svetovalcem in podjetjem. Zadnja faza, to je legitimizacija pa izhaja iz odločitve svetovalca glede nabora kandidatov in potrditev njegove strokovnosti.

### ***Objektivnost***

Objektivnost kadroviskega svetovalca je ključna pri sprejemanju odločitev o izboru kandidata. Ljudje smo nagnjeni k temu, da so nam bolj všečne osebe, ki so nam

osebnostno podobne, vendar je ključno, da se svetovalec ne odloča na podlagi čustev ali drugih socialnih dejavnikov. Morebitno subjektivnost se izloči s standardiziranimi postopki v vseh fazah selekcije in z dodatnimi testiranjmi.

### ***Diskretnost***

Po SSKJ je diskreten tisti, »ki ne govori o kočljivih, zaupnih stvareh« (SSKJ 2016). Diskretnost pa opisujejo tudi sopomenki obzirnost ali zaupnost. Diskretnost delovanja agencij oziroma kadrovske svetovalcev je pričakovana tako s strani naročnikov kot tudi kandidatov. Vsi naročniki, s katerimi sem govorila to potrjujejo, kandidati to pričakujejo, agencije pa se tega zavedajo. Vodja pravno kadrovskega sektorja pri naročniku C poudarja, da je »diskretnost v poslu ključnega pomena, saj so najboljši kandidati pogosto zaposleni in ne želimo ogroziti njihove trenutne zaposlitve.« Kandidat A pričakuje, da se osebni podatki in podatki o delovnih izkušnjah nikoli ne posredujejo v podjetja brez njegove vednosti. Agencija A pa upošteva načelo diskretnosti v kolikor jo zahteva naročnik (pri razkritju naziva naročnika) in se jim zdi pomembna v začetni fazi (pri objavi oglasov brez imena naročnika). Razlogi za objavo prostega delovnega mesta brez omembe delodajalca so na strani naročnika, ki si ne želi, da se kandidati direktno prijavljajo k njim, saj so se ravno zaradi tega obrnili na agencijo, pove strokovna sodelavka za kadre iz agencije A. Sodelovanje vseh treh akterjev v poslovnem odnosu »temelji na zaupanju med strankami ter načelu diskretnosti, tako na strani kandidatov, ki ne želijo javno sporočati, da iščejo nove izzive, kot na strani podjetij, ki morda iščejo zamenjavo za določeno pozicijo ali pa ne želijo javno izpostaviti, da iščejo nove talente« (Lamut 2015, 45). S to trditvijo se strinjajo tudi vsi intervjuvanci kot je možno razbrati v tabeli 7.4.

Tudi pri pregledu zaposlitvenih oglasov je iz njih razvidno, da določene agencije dajejo še poseben poudarek na diskretnost obravnave prijav (Moje delo 2016):

- JKPS Rekruter: »Vaše prijave bodo obravnavane diskretno.«
- Adecco: »Vse prijave bomo obravnavali diskretno.«
- M servis: »Vaše prijave bomo obravnavali zaupno.«
- Competo: »Visoka stopnja diskretnosti obravnave je zagotovljena.«

Če zaključim z besedami predstavnice agencije C, diskretnost pomembno prispeva »k partnerskemu odnosu, zavedanju in razumevanju potreb naročnika. Brez zaupanja ni možno uspešno sodelovanje.«

### 3.2 PRIDOBITEV NAROČILA ZA ISKANJE IN SELEKCIJO KADRA

Celoten proces se začne z naročilom storitve izvajanja postopka izbora in selekcije kadra. Naročilo je lahko rezultat prodajnih aktivnosti agencije ali pa direktnega povpraševanja s strani naročnika. Med prodajne aktivnosti se štejejo različne tehnike (Ličen 2002):

- **Hladni klici**<sup>4</sup>, ki pomenijo »nenapovedan klic (tudi obisk) z namenom prodaje storitve ali blaga« (Oxford Dictionaries 2016). V največji meri se ta oblika kontaktiranja izvaja preko telefona, vendar se nekatere agencije poslužujejo tudi nenapovedanih obiskov potencialnih naročnikov. Agencije, ki imajo proces prodaje podrobno strukturiran se tudi tega načina poslužujejo na usmerjen in točno določen način. Za ta namen obstajajo specifični vprašalniki, na podlagi katerih prodajnik stopa v stik z bodočo stranko. Razlog klica je lahko zaposlitveni oglas delodajalca v medijih ali pa se klic izvaja na slepo in se zaposlitvene potrebe delodajalca pridobivajo tekom pogovora s kadrovikom ali osebo, ki je odločevalec v podjetju. V primeru nenapovedanega obiska je namen predstaviti dejavnost in storitve ter izpostaviti prednosti za potencialnega naročnika. Glavno vodilo te oblike stika s podjetji je, da se pri njih zazna problem in hkrati ponudi rešitev (Manpower 2008).
- **Marketinški klici** ali SPEQ<sup>5</sup> klici (Manpower 2008) – agencija stopi v stik s potencialnim naročnikom na podlagi znanega in preverjenega kandidata, za katerega meni, da bi bil primeren za dotičnega naročnika. Pri tej obliki komunikacije je najpomembnejše, da se potencialne naročnike izbere usmerjeno, glede na njihove potrebe ali z namenom ustvarjanja potrebe po določenem kadru.

---

<sup>4</sup> *Angl.* Cold calls

<sup>5</sup> *Angl.* S-skills, P-personality, E-experience, Q-qualifications (veščine, osebnostne lastnosti, izkušnje in kvalifikacije)



Skozi SPEQ klice se izpostavijo ključne veščine, osebnostne lastnosti, izkušnje in druge kvalifikacije kandidata, za katerega agencija meni, da bi ga potencialen naročnik potreboval. Osnova za to je analiza trga, poznavanje dejavnosti delovanja naročnika, njihovih delovnih mest in sposobnost vzbuditi zanimanje za spoznavo predstavljenega kandidata.

- **Klici s strani naročnikov** – naročnik oz. bodoči delodajalec se samostojno obrne na agencijo in poda povpraševanje. Ta oblika pridobitve naročila je sicer dobrodošla, saj olajša in skrajša prodajni postopek, vendar ni najpogostejša kot tudi ne tako enostavna kot se zdi na prvi pogled. Podjetij, ki iščejo kader je več vrst, od samostojnih podjetnikov, ki so ravnokar začeli s poslovanjem do večjih, že uveljavljenih mednarodnih korporacij. Ne glede na to, katero in kakšna vrsta podjetja se obrne na agencijo, obstaja tveganje, ki ga mora agencija za uspešno delovanje ustrezno oceniti. Splošna ocena tveganja se v praksi preveri preko bonitet podjetij. Boniteta je pokazatelj tako finančnega kot premoženjskega stanja podjetja in daje širšo sliko o njegovi uspešnosti, načinu poslovanja ter hkrati podaja informacije o vodstvu podjetja, številu zaposlenih, zgodovini, strateških usmeritvah in organizaciji podjetja (Brvar 1998, 26). Večina agencij se poslužuje bonitetnih ocen, ki so dostopne preko različnih portalov kot so Ajpes, Bizi, Bonitete in podobni.

Za kontaktiranje naročnikov obstajajo še drugi razlogi, za katere bi lahko rekli, da spadajo pod okrilje marketinške dejavnosti, vendar imajo globlji, skriti pomen za njihovo izvajanje. Agencije pripravljajo različne elektronske sezname<sup>6</sup> z namenom obveščanja o novostih na trgu dela, prihajajočih izobraževanjih na tematiko trga dela ali z namenom predstavitve njihove aktualne baze perspektivnih ali ključnih kadrov, imenovana tudi A kotacija (Kragelj & Kragelj 2016). Na ta način stopijo v kontakt s podjetji, pri katerih so bili morda v preteklosti neuspešni ali pa vsi prej naštetih pristopi niso dali želenih rezultatov, torej naročila. S tem, ko z informiranjem vzpostavijo stik, se pojavi nov, kredibilen razlog za klic ali obisk z namenom ponujanja primarne storitve agencij, ki je še vedno iskanje in selekcija kadra.

---

<sup>6</sup> *Angl.* Mailing lists

Agencije se poslužujejo različnih načinov kontaktiranja strank, nekatere so pri tem bolj agresivne od drugih, kar se lahko rezultira pri odnosu in percepciji bodočega naročnika do njihovega načina dela. Določena podjetja popustijo pod nenehnimi pritiski s strani agencij in v primeru pridobitve naročila v takšnih okoliščinah je vloga in uspešnost agencije v očeh naročnika še toliko bolj pomembna.

### 3.3 PREDSELEKCIJSKI POSTOPKI

Ko agencija prejme naročilo za iskanje in selekcijo kadra se prične predseleksijski postopek, v katerem se definira vse podrobnosti o delovnem mestu in želenih karakteristikah kandidata. Naloga agencije in njenega kadrovskega svetovalca je, da najde kandidata po meri podjetja, vendar ob upoštevanju, da tudi podjetje ustreza zahtevam kandidata.

Slika 3.2: ASA model ali model privlačnosti, izbora in odhoda



Vir: povzeto po Schneider (1987).

Schneiderjev model pravi, da ljudem življenjske situacije niso naključno dodeljene, zato tega naključja ne moremo pričakovati pri izboru bodočega delodajalca. Ljudi privlačijo situacije za katere menijo, da jim bodo ustrezale in ta miselnost bistveno vpliva na njihov izbor. Podobna situacija je tudi na strani podjetij – kljub temu, da sta dve podjetji zelo podobni po svoji velikosti, strukturi in ciljih, se njuni podobi in

organizacijska kultura lahko bistveno razlikujeta. Ujemanje kandidata z bodočim delodajalcem oz. organizacijo opisuje model ASA<sup>7</sup> ali model privlačnosti, izbora in odhoda (Schneider 1987).

Različne ljudi privlačijo različne vrste organizacij in ko se ključne vrednote in interesi kandidata ter organizacije ujamejo, pomeni, da lahko zasledujejo iste cilje. V kolikor do tega ujemanja ne pride, obstaja velika možnost, da kandidat oziroma zaposleni zapusti delodajalca ali pa ga organizacija izloči.

V interesu kadrovskega svetovalca, ki je odgovoren za selekcijo in izbor kandidata je najpomembneje, da zna ugotoviti kateri in kakšen profil ustreza določeni organizacijski strukturi, saj bo le tako uspešno zaključil projekt.

Selekcijski postopek je dolgotrajen proces, zato se je potrebno ustrezno pripraviti in pravilno izpeljati že predselekcijski postopek, ki ga bom podrobneje opisala spodaj. Kot že omenjeno se vse začne z zavedanjem, da je glavni cilj najti ustreznega kandidata, ki bo ustrezal zahtevam in vrednotam naročnika. Naslednja koraka sta priprava analize delovnega mesta in analiza lastnosti kandidata. Sledi analiza trga, s katero pridobimo povratne informacije o ponudbi in povpraševanju o posamezni poziciji ter se na podlagi tega dokončno odločimo za načine pridobivanja ustreznega kadra. Vsi ti postopki olajšajo fazo selekcije in v kolikor so izpeljani pravilno je možnost za posredovanje neustreznih kandidatov manjše, kar posledično pripomore k večji učinkovitosti in hitrejši zaposlitvi.

---

<sup>7</sup> *Angl.* Attraction-Selection-Attrition

### 3.3.1 ANALIZA DELOVNEGA MESTA

Analiza delovnega mesta<sup>8</sup> je prva točka v predseleksijskem postopku in služi kot osnova za vse nadaljnje procese. Analiza delovnega mesta pomeni »sistematičen proces pridobivanja dejanskih informacij o delu in služi kot pomoč vodstvu pri sprejemanju odločitev« (Chang in Kleiner 2002, 73).

Zelo pomembno je, da se je kadrovske agencije in naročniki lotijo resno in podrobno opredelijo vse pomembne faktorje, ki se tičejo delovnega mesta, ki ga želijo zapolniti. Tako tuji kot slovenski avtorji jasno opredeljujejo pomembnost in načine, kaj naj tovrstna analiza zajema. Učinkovita analiza delovnega mesta mora podrobneje opredeljevati sledeče procese (Compton in drugi 2009, 28):

- delovne aktivnosti: naloge, procesi in postopki
- odnose in vedenje zaposlenih: fizične, psihične in socialne zahteve ter pogoji
- delovno uspešnost in rezultate: standardi, cilji, ukrepi
- delovne pogoje: plača, sistem nagrajevanja, zdravstveni in varnostni riziki
- osebne zahteve: izobrazba, izkušnje, kompetence, osebne značilnosti

Specifikacijo delovnega mesta lahko razdelimo na tri ključna področja (Kragelj 1998, 13–15):

- **motivatorji:** vsebina dela, odgovornosti in zadolžitve, nagrade,
- **resursi:** pooblastila, viri in informacije,
- **okolje:** socialno in fizično okolje, pogoji dela.

Vidika obeh avtorjev sta si podobna in poudarjata, da je potrebno najprej določiti ključne naloge, vsebino in procese dela. Na podlagi tega se definirajo odgovornosti, zadolžitve in pooblastila kandidata. Pomemben faktor so tudi finančni okvirji (plačni okvirji, nagrade, napredovanja, zavarovanja) in dostopnost do virov in informacij (delovna oprema, orodja za delo, dostopnost do informacij). Med druge pogoje dela, ki lahko odločilno vplivajo na odločitev kandidata spadajo še delovni čas, morebitna

---

<sup>8</sup> *Angl.* Job analysis

potovanja, uporaba službenega vozila, zahteva po terenskem delu ali dežurstvu, ipd. Nezanemarljiv podatek, ki ga je potrebno vzeti v obzir je tudi socialno in fizično okolje, kjer se definira formalnost odnosov v delovnem okolju, starostna in izobrazbena struktura sodelavcev, stil vodenja nadrejenih in splošno vzdušje v organizaciji.

Na podlagi teh kriterijev se določijo osebne specifikacije lastnosti kandidata, za katere je priporočljivo, da so v največji možni meri usklajene z zahtevami delovnega mesta.

### **3.3.2 ANALIZA LASTNOSTI KANDIDATA**

Že v petdesetih letih 20. stoletja so bile postavljene smernice za določanje ključnih lastnosti kandidata, ki sta jih postavila Alec Rodger in John Munro-Fraser. Kljub temu, da je od takrat minilo že več kot pol stoletja so njuni kriteriji še vedno aktualni in lahko pomagajo kot osnova za določanje ključnih kriterijev pri selekciji in izboru pravega kandidata. Vsekakor pa jih ne gre upoštevati dobesedno, saj je potrebno kriterije vedno prilagajati glede na zahteve delovnega mesta in kulturo podjetja.

Sedem stopenjski načrt za analizo lastnosti kandidata (Roger v Cushway 2015, 12):

- 1) Fizična podoba (izgled, obnašanje in govor)
- 2) Dosežki (izobrazba, kvalifikacije, izkušnje)
- 3) Splošna razgledanost (intelektualnost)
- 4) Posebne sposobnosti (verbalne in motorične spretnosti)
- 5) Interesi (intelektualni, povezani s fizično aktivnostjo, umetnostjo)
- 6) Značaj (sprejemljivost, vpliv nad drugimi, stabilnost, zanesljivost, samozaupanje)
- 7) Okoliščine (posebne zahteve kot so zmožnost nočnega dela, potovanj)

Pet stopenjska lestvica (Munro-Fraser v Cushway 2015, 12):

- 1) Vpliv na druge (izgled, obnašanje, govor)
- 2) Pridobljene kvalifikacije (izobrazba, tečaji, delovne izkušnje)
- 3) Prirojene sposobnosti (hitrost dojetanja, sposobnost učenja)
- 4) Motivacija (ciljna usmerjenost, vztrajnost, stopnja uspešnosti)
- 5) Prilagodljivost (čustvena stabilnost, odpornost na stres, sposobnost razumevanje in dela z ljudmi)

Tako kot pri analizi delovnega mesta je Kragelj (1998) tudi pri določanju bistvenih lastnosti kandidata izpostavil tri ključna področja, ki hkrati povzemajo ugotovitve Munro-Fraserja in Rogerja:

- motivacija: interesi in ambicije
- zmožnosti: dosežki, veščine in delovne izkušnje
- psihofizične lastnosti: osebnostne in fizične lastnosti, splošen vtis

Na podlagi teh smernic se določijo ključne lastnosti, za katere želimo, da bodo pri izbranem kandidatu izražene. Kot poudarjajo avtorji so te lastnosti skoraj vedno medsebojno povezane, zato je potrebno biti pazljiv, da zahteve ne bodo prestrogo zastavljene. »Delodajalci iščejo popolne ljudi«, pravi Ksenija Špiler Božič (Špiler Božič 2016), kljub temu, da se vsi zavedajo, da popolnih kandidatov ni ali pa jih je zelo težko najti. Kadrovske svetovalce na strani agencij morajo v takšnih primerih odigrati vlogo objektivnega, realnega in kritičnega predstavnika s področja trga dela in prepričati delodajalce, da se v realnih situacijah bolje obnesejo kandidati z uravnoteženimi lastnostmi (Kragelj 1998, 21).

### **3.3.3 ANALIZA TRGA**

Analiza trga se prične po analizah delovnega mesta in lastnostih kandidata. Agencija se loti raziskave trga glede na panogo v kateri deluje naročnik, glede na delovno mesto, ki ga želi zapolniti in specifične zahteve naročnika. Spodaj bom ponazorila s praktičnim primerom, s katerim se agencije pogosto srečujejo.

➤ **Želje ali zahteve naročnika**

- a) Naročnik deluje znotraj avtomobilske industrije in je lociran v gorenjski regiji.
- b) V svoj kolektiv želijo zaposliti osebo, ki bo zasedla delovno mesto vodja oddelka kakovosti.
- c) Naročnik želi, da izbrana oseba prihaja iz gorenjske ali osrednjeslovenske regije, govori aktivno angleški in nemški jezik ter poseduje znanje iz TS standardov, kar pomeni, da prihaja iz avtomobilske branže.

Agencija oziroma kadrovski svetovalec se analize trga loti glede na opisane zahteve naročnika in so prikazane na spodnjem primeru.

➤ **Aktivnosti agencije**

- a) *pregled različnih virov in baz*: na podlagi poznavanja trga, javno dostopnih podatkov in konkurenčnih podjetij pridejo do informacij o številu in lokaciji podjetij, ki delujejo znotraj avtomobilske industrije. Na ta način se pridobijo informacije o tem, koliko je takšnih podjetij v določeni regiji in kakšna je njihova konkurenca; manj kot jih je, težje bo kasnejše iskanje kandidatov.
- b) *priprava daljšega seznama<sup>9</sup>*: do potencialnih kandidatov iz zahtevanega področja pridejo na podlagi lastne baze kandidatov, zaposlitvenih portalov in njihovih baz ter družabnih omrežij (npr. LinkedIn). Na ta način se pridobijo informacije o tem, koliko potencialnih kandidatov je na trgu, tako aktivnih in pasivnih; manj kot jih je, težje bo najti nekoga, ki bo izpolnjeval posebne zahteve, ki v tej fazi še niso bile upoštevane.
- c) *priprava krajšega seznama<sup>10</sup>*: z upoštevanjem vseh zahtev (lokacija, jezik, znanja in poznavanje industrije) se pregleda ujemanje<sup>11</sup> med kandidatom in naročnikovimi željami. Na ta način se izloči vse tiste, ki ne ustrezajo pogojem, ostali pa nadaljujejo s selekcijskim postopkom.

Agencija in naročnik se lahko dogovorita glede poročanja o ugotovitvah stanja po posameznih fazah. Velikokrat pa analiza trga služi le kot orodje agenciji za prepoznavanje potencialov, saj se na podlagi težavnosti iskanja kadra oblikujejo tudi

---

<sup>9</sup> *Angl.* Long-list

<sup>10</sup> *Angl.* Short-list

<sup>11</sup> *Angl.* Matching

cene za posamezne profile. Manj kot je določenih profilov kandidatov na trgu, težje jih je najti. Posledično na to vplivata tudi cena in trajanje iskanja, ki sta premo sorazmerna s težavnostjo iskanja.

V primeru učinkovite priprave analize trga se agencija lažje odloča o nadaljnjem sodelovanju z določenim naročnikom. V kolikor ugotovi, da je določen profil težko ali nemogoče najti se lahko odloči, da zavrne iskanje ali pa postavi ustrezno ceno, ki bo kompenzirala vložen čas in trud. Prednosti so tudi za naročnika, saj na ta način dobi povratno informacijo s trga v katerem posluje in mu to omogoča sprejemanje drugačnih, boljših odločitev za zaposlene in poslovanje nasploh (optimizacija poslovanja, notranje reorganizacije, ipd.).

### 3.3.4 NAČINI PRIDOBIVANJA USTREZNEGA KADRA

»Temeljni cilj pridobivanja delavcev je, da organizacija za neko delovno mesto razpolaga z zadostnim številom dobrih kandidatov, med katerimi lahko izbira v nadaljnjem postopku kadrovanja in da je to ne stane preveč« (Kohont 2005, 2).

Pridobivanje kadra lahko poteka na dveh nivojih. Podjetja se lahko odločijo za notranje pridobivanje kadrov, kar pomeni, da se proces izvaja interno, znotraj organizacije ali eksterno, s pomočjo zunanjega izvajalca.

Tabela 3.1: Metode pridobivanja zaposlenih iz zunanjih virov

Metoda pridobivanja	Aktivnosti in ponudba	Odzivnost in ustreznost	Stroški
<b>Neformalno pridobivanje kandidatov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prijatelji, znanci sodelavci, družinski člani</li> <li>mreženje</li> <li>karierni zmenki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>velika</li> <li>redko ustrezni</li> </ul>	Ne nastanejo
<b>Neposredno javljanje kandidatov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pošiljanje življenjepisov brez razpisa</li> <li>vnos življenjepisa na spletno stran podjetja</li> <li>karierni sejmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>srednje velika</li> <li>redko ustrezni</li> </ul>	Ne nastanejo



<b>Stik s šolami in univerzitetnimi kariernimi centri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omogočanje prakse, štipendiranje</li> <li>• dnevi odprtih vrat</li> <li>• sodelovanje gospodarstva z izobraževalnimi ustanovami</li> <li>• posredovanje študentskega dela</li> <li>• svetovanje in poklicno usmerjanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velika</li> <li>• redko</li> <li>• ustrezni</li> </ul>	Ne nastanejo
<b>Javne službe za zaposlovanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ) in uradi za delo</li> <li>• Evropski zaposlitveni uradi (EURES)</li> <li>• brezplačne napotitve brezposelnih oseb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velika</li> <li>• redko</li> <li>• ustrezni</li> </ul>	Ne nastanejo
<b>Zasebne agencije za zaposlovanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivni in pasivni iskalci zaposlitve</li> <li>• nabor preverjenih kandidatov</li> <li>• najem začasne delovne sile</li> <li>• direktni nagovor zaposlenih kandidatov<sup>12</sup></li> <li>• garancija na storitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ravno</li> <li>• pravšnja</li> <li>• praviloma</li> <li>• ustrezni</li> </ul>	Visoki
<b>Oglasi v javnih medijih</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• širok doseg</li> <li>• časopisi, radio, TV, spletne strani, družabna omrežja</li> <li>• spletni zaposlitveni portali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velika</li> <li>• redko</li> <li>• ustrezni</li> </ul>	Visoki

Vir: Svetlik in drugi (2009, 289–294) in Maitland v Svetlik in drugi (2009, 297).

V primeru notranjega kadrovanja se poslužujejo metod kot so objava na oglasnih deskah, internih časopisih, okrožnicah ali na interni spletni strani oz. intranetu (Svetlik in drugi 2009). Notranje kadrovanje ima svoje prednosti v kolikor ima podjetje večje število zaposlenih in skrbi za pozitivno organizacijsko klimo. Ta dejavnika povečujeta možnosti za prijavo ustreznih kandidatov. V večini primerov pa podjetja na ta način ne morejo zagotoviti zadostnega števila potencialnih kandidatov, ki bi ustrezali vsem zahtevanim pogojem.

Zaradi želje po večjem naboru potencialnih kandidatov se podjetja v veliki meri odločajo za metodo pridobivanja delavcev iz zunanjih virov. Svetlik (Svetlik in drugi 2009) navaja različne metode in značilnosti pridobivanja ustreznega kadra in se navezuje tudi na Maitlanda, ki še podrobneje razdela izbiro. Njihove ugotovitve sem združila in predstavila v tabeli 3.1.

<sup>12</sup> *Angl.* Headhunting

Vsako podjetje, ki se na trgu obnaša racionalno bo gledalo na razmerje med učinkovitostjo in stroški. Na podlagi zgornjih podatkov lahko zaključimo, da je za podjetja najbolj učinkovita izbira zasebnih agencij za zaposlovanje. Če se podjetje odloča za optimalen izbor metode, potem mora vzeti v obzir tako stroškovno kot tudi časovno komponento, ki sta med sabo nerazdružljivi. Agencija z ravno pravšnjo odzivnostjo (naborom kandidatov) prihrani podjetju čas, ki bi ga moralo posvetiti za pregled in izločanje neustreznih kandidatov, ki bi jih pridobilo po drugih metodah, kjer je odzivnost visoka. »Z našimi storitvami na področju iskanja in izbora kadrov boste prihranili čas in pospešili proces zaposlovanja«, so zapisali na spletni strani agencije Atama (Atama 2016). Kljub temu, da je večina (razen oglaševanja v medijih) visoko odzivnih metod brezplačna, je bolj smotrno, da se čas namenjen selekciji velike količine kandidatov nameni bolj ključnim aktivnostim, ki lahko podjetju prinesejo višjo dodano vrednost kot pa so jo plačali agenciji, ki jim je kljub dokaj visokim stroškom dolgoročno prihranila na času (in posledično denarju). Naročnik C se strinja, da jim agencija skrajša čas iskanja, »saj nam pripelje le kvalitetne kandidate in ne izgubljam časa za kandidate, ki ne ustrezajo« in teh je kot pravijo na prvih razgovorih med 80 in 90 odstotkov. Podobnega mnenja je tudi naročnik A, ki pravi, »da je za družbo, ki posluje preko agencije manj dela s posameznimi aktivnostmi glede nabora kandidatov, kar pomeni, da se lahko posveča svojim pomembnejšim ciljem«.

Na podlagi raziskave »2015 Talent Trends«, ki jo je leta 2015 izvedel LinkedIn Talent Solutions, je kar 70 odstotkov delovne sile na globalni ravni pasivne, kar pomeni, da so zaposleni in si aktivno ne iščejo službe. To pa ne pomeni, da niso pripravljeni na menjavo le-te. Vloga kadrovskega svetovalca je, da najde načine, kako priti do pasivnih iskalcev zaposlitve.

Pridobivanje kadra v domeni kadrovske agencije vključuje različne metode. V večini primerov se agencije poslužujejo bolj inovativnih metod pridobivanja ali iskanja ustreznega kadra od podjetij samih. »Čim bolj usposobljenega in specializiranega delavca iščemo, tem bolj moramo razširiti območje iskanja in tem bolje moramo izbrati njegov medij« (Kohont 2005, 6).

Spodaj je naštetih nekaj primerov, ki se jih agencije poslužujejo:

- inovativni in privlačni oglasi po sistemu GEKO<sup>13</sup> (Manpower 2012),
- socialna omrežja (LinkedIn, Facebook),
- zaposlitveni portali (mojedelo.com, zaposlitev.net, mojazaposlitev.si),
- interne baze kandidatov,
- headunting (direktno nagovarjanje potencialnih kadrov, ki so še zaposleni),
- Zavodi za zaposlovanje (baze iskalcev, informacijsko-motivacijski seminarji, tematske predstavitve),
- povezave s šolami, univerzami (dnevi odprtih vrat, oglaševanje, predstavitve profesorjem, nagovarjanje mladih potencialov),
- sejmi (lokalni in regionalni karierni sejmi),
- mreženje (konference, seminarji, karierni zmenki),
- priporočila in namigi (s strani kandidatov, podjetij, naročnikov),
- promocije na terenu (deljenje letakov, usmerjeno oglaševanje).

Vse te aktivnosti od kadrovskega svetovalca terjajo velik časovni vložek, česar si kadroviki v podjetjih velikokrat ne morejo privoščiti. Glede na to, da se na agencije v večini obračajo podjetja, ker si želijo skrajšati postopek selekcije, je ključno, da so agencije tiste, ki se morajo temu bolj posvetiti. Na ta način se povečujejo možnosti za pridobitev ustreznega kadra do katerega podjetje ni moglo ali znalo priti.

---

<sup>13</sup> GEKO pomeni G – greed, E – ego, K – kudo, O – oportuniy in daje ključne smernice, ki jih je potrebno upoštevati pri pripravi zaposlitvenega oglasa.

### **3.4 SELEKCIJSKI POSTOPKI**

Procesu uspešno opravljene predselekcije sledi selekcijski postopek, ki nastopi, ko je na razpolago zadostno število potencialnih kandidatov. Selekcija je proces razlikovanja med kandidati z namenom izbora in zaposlitve najprimernejšega kandidata. Selekcijski postopek »je poskus iskanja ravnotežja med tem, kar kandidat zna in hoče početi ter tem, kar podjetje zahteva in potrebuje« (Kumari 2012, 35).

Selekcijski postopek se prične s pregledom prispelih prijav na delovno mesto (aktivni iskalci, ki so se prijavi na oglas ali preko drugih virov oglaševanja) in pridobljenih kontaktov pasivnih iskalcev (v procesu headuntinga ali direktnega nagovora). Med vsemi kandidati se izloči tiste, ki ne izpolnjujejo formalnih pogojev zahtevanih s strani naročnika. Po dolžnosti je neustrezne potrebno obvestiti, kar lahko svetovalec opravi takoj ali po zaključku projekta oziroma ob končnem izboru kandidata. Sledi faza razgovorov ali intervjujev z izbranimi kandidati, ki potekajo v prostorih agencije. Glede na zahteve naročnika se opravi tudi testiranje kandidatov, ki je lahko že v preliminarni fazi ali šele na koncu, pred izborom. Sledi izbor najustreznejših kandidatov, ki se jih predstavi naročniku. Število teh se v agencijah giblje med tri in pet (Agencija A), razen, če ni z naročnikom dogovorjeno drugače. Naročnik izbrane kandidate povabi na razgovor, na podlagi katerega se odloči za najustreznejšega kandidata. Po izboru sledi zaposlitev, katera je lahko direktno pri naročniku ali preko agencije (najem). Pred dejansko zaposlitvijo je potrebno urediti celotno kadrovske administracijo (zdravniški pregled, varstvo pri delu, podpis pogodbe) za katero v primeru najema poskrbi agencija, v nasprotnem primeru pa naročnik sam.

#### **3.4.1 PREGLED PRIJAV IN SELEKCIJA KANDIDATOV**

Prijave pomenijo vse poslane prošnje, življenjepise, CV-je<sup>14</sup> in ponudbe za delo, in »so običajno prvi resen stik med organizacijo in kandidatom« (Kohont 2006, 3). »Življenjepis je zelo osebna zadeva brezposelnega, za kadrovika, ki ga bere, pa je to

---

<sup>14</sup> Lat. Curriculum Vitae

kos papirja, na podlagi katerega se odloči, ali bo kandidata vabil na pogovor«, so zapisali v Mojih financah (Milić 2016, 49).

Oblike življenjepisov so različne in če v oglasu ni posebej zahtevno v kateri obliki jih podjetja ali agencije sprejemajo, je na strani kandidata, da se odloči o izbiri. Na portalu Moja zaposlitev so jih razdelili na pet ključnih oblik in izbira je odvisna od tega, kaj želi kandidat z njim doseči. Obstajajo kronološki, funkcijski, targetirani in akademski življenjepisi ter oblika Europass (Moja zaposlitev 2016). Za tiste, ki želijo izstopati in se potegujejo za poklice povezane z umetnostjo, pa so priporočljivi kreativni življenjepisi, podprti z multimedijskimi vsebinami. S strani kadrovnikov je najbolj zaželena oblika Europass, »ki zaradi enolično sestavljenega obrazca za vnos podatkov in s tem posledično sistematičnosti omogoča lažjo primerjavo med kandidati« (Pipan 2014, 23). Glede na to, da kadrovske službe prejmejo v povprečju 200 prijav na en razpis (Šket v Milić 2016, 49), gre pobuda na stran kandidatov, da s svojim življenjepisom izstopajo oziroma ga prilagodijo vsakemu razpisu posebej.

Prijave prihajajo po pošti, preko elektronske pošte, informacijskega sistema ali pa jih kandidati prinesejo v agencijo osebno. Agencija je tista, ki določa pravila prijavnega postopka in odloča, katere prijave bo sprejela kot veljavne. Nekatere se striktno držijo rokov prijave ali točno določenih virov prijav, preko katerih jih sprejemajo in preostalih ne upoštevajo v nadaljnjem postopku.

Slika 3.3: Ožji izbor ali selekcija kandidatov



Naloga kadrovskega svetovalca je, da prijave pregleda in jih na podlagi ujemanja z zahtevami delovnega mesta zavrne ali izbere v ožji izbor kot nakazuje slika 3.3. Ta proces se imenuje prva selekcija kandidatov. Po pregledu prijav in selekciji sledi naročanje izbranih kandidatov na zaposlitveni razgovor, kjer se kadrovski svetovalec in kandidat prvič osebno srečata.

### 3.4.2 ZAPOSLOTVENI RAZGOVORI ALI INTERVJUJI

Prvi osebni stik med kadrovskim svetovalcem in kandidatom v večini primerov nastopi v fazi razgovora ali intervjuja. »Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi primernost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima« (Svetlik in drugi 2009, 311–312).

Intervju je po svoji naravi bolj subjektiven od ostalih metod testiranja, ki bodo predstavljene v naslednjem poglavju. Na subjektivnost vplivajo kadrovski svetovalci, ki vodijo razgovor, zato je za čim večjo učinkovitost in nepristranskost ključno, da se intervju planira in vodi čim bolj strukturirano. Kragelj kot primer dobrega intervjuja navaja planiran, sistematičen in kronološko voden intervju, pri katerem se več kot 85 odstotkov časa nameni kandidatu, zaključna ocena pa temelji na konkretnih podatkih in dejstvih (Kragelj 1998, 28).

Whetton in Cameron (Whetton in Cameron v Ullah 2010, 107) predlagata šest stopenjski proces izvajanja intervjuja, ki sta ga poimenovala PEOPLE<sup>15</sup>, pri čemer vsaka črka besede opisuje posamezno stopnjo v procesu:

- **(P) priprava na intervju:** poslati vabilo kandidatu, izbrati ustrezen prostor, seznaniti se z vsebino življenjepis,
- **(E) vzpostavitev odnosa:** ustrezen sprejem kandidata (rokovanje, ponuditi osvežilni napitek), pričeti z lahkotnimi, razbremenilnimi vprašanji,

---

<sup>15</sup> Angl. P-prepare, E-establish rapport, O-obtain information, P-provide information, L-lead to close, E-evaluate

- **(O) pridobitev informacij:** pregled izobrazbe, izkušenj, kompetenc, ugotavljanje ali pojasnjevanje morebitnih neskladnosti,
- **(P) zagotovitev informacij:** seznaniti kandidata glede vsebine in zahtevnosti delovnega mesta, razkritje plače in naročnika,
- **(L) voditi do zaključka:** zahvala neustreznemu kandidatu, opis nadaljnjega postopka ustreznemu kandidatu,
- **(E) oceniti kandidata:** priprava poročila in mnenja o kandidatu.

Kadrovski svetovalec v večini primerov ne poseduje poglobljenega znanja o poklicih za katere opravlja intervjuje ali razgovore. V takšnih primerih se je smotrno opredeliti za vedenjski intervju, s katerim se osredotočamo na delovne izkušnje in situacije, ki izhajajo iz njih. Kandidati pri tem načinu opisujejo določene primere, ki so se zgodili v preteklih delovnih razmerjih in so vezani na delovni proces (Barclay 1999).

Glavna funkcija intervjuja je, da se ugotovi ujemanje izkušenj in lastnosti kandidata z zahtevami delovnega mesta. Iz tega izhaja, da je glavni cilj intervjuja »izbor pravega kandidata na pravo delovno mesto« (Ullah 2010, 106). V kolikor je ta cilj dosežen, pomeni, da je bil celoten predhodni proces, vključno z intervjujem, uspešno izveden. Število intervjujev, ki se jih opravi s posameznim kandidatom, je odvisno od zahtevnosti pozicije in želja naročnika. Po navadi je prvi krog v agenciji, drugi pri naročniku, redkeje sledijo še tretji ali četrti krog, kar je odvisno od zahtevnosti pozicije. Lahko pa pride tudi do primerov, ko zaradi želje po diskretnosti na strani naročnika, vsi razgovori potekajo v prostorih agencije (Agencija C).

### 3.4.3 TESTIRANJA IN PREVERJANJA REFERENC

Zaposlitveni testi predstavljajo objektivno in standardizirano merilo za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov (Singer v Svetlik in drugi 2009, 306).

Testiranje kandidatov lahko nastopi v različnih fazah selekcijskega postopka. Nekateri se ga poslužujejo že v fazi prijav ali na razgovoru samem (primer grafološke analize),

drugi pa šele po končanem izboru ali pa sploh ne. Faza testiranja je odvisna od števila prijavljenih kandidatov, zahtevnosti delovnega mesta in morebitnih specifik ter izrecnih zahtev naročnika. Glede na to, da so mnenja o smotrnosti uporabe različnih vrst testiranj deljena (Svetlik in drugi 2009; Furnham in Jackson 2011), so predvsem v večjih organizacijah še vedno pogosto prisotna. Oblike testiranj se razlikujejo glede na zahtevnost delovnega mesta in glede na želene rezultate. Spodaj bom razčlenila tri ključne: ocenjevalni centri<sup>16</sup>, psihološka testiranja in preverjanje referenc.

### ***Ocenjevalni centri***

Ocenjevalni centri so v porastu in se ga poslužujejo predvsem večja, mednarodna podjetja in so namenjena ocenjevanju različnih profilov v organizacijski strukturi podjetja. Namenjeni so testiranju sposobnosti, kompetenc, inteligence in osebnosti kandidatov. Vsaka organizacija se testiranja loti z različnimi nalogami, vendar so ključne smernice vsem enotne (Furnham 1992, 330):

- Ocenjuje se posameznikovo delo znotraj skupine kot tudi individualen nastop
- Vedenje udeležencev spremljajo in ocenjujejo izkušeni ocenjevalci
- Postopek vključuje različne naloge ter traja najmanj 4 ure in največ 2 dni
- Ocenjevanje poteka po vnaprej določenih kriterijih

### ***Psihološka testiranja***

Psihološki testi v katerikoli obliki so namenjeni kvantifikaciji umskih sposobnosti, usposobljenosti, inteligence in osebnostnih lastnosti (Furnham in Jackson 2011). Obstaja več vrst testiranj, ki jih agencije v sklopu svojih storitev ponujajo naročnikom. Med najbolj pogoste oblike psiholoških testiranj glede na želene rezultate spadajo testi sposobnosti, testi osebnosti, psihometrični testi in projekcijski testni postopki (Bucik 1997).

Na podlagi spletnih strani pregledanih agencij jih sedem od petnajstih nudi tovrstno storitev, medtem ko ni pri vseh razvidno ali jo opravljajo v sklopu agencije ali s

---

<sup>16</sup> *Angl.* Assessment Centres



pomočjo zunanjega izvajalca. V agenciji Ki interim imajo jasno opredeljeno, da vsa testiranja, ki so odvisna od zahtevnosti delovnega mesta, opravi usposobljen psiholog, pri čemer upoštevajo psihološki etični kodeks in varstvo osebnih podatkov (Ki interim 2016). Pri Adecco še podrobneje predstavijo prednosti testiranj v selekcijskem postopku, kajti menijo, da so jim psihološki testi v veliko pomoč pri izbiranju, saj jim omogočajo boljše razumevanje in oceno kandidatovih lastnosti. Za njih jih pripravljajo na Centru za psihodiagnostična sredstva v Ljubljani in so prilagojeni slovenskemu okolju (Adecco 2016).

### ***Preverjanje referenc***

Preverjanje referenc v praksi poteka na dveh ravneh. Reference se lahko pridobijo v pisni obliki na podlagi zahteve v zaposlitvenem oglasu ali ob razgovoru. Tej obliki pravimo priporočilo ali priporočilno pismo. Druga pot pridobitve reference poteka na osebni ravni, po navadi preko telefonskega stika s kontaktno osebo bivšega delodajalca, ki jo je navedel kandidat (Svetlik in drugi 2009). Zaradi varovanja osebnih podatkov je soglasje kandidata za osebno preverjanje ključno. Na trgu obstaja vedno več podjetij, ki imajo v svojih internih aktih jasno definirano ali se sme dajati reference o bivših zaposlenih ali ne in se tega striktno držijo. To velja predvsem za večje multinacionalke, ki praviloma niso naklonjene tovrstnim preverjanjem. Glede na pogovore s kadroviki in iskalci zaposlitve je kredibilnost osebnega preverjanja večja, saj je zaslediti, da nemalokrat priporočilna pisma pišejo zaposleni kar sami, odgovorne osebe pa na koncu le podpišejo že napisano.

V kadrovske agencijah so aktivnosti preverjanja referenc podlaga za pridobitev novih naročil, saj na ta način pri sogovorniku vzbudijo občutek strokovnosti in predanosti svojemu delu. Velikokrat se zgodi, da je preverjanje referenc ali potrjevanje pisnih priporočil vstopna točka v podjetje ali do kadrovika, do katerega na drug način niso mogli priti. Iz tega razloga se kadrovske agencije preverjanja referenc pogosto poslužujejo in kot zanimivost lahko navedem, da imajo nekatere izmed njih celo specifične protokole preverjanja, s točno določenimi obrazci in vprašalniki, vse z namenom pridobitve novih poslovnih priložnosti.

#### **3.4.4 IZBOR KANDIDATOV**

Po zaključku zaposlitvenih razgovorov nastopi faza izbora najustrežnejšega kandidata ali kandidatov. V selekcijskem izboru znotraj agencij se ne izvaja končni izbor, ampak se opravi selekcija treh do petih najustrežnejših kandidatov, ki se jih predstavi naročniku. Vsaka agencija ima svoj način predstavitev kandidatov. Večje, mednarodne agencije se tudi v tej fazi držijo točno določenih postopkov in oblik predstavljanja kandidatov (enotni, strukturirani obrazci z vsebino iz kandidatovega življenjepisa in vključenim mnenjem kadrovskega svetovalca), medtem ko se manjše in večkrat tudi bolj fleksibilne agencije odločajo za način in obliko predstavitve na podlagi odnosa z naročnikom in njihovih zahtev. Predstavitve kandidata naročniku je v obeh primerih pisna in vsebuje vse ključne izkušnje, kompetence in znanja. Na podlagi predstavitve določenega števila kandidatov se naročnik odloči katere od predstavljenih kandidatov bi želel osebno spoznati. Lahko se odloči, da se sreča z vsemi ali pa si izbere le nekatere posameznike. Sledi postopek priprave na razgovore pri naročniku, kjer se kandidati seznanijo z vsemi podrobnostmi o delovnem mestu. Ta poteka s potencialnimi kandidati, ki jih je naročnik potrdil. V tej fazi pride do izraza kadrovskega svetovalec in njegovo poznavanje naročnika. »V kolikor je vzpostavljen odnos zaupanja z naročnikom, ki deli ustrezne informacije, ne samo o delovnih mestih, ampak o celotnem podjetju, strategiji, prihodnosti, stanju, razmerah, ambicijah in težavah, ... potem obstaja velika možnost uspeha« (Agencija C). Končni izbor kandidata je praviloma vedno v domeni naročnika, agencija le po potrebi svetuje pri zaključni odločitvi. Po opravljenem izboru kandidata se selekcijski postopek prelevi v fazo zaposlitve.

#### **3.4.5 ZAPOSILITEV**

Zaposlitev kandidata je rezultat uspešno zaključenega procesa iskanja in selekcije kadra. V vseh predhodnih fazah sem opisovala podrobnosti teh postopkov, kjer sem se osredotočala na primere iskanja in selekcije, kar v praksi pomeni, da se v teh primerih izbrani kandidati praviloma zaposlijo direktno pri naročniku. To pomeni, da je agencija le posrednik med naročnikom in kandidatom in se po fazi izbora umakne

iz zaposlitvenega procesa. Iz tega sledi, da kandidat in naročnik oz. bodoči delodajalec medsebojno uredita vse potrebno za zaposlitev. Po podpisu pogodbe o zaposlitvi (ali namere o zaposlitvi) je za agencijo projekt zaključen. Vloga agencije in kadrovskih svetovalcev pa tudi po zaključenem projektu ostaja pomembna, saj vsaj v prvih mesecih zaposlitve ostajajo v stikih tako z naročnikom kot kandidatom in spremljajo obojestransko zadovoljstvo. Večina agencij na tovrstno storitev ponudi tudi garancijo kot dokazilo za strokovno opravljeno delo oziroma za zmanjšanje tveganja za naročnika. »Ker verjamemo v kakovost naše storitve vam pri izboru ponujamo 3 mesece garancije. V primeru, da bi kandidat, ki smo ga selekcionirali in s katerim ste sklenili delovno razmerje, odpovedal pogodbo o zaposlitvi iz osebnih razlogov, v roku 3 mesecev od zaposlitve, iskanje brezplačno ponovimo« (Atama 2016). Naročnikov strošek za opravljeno storitev je poslovna skrivnost vsake od agencij in se lahko za isti ali enak profil kandidata zelo razlikuje. Na višino cene storitve lahko vpliva tudi to ali naročnik zaposli le enega kandidata ali jih potrebuje več. V praksi je vsak naslednji izbran in zaposlen kandidat osnova za dodaten popust, vendar je ta odločitev stvar pogodbenih zavez med naročnikom in agencijo.

## **4 OPREDELITEV AGENCIJSKE DEJAVNOSTI**

Agencijska dejavnost se je razvila kot odgovor na problematiko, vezano na zaposlovanje in predstavlja širok spekter storitev, ki je odvisna od vrste in načina delovanja posameznih agencij.

V naslednjih poglavjih bom predstavila terminološki in zakonski okvir njihovega delovanja ter sfero v kateri delujejo. V Sloveniji poznamo nacionalno oziroma javno agencijo za zaposlovanje, to je Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, ki deluje netržno in zasebne ali tržno naravnane agencije, kamor spadajo agencije za najem in posredovanje delovne sile in specializirane agencije za iskanje in selekcijo kadra. Podrobnosti njihovega delovanja bodo predstavljene kasneje.

### **4.1 TERMINOLOŠKA OPREDELITEV KADROVSKIH AGENCIJ**

Definicije pomena kadrovskih agencij ali agencij za zaposlovanje so različne in se razlikujejo glede na pomen in način delovanja. Glede na to, da bom kasneje definirala delovanje različnih vrst agencij v Sloveniji so definicije, ki jih bom navedla relevantne za kasnejšo obravnavo.

Kot že omenjeno je bilo v Sloveniji zaposlovanje preko zasebnih agencij v zakonu prvič omenjeno leta 1998 in opredeljeno kot zagotavljanje dela delavcev. Isto definicijo uporablja tudi Bohinc (Bohinc v Kohont 2003, 443). Pred tem sta ga definirala že Dobrinova in Svetlik. Po Dobrinovi je zaposlovanje pri zasebnih agencijah prvič definirano kot atipična oblika delovnega razmerja, medtem ko ga Svetlik definira kot zaposlovanje pri posrednikih dela, ki svoje delavce posojajo pravim delodajalcem (Kohont 2003, 442–443).

Ena izmed pglavitnih prednosti agencijskega dela je ponujanje fleksibilnosti dela in zaposlovanja za delodajalce. Kot fleksibilno obliko dela Svetlik navaja vsa delovna razmerja, ki niso sklenjena za nedoločen čas s polnim delovnim časom (Svetlik 1994,

124). Od te definicije je minilo že več kot 20 let in glede na to, da večina agencij v današnjem času že nudi zaposlitve za nedoločen čas s polnim delovnim časom, bi lahko potemtakem sklepali, da niso več fleksibilne. Glede na njihov širok spekter storitev in prilagodljivost na trgu dela pa to ne drži in podjetja se kljub temu še vedno obračajo na njih ravno zaradi želje in potreb po večji fleksibilnosti.

Po Kohontu »gre za fleksibilno, atipično, tristrano zaposlitveno razmerje, v katerega so vključeni: pri agenciji za določen ali nedoločen čas zaposleni delavec, delodajalec oziroma agencija in podjetje uporabnik, pri katerem delavec dislocirano opravlja delo« (Kohont 2003, 443). Vsi trije deležniki so med sabo pogodbeno zavezani:

- agencijski delavec ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi s kadrovske agencije, ki je njegov uradni delodajalec,
- kadrovska agencija ima sklenjeno pogodbo o sodelovanju z naročnikom oz. uporabnikom,
- agencijskega delavca zavezujejo kolektivne pogodbe in interni akti uporabnika.

Slika 4.1: Tripartitno razmerje pri koncesionarjih



O tripartitnem odnosu med agencijo, iskalcem in naročnikom govori tudi Svetlik, ki med drugim poudarja, da delavci zaposleni preko posrednikov nimajo enakih pravic kot zaposleni direktno pri naročniku (Svetlik v Kohont 2003, 443). Kljub temu, da

tristranski odnos še vedno obstaja, pa od leta 2013 naprej ta definicija ne velja več, saj je s sprejemom novega Zakona o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR-1) to področje urejeno in do neenakosti med zaposlenimi vsaj v teoriji ne bi smelo več prihajati. O zakonskih predpisih bom podrobneje govorila v naslednjem poglavju.

Zgoraj našteje definicije veljajo za tiste vrste agencij, ki za svoje delovanje potrebujejo koncesijo s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije (v nadaljevanju MDDSZ). Definicija agencijskega delavca in tripartitnega odnosa postane bolj ohlapna, ko govorimo o specializiranih agencijah, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kadra. To razmerje ne temelji na pogodbenih obveznostih, ampak postane ključen poslovni odnos med vsemi tremi deležniki, saj sta od njega odvisna uspešnost in učinkovitost zagotavljanja zahtevane storitve. V tem primeru je edina pogodbeni zaveza med kadrovske agencije in naročnikom pogodba o poslovnem sodelovanju. Ne glede na pogodbeni vidik pa to razmerje povezuje poslovni odnos, ki temelji na partnerskem nivoju iz česar izhaja tudi pomembnost odnosa in s tem povezane medosebne komunikacije v tem razmerju.

Slika 4.2: Tripartitno razmerje pri specializiranih agencijah



Medosebna komunikacija je ključna za vzpostavljanje, gradnjo in ohranjanje poslovnih odnosov in ima značilnost, da vsi udeleženci neposredno vplivajo drug na drugega. Slaba ali neustrezna komunikacija pa lahko vodi do izgube posla ali stranke (Turner, 2003).

Definicije agencije za zaposlovanje opredeljene v slovarjih in med tujimi avtorji naštevam spodaj.

Agencija za zaposlovanje je:

- »posrednik, ki pomaga ljudem pri iskanju dela in delodajalcem pri iskanju ljudi« (The New Penguin Business Dictionary 2003),
- »organizacija, ki služi denar s tem, ko pomaga drugim ljudem pri iskanju zaposlitve« (Dictionary of Information and Library Management 2006),
- »podjetje, ki kot posrednik v imenu drugih podjetij (naročnikov) išče kader ter v imenu iskalcev zaposlitve išče delo« (Collins Dictionary of Business 2006a),
- »pisarna, ki išče zaposlitve za iskalce« (Dictionary of Human Resources and Personnel Management 2006),
- »posrednik, ki ustvarja dobiček s posredovanjem med delodajalci in iskalci zaposlitve« (Taerattanachai in Kleiner 2005, 129).

Za zasebne agencije, ki so prisotne v Evropski uniji, veljajo osnovna načela, ki se jih morajo držati (de Koning in drugi v Kohont 2003, 444):

- za iskalce zaposlitve so storitve brezplačne,
- iskalcev zaposlitve se ne sme pošiljati v stavkajoča podjetja,
- diskriminacija med iskalci zaposlitve je prepovedana,
- zasebnost iskalcev zaposlitve se mora spoštovati.

Predstavljene definicije agencij za zaposlovanje so si enotne v tem, da poudarjajo pomembnost tripartitnega sodelovanja med agencijo, iskalcem zaposlitve ter naročnikom storitve. Cilj, ki ga zasledujejo, je nudenje fleksibilnosti na trgu dela z upoštevanjem načela diskretnosti in ustvarjanjem dolgoročnega poslovnega odnosa.

## 4.2 ZAKONSKA OPREDELITEV IN PRAVNI TEMELJI

Temelji agencijskega dela so bili v EU postavljeni leta 1990, ko je bilo agencijsko delo prepoznano kot najhitreje rastoča oblika zaposlovanja znotraj Evropske skupnosti (ILO 2009). Kot tripartitno razmerje med iskalcem zaposlitve, agencijo in uporabnikom je bilo uradno definirano s strani Mednarodne organizacije dela<sup>17</sup> v Konvenciji o zasebnih agencijah za zaposlovanje iz leta 1997 (C181<sup>18</sup>) kot tudi v EU direktivi 2008/104/EC, v slovenski zakonodaji pa je bilo to razmerje definirano v okviru novele Zakona o urejanju trga dela (ZUTD).

Marca 2013 je prišlo do spremembe zakonodaje na področju agencijskega dela, saj sta bila sprejeta dva ključna dokumenta, ki sta uokvirila pristojnosti delovanja kadrovskih agencij. Sprejeta sta bila Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) in Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-A in ZUTD-C).

Na podlagi obeh zakonov in delovne skupine za spremljanje učinkov sprememb v regulaciji trga dela (2015) sem povzela bistvene spremembe v ZDR-1 in ZUTD-C glede na prejšnjo zakonsko ureditev in te so:

- **urejanje zaposlovanja za določen čas** (zakonska določitev formalnih razlogov in časovna omejitev zaposlovanja za določen čas, motiviranje delodajalcev za zaposlovanje za nedoločen čas, pravica do odpravnine),
- **urejanje agencijskega dela** (zakonska določitev kvot napotenih delavcev, ki po novem ne sme presegati 25 odstotkov števila zaposlenih delavcev pri uporabniku, postavitve pravil za zaposlovanje za določen in nedoločen čas, določitev subsidiarne odgovornosti uporabnika pri zagotavljanju pravic delavcev zaposlenih pri agencijah),
- **razlikovanje med vrstami agencij** (jasna razmejitev med agencijami za zagotavljanje dela delavcev uporabniku, ki morajo biti po novem vpisane v register za pridobitev koncesije in agencijami, ki svojo storitev nudijo na podlagi civilnopravne pogodbe),

---

<sup>17</sup> *Angl.* International Labour Office (ILO)

<sup>18</sup> *Angl.* Private Employment Agencies Conventin C181



- **definiranje tristranskega razmerja** (nove opredelitve terminov so delodajalec, ki zagotavlja delo delavcev uporabniku, napoteni delavec in uporabnik),
- **zagotavljanje večje finančne in socialne varnosti delavcev** (nove zakonske podlage za izredne odpovedi, nadomestila in izplačevanje plač, določanje glob za kršitelje).

Kljub vsem do sedaj sprejetim ukrepom še vedno prihaja do kršitev pri zagotavljanju dela delavcev drugemu uporabniku. Inšpektorat za delo je te največkrat zaznal pri agencijah, ki niso vpisane v register, vendar svojo dejavnost kljub temu nemoteno opravljajo naprej (Repovž 2013).

## 5 KADROVSKE AGENCIJE V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU

Po zadnjih raziskavah o agencijskem delu pod okriljem Mednarodnega združenja zasebnih kadrovskega agencij<sup>19</sup>, je bilo v letu 2014 na globalnem trgu prisotnih 137,000 agencij, od tega jih na področju Evropske unije deluje 36,5 odstotkov (CIETT 2015). Glede na njihove analize se trg agencijskega dela z leti povečuje.

V Sloveniji je bilo julija 2016 registriranih 261 gospodarskih subjektov, ki se ukvarjajo s človeškimi viri. Ne smemo pa zanemariti tudi podatka, da obstaja nek odstotek podjetij, ki se ukvarjajo s t.i. agencijsko dejavnostjo, vendar so vpisana pod dejavnost za drugo podjetniško in poslovno svetovanje. Zaradi tega dejstva je težko določiti točno število podjetij, ki se ukvarjajo z agencijsko dejavnostjo. Pregled klasifikacij dejavnosti, ki so povezane s človeškimi viri, je združeno v tabeli 5.1 in vsebuje podatke za julij 2016.

Tabela 5.1: Gospodarski subjekti po dejavnosti

SKD <sup>20</sup>	Dejavnost	Število
78.100	dejavnost pri iskanju zaposlitve	34
78.200	posredovanječasne delovne sile	212
78.300	druga oskrba s človeškimi viri	15
<i>70.220</i>	<i>drugo podjetniško in poslovno svetovanje</i>	<i>11.183</i>

Vir: Ajpes (4. julij 2016).

Poleg storitve najema delovne sile, ki predstavlja 70 odstotkov obsega dela in donosa, se vedno več agencij poslužuje tudi storitve iskanja in selekcije kadra (11 odstotkov) in outsourcinga oz. prevzema določenih kadrovskega funkcij (6 odstotkov). V zadnjem letu so na globalni ravni zabeležili kar 8,6 odstotno rast prihodkov od

<sup>19</sup> Angl. CIETT

<sup>20</sup> SKD je okrajšava za standardno klasifikacijo dejavnosti.

prodaje, kar predstavlja 450,4 milijarde evrov. Največji delež še vedno pripada EU in sicer 29,5 odstotkov (CIETT 2015).

Vloga kadrovskih agencij se glede na podatke zadnjih let povečuje, vendar se po podatkih Eurostata v Sloveniji še vedno večina (okoli 70 odstotkov) iskalcev zaposlitve poslužuje javnih zavodov, medtem ko se jih na zasebne agencije obrne okoli 25 odstotkov (IZA Research Report 2013). Po podatkih Evropskega združenja zasebnih kadrovskih agencij<sup>21</sup> se v Evropski uniji kar 45 odstotkov iskalcev zaposlitve odloči za agencijsko delo zato, da hitreje pridejo do redne oziroma direktne zaposlitve v želenem podjetju. 74 odstotkov delodajalcev priznava, da se namesto agencijskega delavca ne bi odločili za direktno zaposlitev kandidata. Kar 76 odstotkov delodajalcev se obrne na agencijo zaradi spreminjajočih razmer na trgu, ki so rezultat povečanja naročil, nihanj na prisotnih trgih in med zaposlenimi (EUROCIETT 2016).

Na podlagi raziskav, ki so bile izvedene znotraj Evropske unije, agencijsko delo v Sloveniji v določenih merilih precej odstopa od povprečja v EU. Raziskava Eurostata iz leta 2011 je pokazala, da je bilo v Sloveniji 41,600 zaposlenih preko kadrovskih agencij, kar pomeni 4,5 odstotkov delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji. Od tega je bilo 44,8 odstotkov moških, kar spada v povprečje med državami članicami. Največje odstopanje je bilo pri starosti, saj je raziskava pokazala, da je kar 70,4 odstotkov agencijskih delavcev starih med 15 in 24 let, kar pomeni najvišji odstotek v EU, kjer je povprečje 35 odstotkov. Nad povprečjem smo tudi v dejavnosti, kjer je agencijsko delo najbolj prisotno. Podatki kažejo, da je kar 72,7 odstotkov agencijskih delavcev zaposlenih v servisni dejavnosti (IZA Research Report 2013).

Glede izobrazbene strukture smo v evropskem povprečju, 14,4 odstotkov je nekvalificiranih delavcev in 8,9 odstotkov visoko izobraženih. Poudariti je potrebno tudi to, da si podatki po različnih raziskavah nasprotujejo ali pa se vsaj močno razlikujejo in to zaradi različnih metod in virov raziskovanja. Na to opozarjajo tako pri Eurostatu kot tudi pri EWCS<sup>22</sup> in raziskavi ELFS<sup>23</sup>. Po raziskavi EWCS je bilo v

---

<sup>21</sup> *Angl.* EUROCIETT

<sup>22</sup> 5th European working conditions Survey, 2010

Sloveniji 1,2 odstotka vseh delovno aktivnih zaposlenih preko kadrovskih agencij, medtem ko je po raziskavi ELFS ta odstotek 5,1 (IZA Research Report 2013).

Ključna vloga zasebnih kadrovskih agencij je usklajevanje med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela, hkrati pa stremijo k večji transparentnosti na trgu dela (z zakonskimi regulativami, nacionalnimi in mednarodnimi združenji). S tem, ko izvajajo svojo dejavnost pomembno prispevajo k zmanjšanju brezposelnosti in so ena od gonilnih sil na tem področju (EUROCIETT 2016).

Kadrovske agencije stremijo k temu, da nudijo rešitve za probleme, ki se pojavljajo na trgu dela. Njihova dejavnost je usmerjena tako k iskalcem zaposlitve kot podjetjem oziroma bodočim naročnikom njihovih storitev. Zaradi vedno večje dinamike in fleksibilnosti na trgu dela se je potrebno temu tempu sproti prilagajati. Zaradi vedno bolj kompleksnih zahtev po dodani vrednosti kadrovske funkcije in spreminjajočem se trgu dela, postaja iskanje ustreznega kadra vedno bolj oteženo. Taerattanachai in Kleneir (2005) poudarjata, da je osebni stik med iskalcem zaposlitve in delodajalcem ključnega pomena, vendar se pojavlja več razlogov, zakaj to ni vedno mogoče:

- zahteva po iskanju in zaposlitvi večjega števila delavcev v omejenem času,
- oddaljenost kadrovske službe od potencialnih kandidatov,
- preobremenjenost z drugimi zadolžitvami kadrovika.

Za kadrovske agencije so zgoraj naštetе ovire priložnost, saj je bistvo njihovega delovanja v tem, da se prilagajajo podjetjem in trgu dela. Na nek način delujejo kot podaljšana roka naročnika s katerim sodelujejo in zapolnijo vse tiste vrzeli, katerih sami ne morejo.

Kot že omenjeno je osebni stik med iskalcem zaposlitve in delodajalcem ključnega pomena. Agencije se tega zavedajo, zato stremijo k temu, da imata iskalec in naročnik čim bolj prijetno izkušnjo, ko stopita v stik z njimi. Manpower, ki je globalno podjetje in na trgu prisotno že več kot 60 let, se začne tej izkušnji posvečati že pri

---

<sup>23</sup> European Labour Force Survey, 2009

vstopu kandidata v njihove poslovne prostore. Usposobljeni kadrovski svetovalec je nato odgovoren, da spremlja izkušnjo kandidata v vseh fazah njihovega sodelovanja. Enako velja za naročnika. Na ta način si agencija pridobi dolgoročne in lojalne stranke, priporočila in pozitivno promocijo (povzeto po Manpower 2012).

Zasebne agencije za zaposlovanje se med sabo razlikujejo glede na primarno dejavnost, ki jo opravljajo. Na slovenskem trgu poznamo:

- agencije za najem delovne sile<sup>24</sup>,
- agencije za najem in posredovanje delovne sile,
- specializirane agencije za iskanje in selekcijo kadra<sup>25</sup>,
- agencije za napotovanje delavcev v tujino,
- agencije za posredovanje študentskega dela.

Podrobneje se bom osredotočila na dva tipa zasebnih agencij, ki sta najbolj pogosta v Sloveniji. Opisala bom način delovanja agencij, ki se ukvarjajo z najemom in posredovanjem delovne sile (v to kategorijo bom vključila tudi agencije, ki se ukvarjajo izključno z najemom delovne sile, saj so razlike med njima majhne in v praksi se agencije ob izraženi priložnosti poslužujejo obeh vrst storitev) in agencij, ki so specializirane za iskanje in selekcijo kadra. Glede na to, da se spekter storitev znotraj omenjenih agencij vedno bolj povečuje, v teh pogledih ni več možno razlikovanje po vrsti agencije glede na dejavnost (npr. tako ene kot druge ponujajo storitve kadrovskega svetovanja, psiholoških testiranj, prezaposlovanja<sup>26</sup>, ipd.).

V nadaljnji obravnavi bom predstavila okvirno delovanje javnega zavoda (Zavod za zaposlovanje) in zasebnih agencij, pri katerih se bom osredotočila na agencije za najem in posredovanje kadra in na specializirane kadrovske agencije. Agencij, ki se ukvarjajo z napotovanjem delavcev v tujino in posredovanjem študentskega dela ne bom posebej predstavljala.

---

<sup>24</sup> *Angl.* Temporary placement

<sup>25</sup> *Angl.* Permanent placement

<sup>26</sup> *Angl.* Outplacement

## 5.1 JAVNI ZAVOD V OKVIRU AGENCIJSKE DEJAVNOSTI

»Marsikdo misli, da bo agencija naredila več kot zavod. Zavod se financira iz javnega proračuna, agencije si kruh služijo na trgu« (Pust v Milić 2016).

V Sloveniji je najstarejša oblika agencijske dejavnosti vezana na javni zavod, ki nudi vrsto storitev s področja zaposlovanja, katere skozi leta tudi nadgrajuje. Ključne za področje, ki ga obdelujem bodo predstavljene spodaj.

»Zavod za zaposlovanje je osrednja in najboljša možna organizacija na trgu delovne sile, ne le kot izvajalec posredovanja v zaposlitev in informacij o trgu delovne sile, temveč tudi kot partner, pospeševalec oziroma usmerjevalec zaposlovanja in razvoja programov zaposlovanja« (Svetlik in drugi 2002, 205).

Po podatkih iz 7. člena statuta Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) je ZRSZ pravna oseba in javni zavod, ki »opravlja dejavnosti zaposlovanja in štipendiranja, zavarovanja za primer brezposelnosti in ukrepov aktivne politike zaposlovanja« (Uradni list RS, 34/2008, 2., 3. in 7. člen). Začetki javnega delovanja segajo že v leto 1900, ko je v Ljubljani začela delovati prva Mestna posredovalnica za delo, katera se je skozi več transformacij leta 1998 preimenovala v Zavod RS za zaposlovanje (Svetlik in drugi 2002).

ZRSZ je izvajalec javnih in gospodarskih aktivnosti, katere se bistveno razlikujejo po vsebini in stroškovnemu vidiku. Aktivnosti v javnem interesu se tako za iskalce zaposlitve kot delodajalce izvajajo brezplačno, medtem ko se gospodarske aktivnosti tržno ovrednotijo in so plačljive.

Ključne aktivnosti, ki jih opravlja v javnem interesu, so:

- posredovanje zaposlitev in dela,
- poklicno svetovanje,
- vodenje evidenc s področja dela in zaposlovanja,
- nudenje strokovne in pravne pomoči iskalcem zaposlitve,

- izvajanje izobraževanj in usposabljanj za brezposelne osebe,
- priprava in izvedba postopkov za uresničevanje aktivne politike zaposlovanja. (Uradni list RS, št. 34/2008, 7. člen).

Kot že omenjeno ZRSZ opravlja tudi gospodarsko dejavnost in znotraj te opravlja sledeče ključne aktivnosti (Uradni list RS, št. 34/2008, 8. člen):

- izvajanje zunanje kadrovske funkcije (sistemizacija delovnih mest, *izbor kadrov*, usposabljanje in razvoj kadrov),
- izvajanje analiz trga dela,
- organizacija izobraževanj in usposabljanj,
- nudenje informacijske kadrovske podpore.

Konec prejšnjega stoletja je imel Zavod za zaposlovanje še vedno vodilno vlogo pri iskanju dela in zaposlovanju, saj je le malo število iskalcev zaposlitve uporabljalo storitve zasebnih agencij (Kohont 2003, 449). Kljub široki paleti storitev in dejavnosti, ki jih ponuja ZRSZ, se v zadnjih petnajstih letih tudi njegova vloga na trgu dela manjša, saj je vedno več konkurence na področju ponudbe zaposlovanja s strani zasebnih agencij. Glede na porast števila zasebnih agencij in njihove proaktivne vloge na trgu dela ima Zavod za zaposlovanje vedno težjo nalogo obdržati naziv »najboljše možne organizacije na trgu delovne sile« kot pravi Svetlik (Svetlik in drugi 2002, 205).

ZRSZ sicer zagotavlja dodatne tržne storitve s katerimi se postavlja ob bok zasebnim kadrovskim agencijam, ki so specializirane za tovrstne dejavnosti, vendar se pod vprašaj postavljajo njihova zavzetost, strokovnost in konkurenčnost na agencijskem trgu dela.

## 5.2 AGENCIJE ZA NAJEM IN POSREDOVANJE DELOVNE SILE V SLOVENIJI

Agencije za najem in posredovanje delovne sile so v tujini poznane pod izrazom agencije za začasno delo<sup>27</sup>, v Sloveniji pa so poznane tudi pod drugimi nazivi kot so:

- agencije za najem delovne sile,
- agencije za posojanje delavcev,
- agencije za »leasing« kadra,
- agencije za zagotavljanje delovne sile drugemu uporabniku.

Začasno zaposlovanje ali najem delovne sile je posebna oblika zaposlitve, kjer so delavci uradno zaposleni v agenciji, delo pa opravljajo pri drugem podjetju (Kalleberg v de Graaf-Zijl in Berkhout 2007, 539). Po podatkih MDDSZ so bile v maju 2016 registrirane 104 agencije za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela ali t.i. agencije za najem delovne sile. Od leta 2009 se je po podatkih MDDSZ to število zmanjšalo, saj so imeli takrat vpisanih 133 agencij, od tega le 50 s koncesijo (MDDSZ 2016).

Po pregledu spletnih strani 15 podjetij, ki so prepoznavne na agencijskem trgu in se ukvarjajo z najemom in posredovanjem delovne sile ter na podlagi pogovora z nekaterimi interno zaposlenimi, sem na enem mestu združila storitve, ki jih ponujajo podjetjem oziroma naročnikom:

- **Zagotavljanje dela delodajalcem in iskalcem zaposlitve (najem)** (Adecco, Trenkwalder, Manpower, Atama, Kariera, KI interim, M servis, Naton, FMG, Powerserv, Panovis, ABF, Posavc, Dekra, Axent)
- **Iskanje in selekcija kadra** (Adecco, Trenkwalder, Manpower, Atama, Kariera, M servis, Naton, Powerserv, Posavc, Dekra, Axent)
- **Prezaposlovanje** (Adecco, Trenkwalder, Kariera, ABF, Axent)
- **Psihološka testiranja** (Adecco, Trenkwalder, Atama, KI interim, Naton, Dekra, Axent)
- **Ocenjevalni centri**<sup>28</sup> (Adecco)

---

<sup>27</sup> Angl. Temp Agency; naziv izhaja iz termina Temporary Agency



- **Kadrovsko svetovanje** (Adecco, Trenkwalder, Atama, Kariera, KI interim, M servis, Naton, FMG, Powerserv, ABF, Posavc, Dekra, Axent)
- **Obračun plač** (Adecco, Trenkwader, Manpower, Kariera, KI interim, Powerserv, Posavc)
- **Študentski servis** (Adecco, Atama, M servis, Posavc)
- **Promocije in dogodki** (Adecco)
- **Administriranje prijav in življenjepisov** (Trenkwalder, Posavc)
- **Kadrovska šola** (Atama)
- **Strateški menedžment človeških virov** (M servis)
- **Spletno poslovanje** (M servis)
- **Grafološka analiza** (Naton)
- **Brezplačna objava prostega delovnega mesta** (Naton)
- **Vodenje kadrovskih evidenc** (FMG, Additec)
- **Prevzem kadrovske funkcije**<sup>29</sup> (Naton)

Kot je razvidno iz zgornje analize se vse obravnavane agencije ukvarjajo z t.i. najemom delovne sile, ki predstavlja glavno dejavnost tovrstnih agencij. 87 odstotkov jih nudi kadrovska svetovanja, ki so po vsebini odvisna od agencije do agencije, vendar vedno prilagojena naročniku. 73 odstotkov jih nudi storitev iskanja in selekcije kadra, kamor spada tudi direktno iskanje ali t.i. headhunting. Psihološka testiranja in storitev obračuna plač jih nudi malo manj kot polovica obravnavanih in sicer 47 odstotkov, na kar vpliva tudi dejstvo, da so za opravljanje tovrstnih storitev potrebni dodatni strokovnjaki s področja psihologije in računovodstva, česar si pa vse, predvsem manjše agencije s stroškovnega vidika težje privoščijo. S področjem prezaposlovanja (t.i. outplacement) se ukvarja tretjina agencij, kar je posledica tega, da je to področje v Sloveniji dokaj novo in nepoznano, predvsem na strani naročnikov. Poslužujejo se ga predvsem večja, mednarodna podjetja, kjer je ta storitev bolj poznana. Načini izvajanja te storitve se med agencijami prav tako zelo razlikujejo in v večji meri se naročniki za tovrstno storitev obrnejo na specializirane kadrovske agencije, o katerih bo več govora v naslednjem poglavju. Štiri agencije od

---

<sup>28</sup> *Angl.* Assessment centres

<sup>29</sup> *Angl.* HR Outsourcing

petnajstih nudijo tudi storitev študentskega servisa kot prvi stik iskalcev s trgom dela. Nekatere agencije (primer Manpower) so na slovenskem trgu zrasle iz študentskega servisa (takrat Apel), vendar so se po nekaj letih delovanja usmerile le v agencijsko delo. Glavni razlog za to so tuji lastniki, ki ne poznajo tovrstnih oblik zaposlovanja. V kolikor pa podjetje deluje le v slovenskem okolju predstavlja študentsko delo dodaten vir tako prihodkov kot tudi priložnosti in eno takšnih podjetij, ki je razširilo svoj nabor storitev je M servis. Pregled spletnih strani kaže, da se z vodenjem kadrovske evidenc in administracijo prijav ukvarjata dve agenciji, vendar jih je realno še več, saj ta segment predstavlja administrativno funkcijo in so jo ob priložnosti na trgu pripravljene in sposobne izpeljati skoraj vse agencije.

Poleg vseh že omenjenih storitev jih agencije ponujajo še vsaj enkrat toliko, vendar niso zastopane v večjem obsegu. Med njimi so izvajanje grafoloških analiz, različnih promocij, spletnega poslovanja in brezplačne objave prostih delovnih mest. Bolj kompleksne med njimi pa so prevzem kadrovske funkcije ali izvajanje strateškega kadrovskega menedžmenta. Nekatere med njimi nudijo storitve izobraževanj znotraj za to ustanovljenih kadrovske šole in storitve testiranja znotraj ocenjevalnih centrov. Podatek, da več kot polovica obravnavanih agencij nudi še kakšno dodatno storitev, ki je ni moč zaslediti pri nobeni drugi, nakazuje na njihovo fleksibilnost in potrebo po prilagajanju ter iskanju novih priložnosti na področju agencijskega trga dela. Hkrati pa je potrebno poudariti, da za tovrstne storitve agencije zaposlujejo strokovnjake iz specializiranih področij ali pa se v določenih primerih tudi same poslužujejo sodelovanja z zunanjimi izvajalci. Vsaka takšna unikatna storitev pomeni dodatno konkurenčno prednost in potencialen razlog, zakaj se določen naročnik obrne ravno na njih.

Ko gre za iskalce zaposlitve pa za večino agencij velja, da jim nudijo vpis v bazo iskalcev zaposlitve, vpogled v prosta delovna mesta in svetovanje pri iskanju ali menjavi zaposlitve. Vsaka storitev, ki jo nudijo iskalcu je za njih brezplačna. Ker agencije delujejo znotraj tržnega gospodarstva je nabor brezplačnih storitev zastopan v manjšem obsegu in se zato bolj posvečajo naboru plačljivih storitev, ki jih nudijo podjetjem.

Sodelovanje z agencijo za najem in posredovanje kadra je smotrno v sledečih primerih:

- ko imajo podjetja omejitve pri zaposlovanju zaradi odločitev lastnikov ali niso predhodno planirala sredstev za zaposlovanje<sup>30</sup>,
- ko podjetje potrebuje specifičen kader v omejenem, zelo kratkem času,
- ko podjetje nima časa ali znanja, da bi se ukvarjalo s kadrovskimi postopki,
- ko podjetje potrebuje fleksibilno delovno silo zaradi nepredvidenih odsotnosti ali povečanih naročil.

Po de Graaf-Zijlu (2005) je eden od razlogov, zakaj se podjetja odločajo za najem delovne sile ta, da je delavec na voljo takoj, ko ga naročnik potrebuje in na ta način prihrani na času, ki bi ga porabili za selekcijski in zaposlitveni proces. Tovrstne agencije nudijo tudi menjave za primer odsotnosti (iz razloga bolezni ali odpovedi). (de Graaf-Zijl v de Graaf-Zijl in Berkhout 2007, 539). V teoriji to drži, vendar so slovenska zakonodaja in postopki, ki jih je potrebno opraviti pred nastopom dela, dolgotrajni in specifični v primerjavi z drugimi državami (recimo ZDA). V Sloveniji je agencijski delavec res zaposlen pri agenciji, ki je njegov uradni delodajalec in delo opravlja pri uporabniku. Potrebno pa je poudariti, da v večini primerov ne gre za »posojanje« delavcev drugim uporabnikom takoj in takrat, ko bi oni to želeli, saj je potrebno upoštevati zakonske in administrativne okvire in šele, ko so ti izpolnjeni, lahko agencija napoti kandidata k uporabniku. Praktičen primer procesa od naročila do zaposlitve najetega delavca bom opisala spodaj.

**a) Naročilo:** podjetje se obrne na agencijo in poda naročilo za nekvalificiranega delavca, ki ga potrebuje naslednji dan.

**b) Sklenitev pogodbe med podjetjem in agencijo:** v kolikor podjetje ni stalni naročnik in še nima sklenjene pogodbe z agencijo, potem mora to storiti pred zaposlitvijo delavca (agencija lahko ponudi plačilo v obliki provizije, urne postavke ali fiksnega zneska)<sup>31</sup>. Agencija lahko tudi zavrne naročnika, če smatra, da ni

---

<sup>30</sup> *Angl.* Headcount

<sup>31</sup> Višina plačila je odvisna od zahtevnosti iskanega profila in povprečnega mesečnega dohodka zaposlenega. V praksi se strošek za uporabnika giblje med 5 in 20 odstotkov mesečne bruto plače. »Provizija v višini od 10 % do 15 % na strošek dela delavca« (Atama 2016).

plačilno sposoben ali ne uživa ugleda na trgu dela (ne plačuje prispevkov, je v stečaju, nudi slabe pogoje za delo, ipd.). O tem se agencija odloča samostojno. Nekatero agencije se v primerih slabih bonitetnih ocen podjetij odločajo za avans plačila in s tem prenesejo tveganje neplačevanja nazaj na podjetje.

- c) Iskanje kadra:** agencija preveri bazo potencialnih kandidatov in ob predpostavki, da najde osebo, ki ustreza pogojem in je pripravljena takoj nastopiti z delom, prične z aktivnostmi za zaposlitev.
- d) Zdravniški pregled:** agencija pridobi oceno tveganja s strani naročnika, pripravi napotnico za zdravniški pregled in rezervira termin, ki je v najboljšem primeru naslednji dan v dopoldanskih urah. To odgovornost lahko prevali tudi na podjetje, ki mora kandidata poslati na pooblaščenico medicino dela, ki razpolaga z oceno tveganja za delovno mesto, na katerega bo napoten. Nato je potrebno počakati na rezultate, ki so le izjemoma še isti dan (predpostavimo, da so pozitivni in da ni potrebno opraviti še dodatnih pregledov, kot so npr. pri psihologu ali drugih specialistih).
- e) Pogodba o zaposlitvi:** agencija pripravi pogodbo o zaposlitvi, ki jo delavec podpiše in obvestilo o napotitvi delavca k uporabniku, s katerim mora biti seznanjen tudi uporabnik.
- f) Varstvo pri delu:** uporabnik pred nastopom dela organizira tečaj varstva in zdravja pri delu.
- g) Nastop dela:** delavec ima vse potrebno, da lahko nastopi z delom.

Na podlagi tega prikaza je postopek potekal nemoteno in ob predpostavki, da ni bilo v nobeni fazi zapletov. Kljub temu je skoraj nemogoče trditi, da so bili vsi potrebni postopki izpeljani v roku in tako, kot si je zamislil naročnik storitve, torej v enem dnevu. Agencija mora enak postopek izpeljati tudi v primerih, ko gre za nadomeščanje odsotnega delavca ali ob zahtevi po takojšnji zamenjavi delavca iz različnih razlogov. Kot je razvidno iz primera, na tem področju še vedno ni takšne fleksibilnosti kot bi si jo na trgu določena podjetja želela od agencij. Razlog je v tem, da je vsak zaposlitveni postopek vezan na predpise in zakone, ki so jih dolžni upoštevati vsi in v praksi podaljšujejo izvedbeni proces.

### 5.3 SPECIALIZIRANE AGENCIJE ZA ISKANJE IN SELEKCIJO KADRA V SLOVENIJI

Specializirane agencije se primarno ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kadra. Nekatere se ne omejuje na profil kadra, druge pa delujejo v točno določeni branži ali za določene profile. Podjetja, ki se ukvarjajo predvsem z iskanjem vodstvenih profilov se nerade kvalificirajo za agencije zaradi negativne konotacije in enačenja z ostalimi vrstami agencij. Pogosto je zaslediti, da se imenujejo »svetovalna družba na področju upravljanja kadrovskih virov« (Profil 2016), »družba za poslovno svetovanje« (Convivo HR 2016), »kadrovsko svetovalno podjetje« (Kadis 2016), »kadrovsko in podjetniško svetovanje« (Dr. Pendl & Dr. Piswanger 2016) ali »družba za iskanje vodstvenih kadrov« (Pedersen & Partners 2016).

Na podlagi pregleda desetih spletnih strani in pogovora z interno zaposlenimi, predstavljam storitve, s katerimi se ukvarjajo najbolj prepoznavne specializirane agencije za iskanje in selekcijo kadra v Sloveniji.

- **Profil:** iskanje in izbira vodilnih ter strokovnih kadrov, kadrovsko svetovanje upravam, kadrovskim službam, strateško upravljanje kadrovske funkcije.
- **Hill International:** iskanje in izbor kadrov, outplacement, razvoj kadrov, priprava strategij in razvoja kadrov, analiza potencialov in karierno svetovanje.
- **Competo:** iskanje in selekcija kadra, psihološka testiranja, svetovanja strokovnjakov.
- **Convivo HR:** iskanje in selekcija kadrov, kadrovske rešitve, upravljanje potencialov, karierno svetovanje, postavitve kadrovskih procesov, kadrovsko pravno svetovanje, prevzem kadrovskih funkcij.
- **JKPS Rekruter:** iskanje in selekcija kadrov, kadrovsko svetovanje, psihološka testiranja, upravljanje s talenti, outplacement, headhunting.
- **Kragelj & Kragelj:** iskanje in izbor kadrov, psihološka testiranja, razvoj zaposlenih, svetovanje, optimizacija procesov, ponudba ključnih kadrov.
- **Kadis:** iskanje in izbor kadra, razvoj kadra in organizacij, NLP tečaji, kadrovsko-pravne storitve, treningi, usposabljanja in svetovanja, ocenjevalni center, outplacement.

- **Advise:** kadrovanje, selekcija in izbor, kadrovska administracija, priprava aktov, svetovanje.
- **Trescon:** iskanje in izbor kadrov, razvoj kadrov, svetovanje, izobraževanja.
- **Dr. Pendl & Dr. Piswaenger:** iskanje in selekcija, revizije uprav, prenova podjetij, delovno pravo, svetovanje, treningi, delavnice.
- **Pedersen & Partners:** iskanje vodstvenih kadrov, pregled trga vodstvenega kadra, outplacement vodstvenega kadra, svetovanje vodstvu, ocenjevanje vodstvenih kompetenc.

Vse naštetе storitve so plačljive, zato strošek vedno nosi naročnik in nikoli iskalec zaposlitve ali kandidat v selekcijskem postopku.

Obravnavane specializirane agencije kot nosilno dejavnost izvajajo iskanje in selekcijo ali izbiro kadra, vendar se hkrati ukvarjajo tudi z drugimi storitvami, ki jih nudijo svojim naročnikom. Podobno kot je bilo razvidno že pri pregledu storitev agencij za najem in posredovanje se tudi pri specializiranih agencijah večji del ponudbe ponavlja. Je pa bistvena razlika v tem, da se velikokrat storitve med seboj prepletajo. Če ponazorim s primerom: ko naročnik želi storitev iskanja in selekcije kadra se agencija posluži tudi postopka t.i. headhuntinga z namenom pridobitve ustreznega kandidata, kljub temu, da tovrstna storitev ni bila izrecno naročena. V takšnih primerih je to del celostne storitve in se po pravilih ne zaračunava posebej.

Izbira najprimernejše agencije je odvisna od zahtev in želja naročnika. Agencije se »praviloma specializirajo za določeno vrsto kandidatov in njihov strokovni profil«, pravi Svetlik (Svetlik in drugi 2009, 292). V literaturi se omenja okvir po katerem naj bi bil uspeh iskanja določenega profila najuspešnejši in za specializirane agencije velja, da se je na njih smiselno obrniti v primeru, ko se iščejo profesionalci in menedžerji (Plumbley v Svetlik in drugi 2009, 297). Ne glede na to, da je bila zgornja trditev vezana na angleški trg dela, podobno velja tudi za slovenskega, kar je razvidno tudi iz pregleda spletnih strani specializiranih agencij in nabora ponudbe njihovih storitev.

Način dela ene od zgoraj naštetih specializiranih agencij bom opisala skozi proces od pridobitve naročila do zaključka projekta, ki vodi v zaposlitev.

Proces se prične s pridobitvijo naročila, katerega sem podrobneje že opisala v poglavju 3.2. Poudariti je potrebno, da v tej fazi nastopi prodajna funkcija agencije in je nato prisotna v vseh nadaljnjih fazah procesa. Pri opisu bom večkrat uporabila besedi »prodati« in »kupiti«, ki ju ne smemo v vseh primerih jemati v dobesednem pomenu. Najprej je potrebno prodati storitev naročniku in ko je ta kupljena se proces šele začne. Skozi objavo prostega delovnega mesta ali zaposlitvenega oglasa se na nek način prodaja delovno mesto potencialnim kandidatom. Tiste, ki uspejo prepričati povabijo na razgovor, kjer mora kadrovske svetovalec še osebno prodati delovno mesto, skupaj z delodajalcem. V zaključni fazi selekcije je potrebno prodati nabor kandidatov naročniku in ga prepričati, da so ravno ti najustreznejši zanj. V kolikor je prodaja uspela je uspešno zaključen tudi projekt. Skozi ves proces se izvaja tudi prodaja osebnosti in strokovnosti kadrovskega svetovalca samega.

Po pogovoru s predstavniki naročnikov je sodelovanje s specializirano kadrovske agencije za njih smotno v sledečih primerih:

- ko podjetje potrebuje specifičen, strokoven in preverjen kader,
- ko želi podjetje optimizirati postopek iskanja in selekcije kadra,
- ko želi podjetje preveriti stanje na trgu dela,
- kadar se jim mudi in so sami neuspešni pri iskanju kadra,
- kadar želijo ohraniti anonimnost na trgu.

V petem poglavju sem razčlenila dejavnosti treh vrst agencij (ZRSZ, agencije za najem in posredovanje in specializiranih agencij za iskanje in selekcijo kadra). Pri pregledu njihovih storitev je zaznati, da se vse tri ukvarjajo z iskanjem in selekcijo (ali izborom) kadra, ne glede na njihovo primarno dejavnost. Glede na rezultate Cietta (2015) lahko rečem, da je v Sloveniji odstotek agencij, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kadra precej večji od evropskega povprečja, ki ga navajajo (11 odstotkov), so si pa enotni v tem, da je to ena od vodilnih storitev, ki se je naročniki poslužujejo.

## 6 AGENCIJA V VLOGI ZUNANJEGA IZVAJALCA

Zunanje izvajanje dejavnosti<sup>32</sup> pomeni dolgoročni ali stalni pogodbeni prenos dejavnosti, ki jo je organizacija nekoč opravljala sama, zdaj pa jo prenese v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Zunanje izvajanje dejavnosti temelji na teoriji transakcijskih stroškov, ki predpostavlja, da se tako na trgu kot znotraj podjetij nenehno izmenjuje dobrine, kar posledično pomeni, da v procesu nastajajo stroški. Teorija ponuja razlago, zakaj je nekatere storitve smotrno izvajati interno, v podjetju in druge kupovati na trgu, pri zunanjih izvajalcih. Pri tem se upošteva koncept racionalne ekonomičnosti (Klaas in drugi 1999).

Področje kadrovanja se je na zunanje izvajalce preneslo šele v sredini devetdesetih let. Pred tem se je kadrovska funkcija izvajala interno (Prevolšek 2006; Braun in drugi 2011). Davidson pravi, da je outsourcing kadrovske funkcije ena od najhitreje rastočih industrij na svetu (Davidson 2005).

Razlogov za eksterno izvajanje kadrovskih procesov je več, vendar se v literaturi najpogosteje omenjata dva vidika (Delmotte in Sels 2008, 545):

- **vidik osredotočenosti** (usmerjanje na glavno dejavnosti),
- **vidik učinkovitosti** (zmanjševanje stroškov).

Prvi vidik gleda na uporabo zunanjih izvajalcev z izhodišča priložnosti za interno kadrovsko službo, saj se lahko ta osredotoči na svojo glavno dejavnost. S tem prihrani na času, ki ga lahko nameni strateško pomembnejšim ciljem.

Drugi vidik pa zastopa stališče učinkovitosti zunanjih izvajalcev, kar pomeni, da so le-ti sinonim za zmanjševanje stroškov. V praksi to pomeni zmanjševanje števila zaposlenih v kadrovski službi in prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca, kar lahko posledično predstavlja grožnjo kadrovske funkciji (Delmotte in Sels 2008).

---

<sup>32</sup> Angl. Outsourcing



Vlogo agencije za zaposlovanje znotraj družbenega konteksta definirajo štirje ključni družbeni procesi (Taerattanachai in Kleiner 2005, 129):

- *povečevanje racionalnih in učinkovitih rešitev za probleme trga dela v hitro spreminjajoči ekonomiji,*
- *širitev priložnosti za podjetnike,*
- *spreminjanje socialnih vidikov in samopodob delavcev,*
- *spreminjajoče zakonske definicije odnosov in razmerij med delavci, delodajalci in posredniki dela.*

Po letu 2008 se je začelo obdobje, ki ga je zaznamovala kriza, katera je pustila posledice tudi na trgu dela in njegovem delovanju. Zaznati je bilo vedno večjo obremenjenost kadrovskih strokovnjakov, saj so se pričakovanja in pritiski s strani vodstva podjetij in zaposlenih povečevali (Planko 2009). Agencije so se prilagodile negotovi situaciji, tako da so razbremenile kadrovske strokovnjake v podjetjih in za ta namen najele zunanje storitve. Poudarek je bil na prevzemu določenih kadrovskih funkcij, med katerimi še vedno prednjači iskanje in selekcija kadra (CIETT 2015). Svetlik in Kohont vidita glavne učinke za prenos določenega vidika dejavnosti na zunanje izvajalce v bolj kakovostni, hitrejši in bolj učinkovito opravljeni storitvi. Razlogi za odločitev najema zunanjega izvajalca so sledeči (Svetlik in drugi 2009, 169):

*zniževanje stroškov, nove storitve, nova znanja, porazdelitev tveganja in potreba po večji prožnosti, tehnološki razvoj, ekonomske spremembe in tekmovalnost globalnega gospodarstva, spremembe v vodenju organizacij in organizacijskem procesu, deregulacija in liberalizacija področja delovanja organizacij, poslovanja in zaposlovanja, potreba po hitrih rešitvah, možnost osredotočanja na lastno ključno dejavnost, širša izbira izvajalcev in izboljšanje kakovosti.*

Na podlagi ponudbe storitev agencij za najem in posredovanje delovne sile in specializiranih agencij, so v Sloveniji le tri takšne, ki ponujajo možnost prevzema celotne kadrovske funkcije, medtem ko skoraj vse med njimi ponujajo prevzem vsaj

ene od kadrovske funkcij. Med njimi prednjačita kadrovske svetovanje ter iskanje in selekcija kadra.

## **6.1 IZBOR USTREZNE AGENCIJE**

Po pregledu ponudbe storitev različnih vrst agencij je razvidno, da je storitev iskanja in selekcije kadra v domeni večine, zato je odločitev podjetja oziroma naročnika katero izbrati še toliko težja. Naročnik mora poznati svoje potrebe in jih ustrezno uskladiti s ponudbo na trgu.

»Delodajalci se največkrat obračajo na zasebne agencije, ko iščejo kandidate s posebnimi znanji za profesionalno in vodstveno delo« (Svetlik v Možina in drugi 1998, 113). Te storitve nudijo specializirane agencije, ki s podjetjem sklenejo civilnopravno pogodbo o sodelovanju. V Sloveniji je bilo po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije iz leta 2013 podjetij, ki so registrirana pod dejavnost pri iskanju zaposlitve le 27 (GZS 2014), medtem ko Ajpes za leto 2016 navaja 34 takšnih gospodarskih subjektov (Ajpes 2016). Vseh podjetij, ki se na tak ali drugačen način ukvarjajo s področjem človeških virov, je po evidencah 261 (Ajpes 2016). Kot sem že omenila v petem poglavju pa ne smemo zanemariti dejstva, da to ni pravo merilo o številu tovrstnih podjetij, saj jih določen odstotek posluje tudi pod dejavnostjo za drugo podjetniško in poslovno svetovanje, ki skupno šteje 11.183 poslovnih subjektov (Ajeps 2016). O točnem številu specializiranih agencij lahko na podlagi teh podatkov le ugibamo.

Če se podjetje odloči za zunanje izvajanje le na področju iskanja in selekcije kadra, potem je odločilno, da izbere agencijo, ki bo upravičila njihova pričakovanja. Izbor je odvisen od želene storitve, stroškovnega vidika in pričakovanj na strani podjetja. Na trgu večina agencij ponuja tovrstno storitev, vendar niso vse enako kompetentne za iskanje vseh profilov. »Specializirani smo za iskanje in izbiro vodilnih in strokovnih kadrov«, so zapisali na spletni strani Profila (Profil 2016), zato bi bilo nesmiselno, da bi se na njih obrnil naročnik z željo po iskanju nižjega profila, npr. pomivalca posode.

Ko se podjetje odloči za zunanjega izvajalca je najpomembnejša pogodba o sodelovanju, ki jo skleneta. Pogodba med naročnikom in agencijo mora natančno definirati kaj je potrebno storiti in na kakšen način (Hindle 2005). V pogodbi o sodelovanju je zaželeno, da je definiranih čim več kriterijev (iskani profil, stroškovni in časovni okvirji, odzivnost z obeh strani in plačilni roki). Hkrati mora podjetje dobro razumeti potrebe izbrane agencije in biti pripravljeno na partnersko sodelovanje, saj se na ta način povečuje zavzetost in pripadnost na obeh straneh, kar posledično vodi do izbora pravih kandidatov. Ne sme pa podjetje kar slepo zaupati in predati proces v roke agencije, brez da bi ga spremljal v posameznih fazah (Legget 2008).

V sliki 6.1 sem povzela odgovore kandidatov in naročnikov, kaj je botrovalo pri njihovi izbiri agencije in večina se strinja, da so pretekle izkušnje, sloves in reference agencije, njihova specializiranost, odnos in cena ključni dejavniki, ki so vplivali na odločitev.

Slika 6.1: Vplivi na izbiro agencije



## 6.2 MOTIVI ZA SODELOVANJE PODJETIJ Z AGENCIJAMI

Kadrovske menedžerje<sup>33</sup> ločimo na dve skupini:

- generalisti in
- funkcionalni specialisti.

Na eni strani so generalisti, ki opravljajo različne ali celo vse vloge znotraj kadrovske službe, na drugi pa funkcionalni specialisti, ki so odgovorni le za specifičen del kadrovskih aktivnosti (Kohont in Brewster 2014). Od tega je tudi odvisno, kako se bodo odzivali, ko pride do potrebe po sodelovanju z zunanjimi kadrovskimi izvajalci, torej z agencijami.

V tržnem gospodarstvu še danes vlada pregovor »čas je denar«<sup>34</sup>, ki ga je izrekel Benjamin Franklin leta 1748 (Founders Online 2016). Vsako podjetje stremi k temu, da znižuje svoje stroške in optimizira poslovanje tam, kjer je to mogoče. Tudi znotraj kadrovske funkcije, ki postaja vedno bolj strateško usmerjena in kompleksna se to pričakuje. Kadrovski menedžerji nosijo vedno večjo odgovornost, saj so blažilec med zaposlenimi in vodstvom, ki pričakujejo dodano vrednost njihove funkcije. S prenosom administrativnih in ne-ključnih aktivnosti na zunanje izvajalce se lahko bolj usmerjeno posvečajo tistim dejavnostim, s katerimi je mogoče ustvariti konkurenčno prednost na trgu (Delmotte in Sels 2008).

Kadrovska funkcija je zelo obsežna in velikokrat se zgodi, da za iskanje in selekcijo kadra zmanjkuje časa. Ker je postopek iskanja in selekcije kadra dolgotrajen proces, se velikokrat zgodi, da se mu ne posvetijo dovolj ali pa nimajo znanja, da bi ga izvedli pravilno (tako iz vsebinskega kot tudi zakonskega vidika).

Prenos odgovornosti na zunanje izvajalce pogosto pomeni, da se lahko kadrovska funkcija osredotoči na aktivnosti, ki prinašajo večjo dodano vrednost za organizacijo. Izhajajoč iz tega pomeni, da podjetja na ta način prihranijo tako na času kot pri stroških. V kolikor se podjetja v določenih situacijah ne odločijo za zunanje izvajalce

---

<sup>33</sup> *Angl.* HR Manager ali Human Resource Manager

<sup>34</sup> *Angl.* Time is Money

lahko to pomeni izgubo priložnosti za osredotočanje na ključne storitve, ki prinašajo dodano vrednost (Quinn in Hilmer 1994).

Iz tabele 6.1 je razvidno, da za eno razpisano delovno mesto kadrovska služba porabi skoraj 30 ur, če celoten postopek iskanja in selekcije kadra opravi samostojno, torej interno. V ta čas še ni vključena kadrovska administracija, ki sledi izboru kadra (priprava predloga pogodbe in pogodbe o zaposlitvi, prijava v zavarovanja, priprava zdravniške napotnice, organizacija varstva pri delu in drugo).

V kolikor proces selekcije opravi zunanja kadrovska služba se ta čas zmanjša za 5-krat, kar pomeni, da kadrovska služba prihrani približno 23 ur, ki jih lahko posveti ostalim aktivnostim.

Tabela 6.1: Primerjava notranjega in zunanjega kadrovanja (časovni vidik)

<b>Kadrovanje - notranje</b>	<b>Čas</b>	<b>Kadrovanje - zunanje</b>	<b>Čas</b>
Priprava oglasa	1h	Sestaviti opis dela in delovnega mesta	1h
Pregled 50 prispelih prošenj	6h	Evalvacija profilov in selekcija treh kandidatov	1,5h
Sestava vprašalnika za intervju	2h	Intervju s tremi kandidati	3h
Koordinacija urnika za intervjuje	1h	Potrditev zaposlitve	0,25h
Intervjuji (10 kandidatov)	7,5h	<b>Skupaj ur</b>	<b>5,75h</b>
Testiranje kandidatov (5)	2h		
Evalvacija in selekcija najboljših treh kandidatov	1h		
Drugi intervju s tremi kandidati	2,25h		
Končna odločitev in zaposlitev	1h		
Ukvarjanje z vprašanji drugih kandidatov	2h		
Odgovor ostalim kandidatom	3,5h		
<b>Skupaj ur</b>	<b>29,25h</b>		

Vir: Manpower (2008).

Ta časovna komponenta pride še bolj do izraza, ko govorimo o manjših podjetjih, kjer ena oseba nosi odgovornosti večih funkcij, npr. direktorji manjših družb, obrtniki, samostojni podjetniki. Ne le, da nimajo ustreznega znanja s področja kadrovanja, psihologije in drugih potrebnih kompetenc za pravilno vodenje selekcijskega postopka, tudi njihov čas je ovrednoten drugače. Njim dodaten dan pomeni bistveno prednost na trgu, saj se lahko posvetijo tistemu, kar najbolje opravljajo.

Že na začetku sem omenila, da sta časovna in stroškovna komponenta med seboj nerazdružljivi. Iz tega izhaja, da vsak prihranek na času pomeni tudi prihranke v denarju. Stroškovni vidik pride do izraza predvsem takrat, ko podjetje zaposli neustreznega kandidata in po izračunih ameriškega urada za delo naj bi ta strošek znašal 30 odstotkov letne plače zaposlenega (Deleon 2015).

Navedla sem že veliko vzrokov za obračanje podjetij na agencije, vendar če povzamem, sta dva glavna motiva, zaradi katerih se organizacije raje odločajo za agencije kot pa na lastne kadrovske službe, sledeča:

- kadrovske agencije imajo dostop do večjega kadrovskega bazena in so sposobne hitro prečesati trg potencialnih kandidatov, in
- pogosto lahko zapolnijo pozicijo hitreje kot bi to storilo podjetje samo (Taerattanachai in Kleiner 2005, 130).

Istoimenska avtorja opozarjata tudi na slabosti, kjer prednjači stroškovni vidik kot eden od glavnih razlogov, zakaj se podjetja ne poslužujejo agencij, saj si (posebej manjše organizacije) dodatnega stroška ne morejo privoščiti (Taerattanachai in Kleiner 2005, 130).

## **7 EMPIRIČNI DEL**

V empiričnem delu se bom posvetila glavnim smernicam in hipotezam, ki sem jih navedla v uvodnem delu naloge. Glavni cilj je, da teoretične vidike, ki so temeljili na obdelani strokovni literaturi dopolnim s praktičnimi vidiki in na ta način dobim celostno sliko o vlogi kadrovske agencije pri selekciji kandidata za zaposlitev. Praktični vpogled nameravam dobiti od izbranih oseb iz treh različnih sfer, ki so vse na nek način povezane z agencijsko dejavnostjo. En vidik bodo podali iskalci zaposlitve oziroma kandidati, ki imajo izkušnje z iskanjem dela preko kadrovskih agencij, drug vidik bodo pojasnili kadrovski strokovnjaki v podjetjih, torej naročniki, ki se poslužujejo tovrstnih storitev in tretji vidik kadrovski svetovalci, zaposleni v zasebnih kadrovskih agencijah.

V prvem delu empiričnega pregleda bom opredelila metodološki okvir, nadaljevala bom z namenom in smernicami raziskovanja, kateremu bo sledila interpretacija zbranih odgovorov. Pri interpretaciji odgovorov bom ne glede na spol intervjuvancev uporabljala moški spol ednine (agencija A, naročnik B, kandidat C).

### **7.1 IZBRANA METODOLOGIJA IN OPIS VZORCA**

V empiričnem delu diplomske naloge sem želela teoretične vidike dopolniti z mnenji in stališči vseh soudeležencev v tripartitnem razmerju (agencija, naročnik, kandidat), zato sem izbrala kvalitativno metodo raziskovanja. Znotraj te sem se odločila za polstrukturirani intervju (v nadaljevanju intervju), za katerega sem pripravila osnovna vprašanja, ki so služila kot vodilo pri pogovoru z udeleženci. Udeležence s katerimi sem opravila intervju sem razdelila na tri skupine:

- v prvi skupini so sodelovali kadrovski svetovalci, zaposleni v kadrovskih agencijah,
- v drugi skupni so bili predstavniki podjetij (naročniki, uporabniki) in sicer kadrovski strokovnjaki, ki sodelujejo z agencijami,

- v tretjo skupino pa sem združila iskalce zaposlitve oziroma kandidate, ki so se že posluževali storitev agencije.

V vsaki skupini so bili po trije posamezniki, torej sem intervjuje opravila skupno z devetimi osebami. Pomembno mi je bilo, da so v vseh treh skupinah zajeti posamezniki, ki poznajo agencijsko delo vsaj iz enega zornega kota, saj sem le tako lahko prišla do konkretnih odgovorov in praktičnih primerov.

Osnovna vprašanja so bila pripravljena po posameznih sklope, katere sem predhodno (na željo intervjuvancev) poslala po elektronski pošti. Vprašanja so bila razdeljena na pet sklopov, ki so se nanašala na diskretnost, agencijske storitve, vrste agencij, prednosti in slabosti ter na izkušnje in odnose. Sklopi vprašanj za posamezne skupine intervjuvancev so na vpogled v prilogah A.1, A.2 in A.3.

Zaradi etičnega pristopa so bili vsi udeleženci predhodno pisno obveščeni o namenu pogovora in načinu obdelave podatkov, na podlagi česar so podali tudi pisno soglasje za sodelovanje. Zaradi ohranjanja anonimnosti njihovih imen in podjetij iz katerih prihajajo ne bom navajala.

V intervjuju je sodelovalo devet oseb, ki so odgovarjale na pet sklopov vprašanj odprtega tipa, katera so jim bila prvotno poslana po elektronski pošti. Po prejetju odgovorov sem se dogovorila za osebno srečanje, na podlagi katerega sem prejela dodatna pojasnila na posamezna vprašanja. Vsi intervjuji so potekali individualno, pridobljena dodatna pojasnila so pisno zabeležena. Vse pridobljene odgovore sem priložila v priloge in sicer odgovore s strani agencij v prilogah B.1, B.2 in B.3, s strani naročnikov v prilogah C.1, C.2 in C.3 ter s strani kandidatov v prilogah Č.1, Č.2 in Č.3. Zaradi povečanja veljavnosti kvalitativne raziskave sem uporabila triangulacijo kot metodo raziskovanja. Intervju sem izvedla z devetimi osebami, iz vsake kategorije po tremi. Intervjuvala sem tri kadrovske svetovalce iz različnih agencij, tri kadrovske strokovnjake s strani podjetij oziroma naročnikov in tri kandidate oziroma iskalce zaposlitve.



## 7.2 NAMEN IN OPREDELITEV SMERNIC RAZISKOVANJA

Že v uvodnem delu diplomske naloge sem opredelila ključne smernice oziroma namen raziskovanja in ciljne hipoteze, katere sem spodaj vsebinsko združila v pet sklopov, v okviru katerih sem postavljala vprašanja za kadrovske svetovalce v agencijah, naročnike agencijskih storitev in kandidate, ki so že stopili v stik z agencijami. V vsaki skupini so bili 3 intervjuvanci, ki sem jih zaradi zagotavljanja anonimnosti poimenovala agencija A, B, C, naročnik A, B, C ter kandidat A, B in C.

Osnovni sklopi vprašanj za polstrukturirani intervju so bili razdeljeni na pet ključnih kategorij:

- DISKRETNOST
- AGENCIJSKE STORITVE
- VRSTE AGENCIJ
- PREDNOSTI IN SLABOSTI
- IZKUŠNJE IN ODNOSI

Spodaj bom te kategorije podrobneje opisala in postavila v kontekst glede na zastavljene hipoteze.

### a) DISKRETNOST

Prva hipoteza: ***Kadrovska agencija lahko pripomore k diskretnejšemu iskanju zelenega kadra.***

V sklopu diskretnosti sem želela izvedeti v kolikšni meri je stopnja diskretnosti pomembna za vse vpletene v procesu iskanja in selekcije ter v poslovnem odnosu nasploh. Hkrati so me zanimale izkušnje posameznikov in kakšen pomen dajejo tej kategoriji.

S hipotezo sem načrtovala svoje mnenje, da lahko agencija pripomore k diskretnejšemu iskanju kadra. V literaturi ni zaslediti direktnega odgovora na to, zato je namen, da

odgovor ali mnenje na postavljeno trditev dobim s strani naročnikov, kandidatov kot tudi s strani agencij. Glede na to, da intervjuvanci prihajajo iz različnih sfer, posledično pričakujem raznolike vidike na postavljeno hipotezo. Z drugim vprašanjem sem postavila zgolj okvir s katerim želim zajeti vse tri vidike načina iskanja kadra. Podrobnejšo povezavo s hipotezo nameravam dobiti skoti osebni pogovor z vsemi udeleženci, preko podvprašanj in njihovega načina razmišljanja.

## **b) AGENCIJSKE STORITVE**

Druga hipoteza: ***Podjetja samostojno težje najdejo kader kot s pomočjo kadrovske agencije.***

V teoretičnem delu sem podrobneje opisala delovanje dveh vrst zasebnih agencij. Najprej sem opredelila delovanje agencij za najem in posredovanje kadra in nato še način delovanja specializiranih agencij. Zgolj za primerjavo sem na kratko opisala tudi okvir delovanja javnega zavoda, ki pa ne bo vplival na ciljni namen. V sklopu agencijskih storitev so me zanimali načini, ki se jih agencije in naročniki poslužujejo pri iskanju in selekciji kadra ter kandidati pri iskanju zaposlitve. Želela sem izvedeti, kako so agencije uspešne pri zagotavljanju svojih storitev in kakšna je stopnja zadovoljstva uporabnikov njihovih storitev.

## **c) VRSTE AGENCIJ**

Že v uvodu sem nakazala, da je izbira med agencijami v Sloveniji vsako leto večja in teoretični podatki to potrjujejo. Iz tega izhaja tudi dejstvo, da je tako za naročnike kot tudi iskalce zaposlitve izbor vedno težji. Moje mnenje je, da lahko s pravilno izbiro agencije tako naročnik kot kandidat bistveno prihranita tako na času kot v denarju, česar se tudi agencije zavedajo. Skozi teoretični del so prikazani učinki pravilne ali napačne izbire agencije in s pogovorom z vsemi udeleženci tripartitnega razmerja bi želela dobiti mnenje, kakšen je njihov vidik in ali vpliva na njihovo izbiro. V sklopu o vrstah agencij sem želela pridobiti mnenja in razloge, zakaj so določene agencije bolj zaželeno od drugih in kaj so odločilni dejavniki pri izbiri agencije. Izvedeti sem želela ali vrsta agencije vpliva na odločitev in na podlagi česa vse se še

odločajo za določeno agencijo. Skozi odgovore, ki niso neposredno vezani na eno od hipotez pričakujem, da bom dobila mnenja in primere, ki bodo vsaj posredno vplivali na potrditev ali zavrnitev hipotez.

### **č) PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Tretja hipoteza: ***Kadrovska agencija ima odločilen vpliv na prihranek časa in denarja za naročnika.***

V sklopu obravnavanja prednosti in slabosti sodelovanja z agencijami sem preverjala ali so selekcijski postopki v agencijah hitrejši, učinkovitejši, kvalitetnejši, dražji ali celo cenejši od internega kadrovanja. Iz vseh treh strani sem želela zbrati mnenja in izkušnje, predvsem pa izpostaviti kaj je z njihovega vidika dobro in kaj slabo. Za relevantnost pri preverjanju hipoteze se bom kljub zbranim mnenjem iz vseh treh skupin, posvetila le mnenju naročnikov, ki so edini, kateri lahko podajo realna in praktična stališča. Poudarek bo na časovnih in stroškovnih prihrankih v primerih sodelovanja z agencijami.

### **d) IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Četrta hipoteza: ***Kadrovski strokovnjak lahko ključno vpliva na postopek iskanja in selekcije kadra kot tudi na poslovni odnos z naročnikom.***

Vloga kadrovskega svetovalca je v strokovni literaturi večkrat omenjena kot bistven element sodelovanja med agencijo in naročnikom. Glede na to, da govorimo o razmerju oziroma poslovnem odnosu med tremi ključnimi akterji, ne smemo pozabiti tudi na kandidata. Pomen njihove vloge se omenja v vseh fazah iskanja in selekcije, zato ni zanemarljiva in lahko po mojem mnenju ključno vpliva na sam proces iskanja in selekcije kot tudi na poslovni odnos z naročnikom. Ker je kadrovski svetovalec povezovalni člen med agencijo, naročnikom in kandidatom, bi ga lahko po pomembnosti enačili s poslovnim odnosom, ki je temelj vsakega uspešnega sodelovanja. Z zastavljenimi vprašanji nameravam dobiti vpogled in mnenja od uporabnikov na trgu ter na ta način ovrednotiti svojo hipotezo.

V zadnjem sklopu, namenjenemu izkušnjam in odnosom, sem se posvetila vlogi kadrovskega svetovalca v agenciji. Osredotočila sem se na vidik komunikacije, odnosa in pomembnosti njegove vloge na poslovno sodelovanje. Izvedeti sem želela, kako kadrovski svetovalec vpliva na sprejemanje nadaljnjih odločitev in na sam proces iskanja in selekcije.

Za empirično podkrepitev teoretičnih vidikov in zastavljenih hipotez sem se srečala z devetimi osebami iz treh skupin, ki so vse na nek način povezane z agencijskim delom in poznajo njihove storitve. Ker sem želela preveriti vse tri vidike znotraj tripartitnega poslovnega odnosa sem se srečala s tremi predstavniki agencij, tremi naročniki, ki so koristniki agencijskih storitev in tremi kandidati, ki so kot iskalci zaposlitve prišli v stik z agencijami.

Vidik s strani agencij sem dobila od treh kadrovskih svetovalcev, ki so trenutno zaposleni v agencijah, katere so v slovenski ali tuji lasti. Samo lastništvo mi ni predstavljalo pomembnega vidika, navajam ga le informativno, je pa dejstvo, da so vse večje kadrovske agencije v tuji lasti, zato tudi tukaj prednjačijo.

Tabela 7.1: Intervjuvane agencije

	NAZIV	LASTNIŠTVO
AGENCIJA A	Strokovni sodelavec za kadre	tuje
AGENCIJA B	Svetovalka za kadre	tuje
AGENCIJA C	Vodja projektov za executive search <sup>35</sup>	slovensko

Vidik s strani naročnikov sem prejela iz različnih pozicij in branž, v katerih delujejo. Vsi trije intervjuvanci so direktno in operativno vpleteni v sodelovanje z agencijami in praviloma niso prvotni odločevalci o vrsti agencije s katero bodo sodelovali, lahko pa vplivajo na nadaljnje sodelovanje. V večjih podjetjih ima na izbiro agencije največji vpliv nabava (zaradi stroškovnega vidika) v povezavi z upravo podjetja. Pri pogovorih z njimi sem imela največje težave, saj so bili v primerjavi s kandidati in agencijami najbolj redkobesedni, kar so pripisovali pomanjkanju časa in čakajočim obveznostim.

<sup>35</sup> Vodja projektov specializiran za iskanje vodilnih kadrov.

Iz tega je tudi razbrati, da so kadrovske funkcije še vedno obremenjene in zato obstaja še razlog več, da del dejavnosti predajo zunanjim izvajalcem.

Tabela 7.2: Intervjuvani naročniki

	NAZIV	DEJAVNOST
NAROČNIK A	Vodja agencijskega kadrovanja za logistiko	Večje trgovsko podjetje
NAROČNIK B	Samostojna skrbnica za razvoj kadrov	Večja banka
NAROČNIK C	Vodja pravno kadrovskega sektorja	Večje trgovsko podjetje

Tabela 7.3: Intervjuvani kandidati

	ISKANA ZAPOSLOITEV	STIK Z AGENCIJAMI
KANDIDAT A	Širše kadrovske področje	Manpower, Atama, Trenkwalder, FMG, Rekruter, Kariera
KANDIDAT B	Širše administrativno področje	Trenkwalder, M servis, Rekruter, Kariera, Manpower
KANDIDAT C	Širše komercialno področje	Adecco, Powerserv, Manpower, Kariera, Profil, Hill Int., Kadroom

Med kandidati sem prejela odziv od treh iskalk zaposlitve, ki aktivno ali pasivno iščejo nove izzive na različnih področjih in vse od njih so že stopile v stik z več agencijami. V tabeli 7.3 je razvidno katero področje dela jih zanima in s katerimi agencijami so že bile v kontaktu.

### 7.3 ANALIZA REZULTATOV IN PREVERJANJE HIPOTEZ

Povzetek ključnih stališč med vsemi intervjuvanci po sklopih glede na vidik raziskovalnih hipotez, torej ločeno med agencijami, naročniki in kandidati, bom predstavila po posameznih hipotezah. Za vsak sklop bom navedla ključna vprašanja za tiste sklope intervjuvancev za katere menim, da so ključni pri potrditvi ali zavrnitvi postavljenih hipotez (razvidno iz tabele 7.4). Omeniti moram, da so bila za naročnike in agencije vprašanja v večini primerov enaka, pri kandidatih pa so bila vprašanja prilagojena na vidik iskanja zaposlitve. Vprašalniki za vse tri skupine so na vpogled v prilogi A.

Tabela 7.4: Relevantnost obdelave podatkov glede na hipoteze

	1. HIPOTEZA	2. HIPOTEZA	3. HIPOTEZA	4. HIPOTEZA
AGENCIJE	✓	✓	X	✓
NAROČNIKI	✓	✓	✓	✓
KANDIDATI	✓	X	X	✓

**Prva hipoteza**, ki sem si jo zastavila, pravi, da lahko *kadrovska agencija pripomore k diskretnejšemu iskanju zelenega kadra*. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je diskretnost zelo pomemben faktor v odnosu med agencijo, naročnikom in kandidatom. Pomembnost diskretnosti je poudarjena predvsem v smislu zaupnosti obdelovanja in uporabe informacij. Na strani agencije mora biti diskretnost zagotovljena v primerih, ki jih je nazorno navedla predstavnica agencije C:

- ko agencija išče kandidata za pozicijo, ki je še zasedena,
- ko je v selekcijski postopek vključena oseba, ki lahko s sodelovanjem ogrozi svoj trenutni položaj,
- kadar bi z objavo ali nediskretnostjo vznemirili odnose znotraj podjetja.

Tudi ostali potrjujejo mojo hipotezo in navajajo primere iz prakse. »Poudarjam, diskretnost je pomembna na začetku, recimo pri objavi oglasov. V primeru, če se takoj izpostavi za katero podjetje iščemo kandidata, se večina kandidatov prijavi

direktno na podjetje – podjetje se želi prav temu izogniti, ko preda projekt agenciji« (Agencija A). V tem primeru gre za diskretnost pri razkrivanju naročnika v začetni fazi predseleksijskega postopka, katerega se načeloma v fazah, ki sledijo (razgovori, testiranja) odkrije in ta vidik diskretnosti ni več relevanten. Vendar pa je diskretnost kljub temu prisotna skozi celoten selekcijski proces, česar se vse tri skupine intervjuvancev zavedajo in želijo. »Pri iskanju in selekciji kadra, velikokrat kader, ki je še zaposlen išče boljše poslovne priložnosti, kar je potrebno obravnavati diskretno in korektno, da trenutni delodajalec ne izve o morebitnih menjavah kadra« (Agencija B). »Absolutno, vsi kadroviki se zavedajo, da je diskretnost v poslu ključnega pomena, saj so najboljši kandidati pogosto zaposleni in ne želimo ogroziti njihove trenutne zaposlitve« (Naročnik C). »Predstavljajte si, da imate zaposlitev, vendar jo želite zamenjati. In kar naenkrat pridejo ven informacije, da ste bili na razgovoru za drugo delovno mesto. V takem primeru lahko ostanete brez sedanje zaposlitve. Kadrovske agencije in podjetja v tem primeru trgujejo z zelo občutljivimi podatki, zato morajo biti še toliko bolj pazljivi« (Kandidat A).

Tabela 7.5: Diskretnost – stališča agencij, naročnikov in kandidatov

<b><i>Ali se vam zdi diskretnost v postopku iskanja in selekcije ter v poslovnem odnosu med naročnikom in agencijo pomemben dejavnik?</i></b>	
AGENCIJA A	Diskretnost je pomembna, če jo zahteva naročnik. Diskretnost je pomembna na začetku, recimo pri objavi oglasov.
AGENCIJA B	Izredno je pomembna diskretnost med naročnikom in agencijo.
AGENCIJA C	Diskretnost je izredno pomembna, prispeva k partnerskemu odnosu, zavedanju in razumevanju potreb naročnika.
NAROČNIK A	Diskretnost naj bi bila pomemben del našega poslovanja.
NAROČNIK B	Diskretnost se mi zdi zelo pomembna, ker brez tega ni mogoče vzpostaviti odnosa, ki bi temeljil na zaupanju in strokovnosti.
NAROČNIK C	Vsi kadroviki se zavedajo, da je diskretnost v poslu ključnega pomena.
<b><i>Ali se vam zdi diskretnost pri iskanju zaposlitve ob pomoči agencije pomembna?</i></b>	
KANDIDAT A	Seveda, diskretnost je ključna.
KANDIDAT B	Diskretnost pri iskanju zaposlitve se mi zdi izredno pomembna.
KANDIDAT C	Iz stališča iskalca zaposlitve se mi zdi diskretnost pomembna v odnosu do iskalca zaposlitve.

Na podlagi zbranih stališč v tabeli 7.5 lahko sklepam, da je **prva hipoteza potrjena**.

**Druga hipoteza** se nanaša na predpostavko, da *podjetja samostojno težje najdejo kader kot s pomočjo kadrovske agencije*. Teoretične odgovore, ki posredno potrjujejo mojo domnevo, sem dobila pri vedno večjem poudarku na zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti. Enostavne opredelitve kaj je za nekoga težko in kaj lahko ni. Dejstvo pa je, da se kadroviki v podjetjih zaradi vedno bolj kompleksnih zadolžitvev težje celostno posvečajo selekcijskim postopkom, ki kot je prikazano v tabeli 6.1, terjajo svoj čas.

V spodnji tabeli 7.6 bom predstavila ključna mnenja, ki se nanašajo na zastavljeno hipotezo. V tem primeru sem obravnavala le odgovore agencij in naročnikov, saj sta ti dve skupini direktno vpeti v sam proces iskanja in selekcije ali izbora kadra.

Tabela 7.6: Težavnost iskanja kadra – stališča agencij in naročnikov

<b><i>Ali ste mnenja, da je proces iskanja in izbora kadra preko agencij hitrejši kot če bi ga naročnik opravljal samostojno?</i></b>	
AGENCIJA A	Postopek je definitivno hitrejši, če ga opravlja agencija.
AGENCIJA B	Agencija ima večjo in boljšo bazo kandidatov, kar pomeni, da je storitev lahko hitrejša.
AGENCIJA C	Ni nujno, da je proces iskanja preko agencije hitrejši. Proces je lahko tudi daljši, če stremimo k resnično kvalitetni storitvi.
NAROČNIK A	Večjih razlik verjetno ni, je pa dejstvo, da je za družbo, ki posluje preko agencije manj dela s posameznimi aktivnostmi glede nabora kandidatov, kar pomeni, da se lahko posveča svojim pomembnejšim ciljem.
NAROČNIK B	Ni vedno nujno, da agencija hitreje najde kader, odvisno od profila.
NAROČNIK C	Če se razlika med internim in agencijskim iskanjem nanaša na kvaliteto storitve, potem pride do razlike pri manj pogostem kadru, ker nimamo dovolj širokega nabora.

Kot dopolnitev zgornjim izjavam navajam še podrobnejšo obrazložitev, zakaj ni možno enoznačno potrditi ali ovreči druge hipoteze. Glavni razlog je več dejavnikov, ki vplivajo na sam selekcijski proces. Kljub temu, da so agencije specializirane za



iskanje in selekcijo kadra ter temu posvečajo večji del svojega časa (iz česar bi bilo sklepati, da so lahko hitrejši od kadrovske službe, ki imajo poleg tega še vrsto drugih zadolžitev), je njihova hitrost odvisna od vseh vpletenih v ta proces, od naročnika do kandidata. Zato je še toliko bolj pomembno, da se začne sodelovanje že pri naročilu in nadaljuje v predseleksijskem postopku, ki je ključen za nadaljnjo uspešnost izbora. To dokazujejo tudi izjave intervjuvancev. »Postopek je definitivno hitrejši, če ga opravlja agencija...Postopek je pa lahko tudi dolgotrajnejši...Imeli smo že primer, ko se je seleksijski postopek zavlekel na pol leta zaradi neodločnosti podjetja« (Agencija A). Naročnik B izpostavlja glavni minus pri sodelovanju z agencijami in sicer »nezadostno poznavanje podjetja in notranjih internih postopkov, informacij, ljudi in zgodovine«. S to izjavo daje poudarek temu, kar sem že sama poudarila in sicer, da morata v začetni fazi naročnik in agencija sodelovati z roko v roki in si na podlagi zaupanja ter diskretnosti izmenjati čim več informacij, da lahko zunanji izvajalec hitro in učinkovito izpelje naročeno storitev.

**Druga hipoteza je delno potrjena**, saj je ne bi mogla enoznačno potrditi ali ovreči, vendar se na podlagi odgovorov iz prakse vendarle nagiba k temu, da so agencije kljub temu bolj uspešne pri iskanju kadra.

**Tretja hipoteza** se je nanašala na prednosti in slabosti z vidika prihrankov, in se glasi, da ima *kadrovska agencija odločilen vpliv na prihranek časa in denarja za naročnika*. V tabeli 7.7 sem povzela le stališča naročnikov, saj se na te nanaša raziskovalna hipoteza. Glede stroškov so bili naročniki bolj previdni in jih niso želeli posebej izpostavljeti. Naročnik C je omenil le, da »časovni prihranek ne pokrije stroška headhuntinga« in da »agencije stanejo več, kot če delo opravi redno zaposleni«. Hkrati je isti naročnik potrdil del hipoteze, ki se nanaša na časovni prihranek, ko pravi, da jim »agencija čas skrajša saj nam pripelje le kvalitetne kandidate in ne izgubljam časa za kandidate, ki ne ustrezajo, kar jih je na prvih razgovorih 80 do 90 odstotkov«. Zraven še poudarja, da je prihranek časa odvisen od agencije. »Sama vidim časovni prihranek tedaj, ko smo v kadrovskem oddelku obremenjeni z drugim stvarmi in se ne moremo posvetiti izboru« (Naročnik C).

Naročnik B vidi »prednosti sodelovanja za agencijami pri prihranku časa«, medtem ko med slabosti šteje »nekoliko večji strošek«.

Tabela 7.7: Prihranki (čas/denar) – stališča naročnikov

<b><i>Kako gledate na časovni prihranek in stroškovni vidik sodelovanja s kadrovske agencije?</i></b>	
NAROČNIK A	Za družbo, ki posluje preko agencije je manj dela s posameznimi aktivnostmi glede nabora kandidatov, kar pomeni, da se lahko posveča svojim pomembnejšim ciljem.
NAROČNIK B	Pri nas vidimo prednosti sodelovanja z agencijami pri prihranku časa.
NAROČNIK C	Agencija čas iskanja skrajša, pripelje le kvalitetne kandidate in ne izgubljam časa za kandidate, ki ne ustrezajo.

Tudi teoretiki so omenjali, da je strošek tista slabost, zaradi katere se nekatera podjetja z zadržkom obračajo na agencije. Predpostavljala sem, da sta čas in denar nerazdružljivi variabili, torej čas je enako denar. Če izhajam iz tega vidika se moja hipoteza potrди, vendar če vzamem v obzir tudi mnenja in splošen pogled na stroškovno komponento, potem lahko hipotezo potrdim le delno in sicer z vidika prihranka na času. Na podlagi zbranih odgovorov, mnenj in primerov, ki sem jih prejela od naročnikov lahko potrdim le del hipoteze, ki se nanaša na časovni prihranek. Iz tega sledi, da je **tretja hipoteza le delno potrjena**.

**Četrta hipoteza** se osredotoča na interno zaposlene v kadrovske agenciji in predpostavko, da lahko *kadrovske strokovnjak ključno vpliva na postopek iskanja in selekcije kadra kot tudi na poslovni odnos z naročnikom*.

Iz pridobljenih odgovorov je jasno razbrati, da se vse tri skupine zavedajo pomembnosti kadrovske svetovalcev. »Agencija je toliko dobra kolikor so znotraj visoko profesionalni ljudje, etičnih načel, vztrajni in predani temu kar počnejo« (Agencija C). »V primeru, da se svetovalec dovolj posveča svojemu naročniku, pomeni, da je sodelovanje zagotovljeno, v nasprotnem primeru lahko pomeni izgubo naročnika« (Agencija B). V agenciji A so že imeli takšen primer, ko so zaradi neprofesionalnega odnosa in neprimerne komunikacije kadrovskega svetovalca z naročnikom izgubili posel. Na podlagi teh izkušenj je razumljivo zakaj se nekatera

podjetja trudijo, da izbirajo prave ljudi s potencialnimi kompetencami za tovrstna delovna mesta (primer v poglavju 3.1).

Tabela 7.8: Vloga kadrovskega svetovalca – stališča agencij, naročnikov in kandidatov

<b><i>Kako pomembna se vam zdi vloga kadrovskega svetovalca v kadrovski agenciji?</i></b>	
AGENCIJA A	Naročnik ne dela s kadrovsko agencijo, ampak s kadrovskim svetovalcem.
AGENCIJA B	Svetovalec v agenciji igra ključno vlogo pri izvajanju storitev agencije.
AGENCIJA C	Agencija je toliko dobra, kolikor so znotraj visoko profesionalni ljudje.
NAROČNIK A	Agencije, ki imajo strokovni kader, imajo sigurno prednost ali pa se ta prednost pokaže skozi samo poslovanje.
NAROČNIK B	Vloga kadrovskega svetovalca se mi zdi zelo pomembna.
NAROČNIK C	Ker gre za storitev je sam svetovalec pomembnejši od agencije.
KANDIDAT A	Kadrovski svetovalec je bistven pri sodelovanju s kadrovsko agencijo.
KANDIDAT B	Njihova vloga je zelo pomembna.
KANDIDAT C	Vloga svetovalca se mi zdi izredno pomembna.

Vpliv kadrovskega svetovalca na sodelovanje z naročnikom zaznavajo tudi na strani podjetij. »Že res, da ima vsaka agencija svoj način dela, a sama se po navadi povežem s svetovalcem, ne z agencijo« (Naročnik C). Kandidati si od kadrovskega svetovalca želijo predvsem osebni in zavzeti pristop. Kandidat A pravi, da je najpomembnejše, da je svetovalec prijazen, ustrezljiv in iskren ter hkrati poudarja, da »če je svetovalec nesramen, z agencijo ne bom več sodelovala«. Kandidat C navaja še več lastnosti, ki jih pričakuje od svetovalca in te so »čut za ljudi, empatija, sposobnost motiviranja, poslušnost, dobre komunikacijske sposobnosti, ažurnost, poznavanje kadrovskih potreb in ohranjanje odnosov z zaposlovalci«. Pomembnosti njihove vloge se zaveda tudi kandidat B, »saj informacije o delovnem mestu, osebnost, odnos in prvi vtis svetovalca pomembno vplivajo na odločitev.«

Glede na zbrane odgovore v tabeli 7.8 oziroma bistvena stališča, ki sem jih pridobila s strani agencij, naročnikov in kandidatov, lahko potrdim, da imajo kadrovski svetovalci res pomembno vlogo v celotnem procesu iskanja in selekcije kadra. Ravno

tako se pomembnost njihove vloge izrazi v poslovnem odnosu in pri iskanju zaposlitve (v primeru stališč kandidatov). Iz tega sledi, da je **četrta hipoteza potrjena**.

## 7.4 POVZETEK HIPOTEZ

Obravnavana literatura in pridobljeni odgovori s strani intervjuvanih skupin so mi dali ključne informacije, ki so bile podlaga za to ali zastavljene hipoteze potrdim ali ovržem. S pridobljenimi podatki sem v tabeli 8.1 povzela in ovrednotila vse štiri hipoteze glede na to ali so bile potrjene (✓), delno potrjene (✓ / X) ali ovržene (X).

Tabela 7.9: Ovrednotenje hipotez

	<b>1. HIPOTEZA</b>	<b>2. HIPOTEZA</b>	<b>3. HIPOTEZA</b>	<b>4. HIPOTEZA</b>
AGENCIJE	✓	✓ / X		✓
NAROČNIKI	✓	✓ / X	✓ / X	✓
KANDIDATI	✓			✓
	<b>POTRJENA</b>	<b>DELNO POTRJENA</b>	<b>DELNO POTRJENA</b>	<b>POTRJENA</b>

Če primerjam pridobljena mnenja in stališča lahko povzamem, da sta bili dve hipotezi v celoti potrjeni. Ti dve hipotezi se nanašata na dve kategoriji, ki pomembno vplivata na selekcijski proces in celoten poslovni odnos:

- načelo diskretnosti in
- vloga oziroma vpliv kadrovskega svetovalca.

Dveh hipotez pa nisem enoznačno potrdila in ne ovrгла in te se nanašata na:

- učinkovitost in hitrost ter
- stroškovno in časovno komponento.

Prva hipoteza je bila, da lahko kadrovska agencija pripomore k diskretnejšemu iskanju zelenega kadra – v celoti potrjena. Druga je predvidevala, da podjetja samostojno težje najdejo kader kot s pomočjo kadrovske agencije – delno potrjena. Tretja hipoteza pravi, da ima kadrovska agencija odločilen vpliv na prihranek časa in denarja za naročnika – delno potrjena. Četrta pa se je nanašala na vpliv kadrovskega svetovalca na postopek iskanja in selekcije kadra kot tudi na poslovni odnos z naročnikom – v celoti potrjena.

## 8 SKLEPNE UGOTOVITVE

V sklopu tega poglavja bom strnila vse ugotovitve, do katerih sem prišla skozi teoretično in empirično raziskovanje ter povzela zaključke glede na zastavljene hipoteze. Hkrati bom podala svoje mnenje in vidik na področje selekcije kadra znotraj agencijske dejavnosti ter načrtala predloge in priporočila za nadaljnje raziskovanje.

Z diplomsko nalogo sem želela predstaviti vlogo kadrovskih agencij pri selekciji kandidata za zaposlitev. Pri tem sem hotela izpostaviti različne vrste agencij ter njihovo delovanje na trgu dela v Sloveniji, da bi širša javnost razumela širino njihovega delovanja. V kolikor sledimo aktivnostim po različnih forumih je splošno javno mnenje precej negativno nastrojeno proti agencijam. Veliko jih je še vedno mnenja, da je zaposlitev preko agencije zadnja možnost izbire in z vidika izkušenj lahko povem, da se veliko iskalcev zaposlitve niti ne prijavlja na oglase objavljene s strani agencij, kljub temu, da ustrezajo pogojem. Tudi to so razlogi zakaj sem se odločila, da izpostavim vlogo agencije kot enega od pomembnih členov pri iskanju in selekciji kadra in ne nazadnje zaposlitvi.

Raziskovanje sem pričela s pregledom teoretičnih vidikov menedžmenta človeških virov (MČV) s strani različnih avtorjev, kjer sem prišla do spoznanja, da sta iskanje in selekcija kadra ena od pomembnejših kategorij MČV. Glede na to, da so si vsi avtorji enotni v prepričanju, da je učinkovit MČV povezan z učinki poslovanja podjetja, lahko sklepam, da tudi brez ustrezne selekcije kadra podjetja ne bi mogla konkurenčno delovati na trgu. Skozi teoretični vidik sem perspektivo selekcije kadra znotraj MČV zaznala kot strateško pomemben vidik, zato sem procesu iskanja in selekcije kadra za zaposlitev namenila večji delež naloge. Sledila je terminološka in zakonska opredelitev agencijske dejavnosti, kjer sem načrtala temelje poslovanja. Nato sem opisala delovanje treh najbolj razširjenih vrst agencij, prva je Zavod za zaposlovanje, sledita ji agencije za najem in posredovanje delovne sile in specializirane agencije za iskanje in selekcijo kadra. Skozi pregled agencijske dejavnosti je izstopala storitev iskanja in selekcije kadra, ki jo nudijo vse obravnavane agencije, kar pomeni, da je

posledično konkurenca velika in imajo podjetja veliko in težko izbiro. V zadnjem teoretičnem poglavju o načinih in motivih za izbor ustrezne agencije sem ugotovila, da kljub široki ponudbi storitev med naročniki (torej podjetji) in kandidati na izbor agencije vplivajo njihov sloves, pretekle izkušnje z določeno agencijo, reference, njihova specializiranost, odnos in šele na koncu cena.

Kot sem predvidevala in tudi potrdila je selekcijski proces zelo dolgotrajen postopek, ki od izvajalca terja veliko časa in znanja. Kljub temu, da se v teoriji upravljanja s človeškimi viri temu procesu posveča veliko pozornost, pa večina podjetij v Sloveniji temu ni dajala velikega pomena. S to nalogo sem poskušala dokazati, kako pomemben je ta proces in kakšen vpliv lahko imajo dobre ali slabe odločitve. Po pogovorih z naročniki sem dobila občutek, da se zavedanje vendarle povečuje, predvsem v primerih, ko podjetja na lastni koži spoznajo, kakšne dolgoročne posledice lahko imajo slabe kadrovske odločitve. Ne nazadnje so zaposleni tisti, ki ustvarjajo temelje za uspešnost podjetja in le pravi ljudje na pravih mestih so tisti, ki lahko dolgoročno prispevajo h konkurenčnosti na trgu. Podjetja, ki se tega zavedajo se zavedajo tudi pomembnosti pravilne izbire zaposlenih, kjer se temelji začnejo graditi.

Glede na to, da trg agencijskega dela narašča, menim, da se bodo morale agencije zamisliti kakšne storitve ponujajo in kdo jih izvaja. Kot sem ugotovila skozi preverjanje hipotez, cena oziroma stroški niso vedno glavni motivator pri izbiri agencije, zato je izziv na podjetjih, da najdejo sorazmerje med kakovostjo celostne storitve in stroškovno upravičenostjo. Z vidika selekcije kandidatov pa je opaziti, da se podjetja obračajo na agencije predvsem, ko iščejo deficitarne profile ali kandidate s posebnimi, specializiranimi znanji in izkušnjami. V kolikor agencija zagotovi podjetju ustrezen kader do katerega sami niso mogli ali znali priti, potem je tudi strošek zanemarljiv. Večji strošek lahko predstavljajo napačne in neutemeljene izbire, ki privedejo do nezadovoljstva in ne nazadnje do odhoda zaposlenih. Na tem področju predstavljajo agencije veliko prednost, lahko bi rekla tudi dodano vrednost podjetju, saj se vsi znotraj kadrovske stroke zavedamo, kako dolgotrajen je proces iskanja in selekcije tovrstnih profilov in kakšne so lahko posledice ob nepravilni izbiri kandidata.

Na podlagi vseh pridobljeni mnenj in lastnih izkušenj menim, da bi se morale kadrovske agencije bolj personalizirati in biti bolj usmerjene tako k naročniku kot tudi k iskalcem zaposlitve. Pri agencijah je, podobno kot pri vseh storitvenih dejavnostih, najpomembnejši faktor oseba, ki to storitev ponuja oziroma izvaja. Pravijo, da je iskanje ali pa menjava zaposlitve ena od bolj stresnih situacij v življenju človeka in v kolikor se v procesu iskanja in selekcije ta stres vsaj delno zmanjša lahko to privede do boljših rezultatov za vse. Kandidat bo podal dobro referenco, naročnik bo dobil zadovoljnega in zaupljivega delavca, agencija pa sloves, da je korektna, uspešna in prijazna do ljudi. To sem potrdila tudi skozi hipotezi, ki sta dokazali, kako pomemben je človeški faktor pri delu z ljudmi. Oba vidika sta se potrdila skozi vlogo kadrovskega svetovalca, ki mora biti strokoven, zaupanja vreden in diskreten partner v poslovnem odnosu. Pojem diskretnosti kot take ne pomeni nič, če ga kadrovski svetovalac ne zna upoštevati v samem procesu. Vse kaže na to, da je odnos tisti, ki pretehta in definira izkušnjo, zato bi bilo smotrno, da agencije temu posvečajo še toliko večjo pozornost.

Glede na to, da v Sloveniji ni veliko literature s področja agencijskega dela (tista, ki pa je, sega v začetke pojava agencijskega dela pri nas), bi predlagala, da se izvede pregled učinkov agencijske vpletenosti na trg dela od začetkov pa do danes. Sama sem opravila devet intervjujev, kar ni zadostno za vzorec, na podlagi katerega bi lahko sklepali dokončne zaključke, ampak služijo le kot stališča in morebitna napoved trenda razmišljanja v bodoče. Za bolj poglobljeno študijo bi predlagala obravnavo večjega vzorca, kjer bi bili v ospredju podjetja in kandidati, torej uporabniki agencijskih storitev.

Ker hkrati v praksi zaznavam pomanjkanje znanja in osveščenosti pri različnih javnostih (mediji, šolstvo, javni zavodi), menim, da je še veliko prostora za izobraževanja na to temo. Na ta način bi se lahko razblinil ta negativni mit o agencijah, da samo kradejo denar že tako brezposelnim ljudem. Že iz zakonskih podlag je razvidno, da to seveda ne drži, saj so vse storitve za iskalce zaposlitve brezplačne, vendar le malokdo to ve ali verjame. Za namen raziskovanja hipotez sem se pogovarjala le s tistimi iskalcem zaposlitve, ki so že koristili usluge agencij in pri njih



ni bilo opaziti dvomov in večina jih je bila s storitvami zadovoljna. Iz tega naslova bi bilo zanimivo izvesti primerjalno analizo med uporabniki agencijskih storitev in tistimi, ki še njihovih storitev niso nikoli koristili.

Menim, da bi kadrovske agencije morale postati enakovreden partner na trgu dela in se znebiti negativnega slovesa kot izkoriščevalca delavcev. V tujini jim to uspeva, v Sloveniji pa je še vedno zaznati strah pred novimi, fleksibilnimi oblikami dela in zaposlovanja. Razloge za to vidim tudi v neurejeni ali nezadostni regulaciji trga dela oziroma pri pomanjkanju nadzora nad »kvazi« agencijami, ki so kljub zakonodaji še vedno prisotne na trgu. Te so v veliki meri nelojalna konkurenca agencijam, ki delujejo v skladu z zakoni in nanje mečejo še slabo luč, saj jih neinformirana javnost vse daje pod isti imenovalnik – agencije. Odgovornost bi morala nositi tudi podjetja, ki zavestno sodelujejo s tovrstnimi agencijami.

V Sloveniji agencijski trg narašča, kar pomeni, da prihaja med agencijami do vedno večje konkurence. S stališča podjetij in kandidatov je to dobra novica, saj bodo agencije primorane nuditi vedno bolj kakovostne storitve, ki bodo prepričale svoje uporabnike. Glede na to lahko predvidevam, da se bo trg bolj specializiral in personaliziral, kar pomeni lažjo pot do izbire agencij in posameznih storitev.

V kolikor bodo podjetja želela postati konkurenčnejša bodo morala sprejeti dejstvo, da se je potrebno trgom prilagajati in na tem mestu pride dinamika in fleksibilnost agencij kot poslovnih partnerjev še kako do izraza. Na drugi strani pa so kandidati, ki si želijo, da njihov proces iskanja zaposlitve ali menjave službe teče čim bolj mirno, v sproščenem, strokovnem in zaupanja vrednem okolju. Če so oziroma bodo kadrovske agencije sposobne ta partnerski odnos med podjetji in kandidati vzpostaviti in negovati, potem bodo imeli korist od tega vsi – agencije, podjetja, kandidati in ne nazadnje tudi trg dela. Zato pa menim, da je vloga kadrovske agencije pri selekciji kandidata za zaposlitev tako pomembna, saj se le s postavitvijo trdnih temeljev lahko začne graditi v višave. Z izborom pravih zaposlenih, ki predstavljajo temelje, se dolgoročni učinki pokažejo v rasti in uspešnosti poslovanja podjetja, kar lahko posledično vpliva tudi na širši družbeni kontekst.

## 9 LITERATURA

1. *ABF*. Dostopno prek: <http://www.abf-si.eu/> (11. junij 2016).
2. *Adecco H.R.* Dostopno prek: <http://www.adecco.si> (11. junij 2016).
3. Advise. 2016. *Kadrovska služba*. Dostopno prek: <http://www.advise.si/si/kadrovska-sluzba> (11. junij 2016).
4. *Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES)*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si> (4. julij 2016).
5. Armstrong, Michael. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 13. London: Kogan Page.
6. *Atama*. Dostopno prek: <http://atama.si> (11. junij 2016).
7. *Axent*. Dostopno prek: <http://www.axent.si> (11. junij 2016).
8. Barclay, Jean M. 1999. Employee selection: a question of structure. *Personnel Review* 28 (1–2): 134–151.
9. Braun, Irene, Kerstin Pull, Dorothea Alewell, Susi Störmer in Kirsten Thommes. 2011. HR outsourcing and service quality: theoretical framework and empirical evidence. *Personnel Review* 40 (3): 364–382.
10. Brvar, Andrej. 1998. Bonitetna poročila in bonitete podjetij. *Kapital* 8 (182): 26–27.
11. Bucik, Valentin. 1997. *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
12. Cai, Liu in Brian H. Kleiner. 2004. Effective human resource management in employment agencies. *Management Research News* 27 (4/5): 91–98.
13. Chang, I-Wei in Brian H. Kleiner. 2002. How to conduct job analysis effectively. *Management Research News* 25 (3): 73–81.
14. Ciett. 2015. *Economic Report*. Dostopno prek: [http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic\\_report\\_2015/CIETT\\_ER2015.pdf](http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic_report_2015/CIETT_ER2015.pdf) (18. maj 2016).
15. Collins Dictionary of Business. 2006a. *Employment agency*. Dostopno prek: <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?qurl=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference>.

- com%2Fcontent%2Fentry%2Fcollinsbus%2Femployment\_agency%2F0 (3. junij 2016).
16. --- 2006b. *Selection process*. Dostopno prek: [http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference.com%2Fcontent%2Fentry%2Fcollinsbus%2Fselection\\_process%2F0](http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference.com%2Fcontent%2Fentry%2Fcollinsbus%2Fselection_process%2F0) (3. junij 2016).
  17. *Competo*. Dostopno prek: <http://www.competo.si> (11. junij 2016).
  18. Compton, Robert L., William J. Morrissey in Alan R. Nankervis. 2009. *Effective recruitment and selection practices*. Australia: CCH Limited.
  19. *Convivo HR*. Dostopno prek: <http://www.convivohr.com> (11. junij 2016).
  20. Cushway, Barry. 2015. *The Employer's Handbook* 11. London: Kogan Page. Kindle Edition.
  21. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije; Ljubljana: FDV.
  22. Davidson, Glenn. 2005. Why HR outsourcing continues to expand. *Human Resource Management International Digest* 13 (3): 3–5.
  23. de Graaf-Zijl, Marloes in Ernest E. Berkhout. 2007. Temporary agency work and the business cycle. *International Journal of Manpower* 28 (7): 539–556.
  24. Dekra. 2016. *Posredovanje pri zaposlovanju*. Dostopno prek: <http://www.dekra-zapo.si/posredovanje-pri-zaposlovanju> (11. junij 2016).
  25. Deleon, Mariah. 2015. What Really Happens When You Hire the Wrong Candidate. *Entrepreneur*, 9. april. Dostopno prek: <https://www.entrepreneur.com/article/277140> (2. julij 2016).
  26. Delmotte, Jeroen in Luc Sels. 2008. HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review* 37 (5): 543–563.
  27. Dictionary of Human Resources and Personnel Management. 2006. *Employment agency*. Dostopno prek: [http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference.com%2Fcontent%2Fentry%2Fabhmanage%2Femployment\\_agency%2F0](http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference.com%2Fcontent%2Fentry%2Fabhmanage%2Femployment_agency%2F0) (3. junij 2016).
  28. Dictionary of Information and Library Management. 2006. *Employment agency*. Dostopno prek: [http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference.com%2Fcontent%2Fentry%2Fabinfomanage%2Femployment\\_agency%2F0](http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference.com%2Fcontent%2Fentry%2Fabinfomanage%2Femployment_agency%2F0) (3. junij 2016).

29. Dr. Pendl & dr. Piswanger. Dostopno prek: <http://www.pendl.si> (11. junij 2016).
30. Eurociett. Dostopno prek: [www.eurociett.eu](http://www.eurociett.eu) (18. maj 2016).
31. FMG. 2016. Kadri. Dostopno prek: <http://www.fmg.si/kadri/> (11. junij 2016).
32. Founders Online. 2016. Advice to a Young Tradesman, [21 July 1748]. *National Archives*, 29. junij. Dostopno prek: <http://founders.archives.gov/documents/Franklin/01-03-02-0130> (2. julij 2016).
33. Furnham, Adrian. 1992. *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. London in New York: Routledge.
34. Furnham, Adrian in Chris J. Jackson. 2011. Practitioner reactions to work-related psychological tests. *Journal of Managerial Psychology* 26 (7): 549–565.
35. Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). 2014. *Izbrani kazalci poslovanja v letu 2013 za dejavnosti iz okvira Zbornice poslovno storitvenih dejavnosti*. Dostopno prek: [https://www.gzs.si/zbornica\\_poslovno\\_storitvenih\\_dejavnosti/Novice/ArticleId/44457/izbrani-kazalci-poslovanja-v-letu-2013-za-dejavnosti-iz-okvira-zbornice-poslovno-storitvenih-dejavnosti](https://www.gzs.si/zbornica_poslovno_storitvenih_dejavnosti/Novice/ArticleId/44457/izbrani-kazalci-poslovanja-v-letu-2013-za-dejavnosti-iz-okvira-zbornice-poslovno-storitvenih-dejavnosti) (2. julij 2016).
36. Hembree, Hannah. 2015. An Employer's Relationship with Its Recruiting Firm - Something More than an Arm's-Length Transaction. *St. Mary's Law Journal* 46 (2): 245–284.
37. Hill International. 2016. *Naše storitve*. Dostopno prek: <http://www.hill-int.si/Nase-storitve.2356.0.html> (11. junij 2016).
38. Hindle, John. 2005. HR outsourcing in operation: critical success factors. *Human Resource Management International Digest* 13 (3): 39–42.
39. Huang, Tung-Chun. 2001. The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review* 30 (2): 132–151.
40. *Human Resource Management International Digest*. 2005. Should HR play home or away?, 13 (3): 9–12.
41. Inkson, Kerr. 2008. Are humans resources? *Career Development International* 13 (3): 270–279.
42. International Institute for Labour Studies (ILO). 2009. World of Work Report. *The Global Jobs Crisis and Beyond*. Dostopno prek: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_120079.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_120079.pdf) (1. junij 2016).

43. IZA Research Report No. 57. 2013. *The Role and Activities of Employment Agencies Based on a study conducted for the European Parliament under contract*. Dostopno prek: <http://www.europarl.europa.eu/studies> (27. maj 2016).
44. *JKPS Rekruter*. Dostopno prek: <http://reecrooter.com/> (11. junij 2016).
45. Kadis. 2016. *Iskanje in izbor kadra*. Dostopno prek: <http://www.kadis.si/storitve/iskanje-in-izbor/> (11. junij 2016).
46. Kariera. 2016. *Delodajalci*. Dostopno prek: <http://www.kariera.si/delodajalci/> (11. junij 2016).
47. Khurana, Rakesh. 2002. *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. New York: Princeton University Press.
48. *Ki interim*. Dostopno prek: <http://www.interim.si/> (11. junij 2016).
49. Klaas, Brian S., John McClendon in Thomas W. Gainey. 1999. HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs. *Personnel Psychology* 52 (1): 113–136.
50. Kohont, Andrej. 2003. Zaposlovanje pri zasebnih agencijah. *Teorija in praksa* 40 (3): 442–454.
51. --- 2005. UČV: Oblikovanje oglasa. Zapiski s predavanj 15. december: 1–11. Ljubljana: FDV.
52. --- 2006. UČV vaje: Pridobivanje in izbiranje delavcev. Zapiski s predavanj 5. januar: 1–9. Ljubljana: FDV.
53. Kohont, Andrej in Chris Brewster. 2014. The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies. *Baltic Journal of Management* 9 (3): 294–313.
54. *Kragelj & Kragelj*. Dostopno prek: <http://kadrovanje.com/> (11. junij 2016).
55. Kragelj, Radovan. 1998. *Selekcijski intervju: kako izbrati najprimernejšega sodelavca: priročnik*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
56. Kumari, Neeraj. 2012. A Study of the Recruitment and Selection process. *SMC Global Industrial Engineering Letters* 2 (1). Dostopno prek: [http://www.academia.edu/1291573/A\\_Study\\_of\\_the\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_process](http://www.academia.edu/1291573/A_Study_of_the_Recruitment_and_Selection_process) (3. julij 2016).

57. Lamut, Luka. 2015. *Pridobivanje talentiranih zaposlenih z vidika strateškega planiranja človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
58. Legget, Robert. 2008. Decide if recruitment outsourcing is right for you. *Strategic HR Review* 7 (1). Dostopno prek: <http://dx.doi.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/shr.2008.37207aaf.003> (22. maj 2016).
59. LinkedIn. 2016. *2015 Talent Trends*. Dostopno prek: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/global-talent-trends-report.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/global-talent-trends-report.pdf) (12. junij 2016).
60. *M servis*. Dostopno prek: <http://www.mservis.si> (11. junij 2016).
61. Manpower d.o.o. 2006. *Sposobnosti kadrovskega svetovalca*. Ljubljana: interno gradivo.
62. --- 2008. *Prodajni klici*. Ljubljana: interno gradivo.
63. --- 2011. *Entering the Human Age*. Ljubljana: interno gradivo.
64. --- 2012. *Candidate Experience 2.0*. Ljubljana: interno gradivo.
65. *Manpower*. Dostopno prek: <https://www.manpower.si> (11. junij 2016).
66. Milić, Marja. 2016. Kriminalistični inšpektorici Ireni iščemo službo. *Moje finance* (4): 48–50.
67. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS (MDDSZ). 2016. *Zagotavljanje dela delavcev uporabniku*. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/delovna\\_razmerja\\_in\\_pravice\\_iz\\_dela/delovna\\_razmerja/zagotavljanja\\_dela\\_delavcev\\_uporabniku/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/zagotavljanja_dela_delavcev_uporabniku/) (21. maj 2016).
68. Moja zaposlitev. 2016. *Oblike življenjepisov s primeri*. Dostopno prek: <https://www.mojazaposlitev.si/kariera/zivljenjepis-cv/oblike-zivljenjepisov-s-primeri/> (15. julij 2016).
69. Moje delo. 2016. *Prosta delovna mesta*. Dostopno prek: <https://www.mojedelo.com/prosta-delovna-mesta/> (26. julij 2016).
70. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
71. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
72. Myers, Donald W. 2004. *2004 U.S. Master Human Resources Guide*. Chicago: CCH Incorporated.

73. *Naton*. Dostopno prek: <http://www.natonhr.com/> (11. junij 2016).
74. Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart in Patrick M. Wright. 2010. *Fundamentals of Human Resource Management 4*. New York: McGraw-Hill/Irvin.
75. Oxford Dictionaries. 2016. *Cold call*. Dostopno prek: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cold-call> (2. junij 2016).
76. *Panovis*. Dostopno prek: <http://panovis.eu/> (11. junij 2016).
77. Pedersen in partnerji. 2016. *Services*. Dostopno prek: <https://www.pedersenandpartners.com/services> (11. junij 2016).
78. Pipan, Gordana. 2014. *Varstvo osebnosti in zasebnosti v postopku zaposlitve*. Magistrsko delo. Maribor: Pravna fakulteta Univerze v Mariboru.
79. Planko, Sergeja. 2009. Razvojna vloga kadrovskih služb. *Finance*, 20 (29. Januar). Dostopno prek: [http://www.finance.si/236370/Razvojna\\_vloga\\_kadrovskih\\_slu%BEb](http://www.finance.si/236370/Razvojna_vloga_kadrovskih_slu%BEb) (13. junij 2016).
80. *Posavc*. Dostopno prek: <http://www.posavc.si/> (11. junij 2016).
81. Powerserv. 2016. *Ponudba storitev Powerserv za podjetja*. Dostopno prek: <http://www.powerserv.si/sl/nase-storitve.html> (11. junij 2016).
82. Prevolšek, Valerija. 2006. *Kadrovski izzivi pri odločitvi podjetja za zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing)*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
83. *Profil*. Dostopno prek: <http://www.profil.si/> (11. junij 2016).
84. Quinn, James Brian in Frederick G. Hilmer. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan management Review* 35 (4). Dostopno prek: <http://sloanreview.mit.edu/article/strategic-outsourcing/> (3. julij 2016).
85. Repovž, Erika. 2013. Agencijsko delo še ni dobro urejeno. Delo, 16. marec. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/agencijsko-delo-se-ni-dobro-urejeno.html> (10. junij 2016).
86. Roberts, Gareth. 1997. *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
87. Schneider, Benjamin. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437–453.
88. Schuler, Randall S. 1992. Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics* 21

- (1): 18–32. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095026881630083Y> (16. julij 2016).
89. SSKJ. 2016. *Diskretnost*. Dostopno prek: [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=a&hs=65026](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=a&hs=65026) (20. julij 2016).
90. *Statut Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje*. Uradni list RS 34/2008 (7. marec 2008).
91. Svetlik, Ivan. 1994. *Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji. Zaposlovanje: približevanje Evropi*: 123–138. Ljubljana: FDV.
92. Svetlik, Ivan in Ilič Branko. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
93. Svetlik, Ivan, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: FDV.
94. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont, Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
95. Špiler Božič, Ksenija. 2016. *12. konferenca Moje HR delo*. Ljubljana (23. junij 2016).
96. Taerattanachai, Adchana in Kleiner, Brian H. 2005. The effective management of employment agencies. *Management Research News* 28 (11/12): 129–141.
97. The New Penguin Business Dictionary. 2003. *Employment agency*. Dostopno prek: [http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?qurl=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference.com%2Fcontent%2Fentry%2Fpenguinbus%2Femployment\\_agency%2F0](http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?qurl=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference.com%2Fcontent%2Fentry%2Fpenguinbus%2Femployment_agency%2F0) (3. junij 2016).
98. Trenkwalder. 2016. *Naše storitve*. Dostopno prek: <https://si.trenkwalder.com/za-podjetja/nase-storitve> (11. junij 2016).
99. *Trescon*. Dostopno prek: <http://trescon.si/> (11. junij 2016).
100. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
101. Turner, Paul. 2003. *Organisational Communication: the Role of the HR Professional*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
102. Ullah, Mamin. 2010. A Systematic Approach of Conducting Employee Selection Interview. *International Journal of Business and Management* 5 (6). Dostopno prek: [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm) (12. julij 2016).



103. *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-A).*  
Uradni list RS 21/2013 (13. marec 2013).
104. *Zakon od delovnih razmerjih (ZDR-1).* Uradni list RS 21/2013 (13. marec 2013).
105. Zavod RS za zaposlovanje. 2013. *Gradivo za strokovni izpit za zaposlene, ki opravljajo storitve vseživljenjske karijerne orientacije in posredovanja zaposlitve.*  
Dostopno prek: [http://www.ess.gov.si/storitve/strokovni\\_izpiti](http://www.ess.gov.si/storitve/strokovni_izpiti) (30. maj 2016).

## **PRILOGE**

### **Priloga A: Osnovni sklopi vprašanj za polstrukturirani intervju**

#### **Priloga A.1: Osnovni sklopi vprašanj za agencije**

##### **DISKRETNOST**

Ali se vam zdi diskretnost v poslovnem odnosu med naročnikom in agencijo pomemben dejavnik? Kako pomembna se vam zdi diskretnost v postopku iskanja in selekcije kadra? Opišite kakšen primer, ko je prišlo to še posebej do izraza.

##### **AGENCIJSKE STORITVE**

Na kakšen način se poslužujete iskanja kadra? Kakšno vlogo ima agencija pri iskanju kadra? Kaj so ključni razlogi, da se podjetja obrnejo na agencijo in katerih storitev se najpogosteje poslužujejo? Ali so agencije uspešne pri zagotavljanju svojih storitev?

##### **VRSTE AGENCIJ**

Ali menite, da je za naročnika pomembno na katero vrste kadrovske agencije se obrne (agencija za najem delovne sile, specializirana agencija, zavod za zaposlovanje)? Ali menite, da lahko vsaka agencija kompetentno in strokovno izpelje zahtevano storitev (iskanje in selekcija kadra, testiranja, svetovanja, ipd.)? Katere storitve se naročniki najpogosteje poslužujejo?

##### **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Kaj so glavni razlogi, da se naročniki obračajo na agencije in katere storitve najpogosteje zahtevajo? Kako gledate na časovni prihranek in stroškovni vidik sodelovanja z agencijo? Kakšne prednosti in slabosti vidite pri sodelovanju naročnika z agencijo? Ali se vam zdi, da je proces iskanja in selekcije kadra hitrejši, če ga opravlja agencija kot pa da bi ga naročnik sam?

##### **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Kaj se vam zdijo ključne lastnosti, ki jih mora imeti kadrovski svetovalec v agenciji? Kako pomembna se vam zdi vloga kadrovskega svetovalca v kadrovski agenciji? Ali je odnos kadrovskega svetovalca v kakšnem primeru odločilno vplival na sodelovanje z naročnikom (v pozitivnem ali negativnem smislu)? Opišite kakšen primer dobrega ali slabega sodelovanja med kadrovskim svetovalcem in naročnikom ter kakšen vpliv je imelo to na nadaljnji poslovni odnos?

## **Priloga A.2: Osnovni sklopi vprašanj za naročnike**

### **DISKRETNOST**

Ali se vam zdi diskretnost v poslovnem odnosu med naročnikom in agencijo pomemben dejavnik? Kako pomembna se vam zdi diskretnost pri iskanju kadra in v selekcijskem procesu? Ste imeli kakšno izkušnjo, ko diskretnost ni bila upoštevana oz. je bila kršena? Opišite kakšen primer?

### **AGENCIJSKE STORITVE**

Na kakšen način se poslužujete iskanja kadra? Kakšno vlogo ima agencija pri iskanju kadra? Kaj so ključni razlogi, da ste se obrnili na agencijo in katerih storitev se najpogosteje poslužujete? Ali so agencije uspešne pri zagotavljanju svojih storitev? Kakšna je stopnja zadovoljstva s kadrovskimi agencijami?

### **VRSTE AGENCIJ**

Kaj so glavni razlogi pri odločitvi za sodelovanje z določeno kadrovsko agencijo? Ali se vam zdi pomembno na katero vrsto agencije (agencija za najem delovne sile, specializirana agencija, zavod za zaposlovanje) se obrnete glede na storitev, ki jo potrebujete (iskanje kadra, testiranja, svetovanje, idr.)? Kaj največkrat botruje vaši odločitvi?

### **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Ali ste mnenja, da je proces iskanja in izbora kadra preko agencije hitrejši? Kako gledate na časovni prihranek in stroškovni vidik sodelovanja s kadrovsko agencijo? Kakšne prednosti in slabosti vidite pri sodelovanju z agencijo? Ali se vam zdi, da lahko ob pomoči agencije kvalitetnejše opravljate svoje delo? Kakšna bi bila razlika, če bi iskanje in selekcijo kadra opravljali samostojno, interno namesto s pomočjo zunanjega izvajalca, torej agencije?

### **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Kako pomembna se vam zdi vloga kadrovskega svetovalca v kadrovski agenciji? Opišite kakšen primer dobrega ali slabega sodelovanja in kakšen vpliv je imelo to na vaše odločitve, poslovni odnos z agencijo? Ali ste bili kdaj v situaciji, ko je odnos ali komunikacija s kadrovskim svetovalcem vplivala na vaše odločitve glede nadaljnega sodelovanja z agencijo? Ali obstajajo še kakšni drugi razlogi, ki bi ali so vplivali na vašo izbiro agencije?

## **Priloga A.3: Osnovni sklopi vprašanj za kandidate**

### **DISKRETNOST**

Ali se vam zdi diskretnost pri iskanju zaposlitve ob pomoči agencije pomembna? V kakšnem pomenu? Se vam zdi, da je iskanje zaposlitve preko agencije bolj diskretno kot pa če bi se obrnili direktno na podjetje/delodajalca? Ali ste imeli kakšno izkušnjo, kjer načelo diskretnosti ni bilo upoštevano? Opišite.

### **AGENCIJSKE STORITVE**

Na kakšen način se poslužujete iskanja zaposlitve? Kakšno vlogo ima agencija pri iskanju zaposlitve? Kaj so ključni razlogi, da ste se obrnili na agencijo in katerih storitev ste se najpogosteje poslužili? Ste bili s sodelovanjem agencije zadovoljni? Lahko izpostavite kakšen primer?

### **VRSTE AGENCIJ**

Kaj so glavni razlogi pri odločitvi za sodelovanje z določeno kadrovske agencije? Ali se vam zdi pomembno na katero vrsto agencije (agencija za najem delovne sile, specializirana agencija, zavod za zaposlovanje) se obrnete glede na storitev, ki jo potrebujete (iskanje zaposlitve, svetovanje, ipd.)? Kaj največkrat botruje vaši odločitvi?

### **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Kako gledate na časovni prihranek in stroškovni vidik sodelovanja s kadrovske agencije? Ali ste mnenja, da je proces iskanja zaposlitve preko agencije hitrejši in učinkovitejši? Kakšne prednosti in slabosti vidite pri sodelovanju z agencijo? Ali obstajajo kakšni razlogi, ki bi ali so vplivali na vašo izbiro agencije?

### **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Kako pomembna se vam zdi vloga kadrovskega svetovalca v kadrovske agenciji? Opišite mi vaše dosedanje izkušnje s kadrovske svetovalci in kakšen vpliv imajo na vaše sodelovanje, tako v procesu iskanja zaposlitve kot v poslovnem odnosu? Ali ste bili kdaj v situaciji, ko je odnos ali komunikacija s kadrovske svetovalcem vplivala na vaše odločitve glede nadaljnega sodelovanja z agencijo?

## **PRILOGA B: Zbrani odgovori s strani agencij**

### **Priloga B.1: AGENCIJA A (11.7.2016)**

#### **DISKRETNOST**

Diskretnost je pomembna, če jo zahteva naročnik. Najbolje je, da podjetje, ki najame agencijo dovoli, da agencija lahko pove za katerega naročnika se išče kader. Pomembno je, da imajo tudi delavci dostop do vseh informacij, da vedo h kateremu naročniku se prijavljajo oziroma za katero pozicijo kandidirajo. Ne zdi se mi smiselno prikrivati informacij. Primer: iskala sem kader za naročnika, ki ga ne bi omenjala. Šlo je za višjo pozicijo. Naročnik ni želel, da se kandidatom pove, za katero podjetje kandidirajo, niti za branžo v kateri deluje podjetje. Kandidati so šele v tretjem krogu izvedeli za katero podjetje kandidirajo. Razgovori so potekali na agenciji, tako da smo morali kandidate poklicati na agencijo in jim razložiti, da se bodo srečali z naročnikom. Nejevolja kandidatov je bila kar velika, saj so želeli vedeti za katero podjetje kandidirajo, mi pa žal nismo smeli izdati informacije. Seveda so nekateri kandidati takoj odstopili od kandidature, ko so se srečali z naročnikom, ker podjetje ni bilo na najboljšem glasu. Prav zato se mi zdi prikrivanje informacij nesmiselno, saj gre za tratenje časa kandidatov, tratenje časa naročnika in v končni fazi tratenje mojega časa. Poudarjam, diskretnost je pomembna na začetku, recimo pri objavi oglasov. V primeru, če se takoj izpostavi za katero podjetje iščemo kandidata, se večina kandidatov prijavi direktno na podjetje - podjetje se želi prav temu izogniti, ko preda projekt agenciji. Pomembno je, da se kandidatu na prvem razgovoru poda vse informacije - plača, podjetje, možnost napredovanja in kako se podjetje drži na trgu.

#### **AGENCIJSKE STORITVE**

Iskanja kadra se poslužujem na različne načine. Je pa odvisno kakšen kader iščem, nižji ali višji. Pri nižjem kadru grem ven z oglasom na portalu Moje delo, pregledam agencijsko bazo kandidatov, objavim na zavodu za zaposlovanje in na družbenih omrežjih. Glede na to, da imam že zelo dobre veze pri kadrovskih službah v proizvodnih podjetjih, kontaktiram tudi te. Preverim, če so morali v zadnjem času zmanjšati kader zaradi upada posla ali izgube naročil. Preverim, če so morali dati proč dobre kandidate in jim potem sama ponudim primerno zaposlitev. Treba se je zavedati, da večina agencij in podjetij sodeluje, niso v sovražnih odnosih in nam je cilj predvsem zaposlovanje kadra. Pri iskanju višjega kadra grem ven z objavo oglasa na Mojem delu in na LinkedInu. Preko Linkedina tudi kontaktiram primerne kandidate in jim predstavim odprto pozicijo. V primeru, da jih zadeva zanima, se dogovorimo za podrobnejši razgovor. Po navadi kontaktiram kolege na podobnih pozicijah in povprašam, če koga poznajo. Poslužujem se na nek način tudi mreženja. Podjetje se obrne na agencijo iz več razlogov: nekatera podjetja nimajo kadrovske službe, ki bi lahko izpeljala celoten kadrovski postopek, zato se obrnejo na agencijo. Mi objavimo oglas, naredimo selekcijo, preverimo reference primernih kandidatov pri prejšnjih delodajalcih in pošljemo od 3-5 kandidatov na finalno predstavitev na podjetje. Nekatera podjetja sama ne morejo najti primernih kandidatov. V takem primeru se agencija poslužuje predvsem headhuntinga. Včasih podjetje enostavno nima časa,

zato se obrnejo na agencijo. Proizvodna podjetja imajo po navadi potrebe po zaposlovanju večjega števila kadra v zelo kratkem času. Nalogo po navadi prepustijo agenciji zaradi baze primernih kandidatov. Agencije so po navadi uspešne pri zagotavljanju storitev/kadra. Včasih tudi mi nismo uspešni. Po navadi takrat, ko podjetje želi kader, ki ga praktično ni v Sloveniji, kakšni programerji. Uspešni tudi nismo takrat, ko podjetje za strokovnjaka ponudi zelo nizko plačo.

## **VRSTE AGENCIJ**

Večina kadrovske agencije se ukvarja z najemom in s perm projekti. Nekatere so specializirane samo za višji kader, nekatere agencije ponujajo še testiranja kandidatov. Pomembno je, da se obrnemo na agencijo, ki se ukvarja z dejavnostjo, ki jo želimo koristiti. Primer: če se agencija ukvarja samo z nižjim kadrom jim ne bomo zaupali iskanja višjega profila. Naloga podjetja je, da malce preveri dejavnost in specializiranost agencije. Pomembno je predvsem, da najdemo pravo osebo na agenciji, osebo, ki bo razumela naše potrebe. Vsaka agencija ne more kompetentno izpeljati vseh storitev, prav zato je pomembno, da podjetje opravi domačo nalogo, preden najame agencijo se pozanima na katerem področju so najboljši. V naši agenciji se podjetja največ poslužujejo najema, se pravi iskanja nižjega profila (proizvodnja, skladišče) in perm projektov, se pravi iskanja višjega profila. Po navadi so v agenciji zadolženi določeni ljudje samo za iskanje nižjega in drugi za iskanje višjega profila. Podjetja nas ne prosijo za izvajanje testiranj, ker nismo znani na trg po tej dejavnosti.

## **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Nekatera podjetja nimajo kadrovske službe, ki bi lahko izpeljala celoten kadrovski postopek, zato se obrnejo na agencijo. Mi objavimo oglas, naredimo selekcijo, preverimo reference primernih kandidatov pri prejšnjih delodajalcih in pošljemo od 3-5 kandidatov na finalno predstavitev na podjetje. Nekatera podjetja sama ne morejo najti primernih kandidatov. V takem primeru se agencija poslužuje predvsem headhuntinga. Včasih podjetje enostavno nima časa, zato se obrnejo na agencijo. Proizvodna podjetja imajo po navadi potrebe po zaposlovanju večjega števila kadra v zelo kratkem času. Nalogo po navadi prepustijo agenciji zaradi baze primernih kandidatov. Na našo agencijo se podjetja obrnejo predvsem takrat, ko gre za najem, se pravi iskanje nižjega kadra, kot so proizvodni delavci in delavci v skladiščih. Poleg najema se na našo agencijo obračajo tudi za iskanje višjega kadra, se pravi perm projektov. Opažam, da v zadnjem času vse več podjetij išče programerje različnih programskih jezikov. Naj poudarim, da so zahteve slovenskih delodajalcev skoraj smešne. Zahtevajo strokovnjaka, ki ga v Sloveniji po navadi sploh ni. Če pa obstaja, dela od doma za kakšno mednarodno podjetje. Smešno je predvsem to, ker mu slovenska podjetja ponujajo plačo med 800 in 2500 bruto. Če želijo slovenska podjetja strokovnjake na področju programiranja, bodo morala krepko seči v žep. Naj povem primer. Kolega je pravkar podpisal pogodbo z Izraelskim podjetjem, ki se ukvarja s startupi v Silicon Valley-u. Za tri mesece dela po 4 ure na dan bo dobil 12.000 eurov neto. Se pravi, tisti, ki so res strokovnjaki v katerem od programskih jezikov, si bodo uredili zaposlitev za tuje podjetje. Tuja podjetja so recimo dosti bolj fleksibilna – omogočajo ti delo od doma. Naši naročniki te opcije skoraj nimajo. Želijo, da so kandidati vsakodnevno prisotni na delovnem mestu, očitno zaradi neke

kontrole. Mislim, da ni potrebno poudarjati, da nismo uspešni pri iskanju tovrstnega kadra za slovenska podjetja. Vidim pa več prednosti sodelovanja naročnika z agencijo. Naročniki prihranijo na denarju in času. Mi opravimo celoten postopek, od objave oglasa, do prebiranja življenjepisov, selekcije, heanduntinga, razgovorov, preverjanja referenc kandidatov v prejšnjih podjetjih, selekcije in razgovori, ureditev vse potrebne zaposlitvene dokumentacije. Po potrebi organiziramo tudi zunanje testiranje kandidatov (v podjetju namreč nimamo strokovnjaka, ki bi lahko opravljal psihološka testiranja). Prednost vidim tudi pri proizvodnih podjetjih, ker po navadi ta dobijo večja naročila, kjer se potrebuje večje število delavcev v zelo kratkem času. Mi imamo bazo in veliko preverjenih kandidatov, kar pomeni, da lahko zelo hitro ukrepamo in zagotovimo primeren kader. Tudi tukaj preverjamo kandidate pri prejšnjih delodajalcih, uredimo vso potrebno zaposlitveno dokumentacijo, opravimo razgovore, zavrnitve in tako naprej. Podjetje pridobi na času, poleg tega ima pa tudi zagotovljen kvaliteten kader s potrebnimi izkušnjami za takojšen pričetek dela. Postopek je definitivno hitrejši, če ga opravlja agencija. Malo slovenskih podjetij ima specializirano kadrovske službo za iskanje in selekcijo kadra. Po navadi oseba, ki sedi v kadrovskem oddelku opravlja tudi druge funkcije, kot je obračun plač, razvoj kadrov, izobraževanja in usposabljanja, ponekod tudi prijave na mednarodne projekte. V takem primeru sploh nimajo časa, da bi se ukvarjali samo z iskanje kandidatov za delo. Postopek je pa lahko tudi dolgotrajnejši. Primer so podjetja, ki sproti spreminjajo zahteve glede kandidata, ki ga želijo. To se po navadi dogaja pri iskanju višjega kadra. Primer: najdemo primeren kandidate glede na opis delovnega mesta, ki nam ga je posredovalo podjetje. Podjetje potem ugotovi, da bi kandidat moral imeti še druge kompetence. To nam zelo otežuje delo. Podjetja bi morala sama vedeti, kakšnega kandidata želijo, ne pa iz tedna v teden spreminjati svojih zahtev. Imeli smo že primer, ko se je selekcijski postopek zavlekel na pol leta zaradi neodločnosti podjetja.

## **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Bistvo je, da je kadrovske svetovalec »človeški«. Kadrovske svetovalec se mora biti sposoben prilagoditi kadru, ki ga išče. Se pravi s proizvodnim delavcem ne komuniciram v istem jeziku kot z višjim profilom. Za neizobražen kader prilagodim način govora, na nek način se začnem pogovarjati po kmečko. Na ta način se približam kandidatu, mu dam vedeti, da ne gledam zviška na njega. Ga na nek način tudi sprostim. Z višjim kadrom komuniciram spet na drugačen način, v bolj učenem jeziku, če temu lahko tako rečem. Še enkrat poudarjam, bistvo kadrovskega svetovalca se je prilagoditi osebi s katero se opravlja intervju. Pomembna je tudi prijaznost. Kandidati velikokrat po razgovoru pokličejo in povprašajo, kako zadeve stojijo. Nikdar ne smemo biti osorni, nesramni. Zavedati se moramo, da je kadrovske služba delo z ljudmi. In delo z ljudmi je najtežji poklic. Zahteva največ prilaganja, je ena izmed najbolj stresnih služb, kjer je potrebno večkrat vdihniti in se zadržati. Odnos kadrovskega svetovalca je bistven za delo z naročnikom. Naročnik ne dela s kadrovske agencijo, ampak s kadrovskim svetovalcem. V Sloveniji je čez 100 kadrovskih agencij in naročnik lahko po hitrem postopku presedla iz ene na drugo. Tudi stroški za naročnika so podobni. Bistvo je, da kadrovske svetovalec vzpostavi na nek način intimen odnos z naročnikom. Z naročnikom se mora povezati tudi na ravni, ki se ne tiče samo službe. Splesti je potrebno osebni odnos. In ta odnos se ustvarja mesece oziroma leta. Primer je podjetje XX, s katerim delam že vrsto let. Vodja

kadrovske službe dela z mano, ne z našo agencijo. Če v tem trenutku presedlam na drugo kadrovsko agencijo, sem skoraj gotova, da gre podjetje z mano. Kako to vem? Ker sva se z vodjo kadrovske pogovarjali o zadevi. Primer je tudi podjetje YY. Z enim od vodij sem spletla odličen profesionalni odnos, poleg tega pa tudi osebni. Skupaj z ostalimi strokovnimi sodelavci iz ostalih agencij sem bila povabljen na njegov dom, večkrat se po službi dobimo na pijači in se pogovarjamo o privatnih zadevah in ne službenih. Dober primer slabega odnosa in neprimernega komuniciranja se dogaja tudi pri nas. Ena od sodelavk ni dorašla zahtevam tega posla in veliko podjetij se je že pritožilo nad njenim neprofesionalnim odnosom in ne dobro opravljenim delom. Nekatera podjetja so zaradi tega tudi prekinila sodelovanje z nami.

## **Priloga B.2: AGENCIJA B (18.7.2016)**

### **DISKRETNOST**

Izredno je pomembna diskretnost med naročnikom in agencijo, saj velikokrat pride do želje, da podjetje potihoma išče in ne želi, da se razkrije ime podjetja, zaradi notranjih menjav, vodstvenih pozicij, itn. Imela sem primer, ko je mednarodno podjetje iskalo vodjo sektorja, saj so želeli zamenjati obstoječega, ki z menjavo še ni bil seznanjen, zato je bila diskretnost pri iskanju ključnega pomena. Pri iskanju in selekciji kadra, velikokrat kader, ki je še zaposlen išče boljše poslovne priložnosti, kar je potrebno obravnavati diskretno in korektno, da trenutni delodajalec ne izve o morebitnih menjavah kadra. Pri slednjem je težje preverjati reference kandidatov.

### **AGENCIJSKE STORITVE**

Predvsem črpanje kandidatov iz lastne baze. Agencija je krasna rešitev za podjetja, ki iščejo specifičen kader do katerega sami ne dostopajo ali imajo premalo časa, da bi se ukvarjali z iskanjem in selekcijo. Agencija prevzame kompletno kadrovsko administracijo pri samem podjetju, kar za podjetje pomeni prihranek v času in denarju, saj ne potrebuje osebe zaposlene, ki bi to urejala, ampak kompletno kadrovske storitve in obračun plač outsourcing-a. V Sloveniji je storitev agencij vedno bolj aktualna, saj kadra na trgu ni na voljo, kar se podjetja zavedajo in je potrebno do pravih kandidatov priti po drugih poteh kot le zaposlitveni oglas. Uspešnost agencij je odvisna od dobrega poznavanja potreb podjetja, kar vedno ni realizirano. Konkurence na trgu je veliko in uspešne so tiste agencije, ki gradijo na odnosu z naročniki, so odzivne in razumejo potrebe svojih naročnikov, kakšen kader potrebujejo.

### **VRSTE AGENCIJ**

Vsak naročnik ima svoje potrebe. Vsaka agencija, ki razume potrebe svojega naročnika in ima resurse za izvedbo naročila, je lahko uspešna pri svojem delu. Menim, da je za naročnike pomembna celovita kadrovska rešitev, kar v praksi pomeni, da je bolj uspešna tista agencija, ki ponuja več storitev (najem, iskanje in selekcija, obračun plač, pravno svetovanje, psihološka testiranja, outsourcing,



assessment centri, outplacement, študentski servis). Najbolj pogosto se naročniki poslužujejo storitve najema delovne sile.

### **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Agencija ima večjo in boljšo bazo kandidatov, še posebej, če je prisotna po celi Sloveniji, saj je sodelovanje med poslovalnicami in izmenjava kandidatov stalna praksa. Slednje pomeni, da je storitev lahko hitrejša in stroškovno cenejša za podjetje, če agencija prevzame iskanje. Prednosti so, da agencija ponuja kompletno kadrovske storitve podjetju (vso administracijo), slabosti pa predvsem, da agencija ne pripelje pravih kandidatov in se celo neustrezen kandidat zaposli pri podjetju, za kar nastanejo veliki stroški pri iskanju in selekciji. Podjetje s časoma ugotovi, da kandidat ne ustreza kriterijem delovnega mesta, vendar je čas reklamacije že potekel. Nastane slaba volja s strani podjetja, saj njihova pričakovanja niso bila uspešno uresničena.

### **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Svetovalec v agenciji igra ključno vlogo pri izvajanju storitev agencije, saj se naročniki navadijo na eno osebo, kar lahko pomeni uspešen posel na dolgi rok. V primeru, da se svetovalec dovolj posveča svojemu naročniku, pomeni, da je sodelovanje zagotovljeno, v nasprotnem primeru lahko pomeni izgubo naročnika. Pri naročniku je bilo prisotnih več agencij in večina naročil je prejela tista agencija, kjer se je svetovalec bolj posvečal naročniku in ga večkrat obiskoval. Ključen je odnos za uspešen posel.

### **Priloga B.3: AGENCIJA C (17.7.2016)**

### **DISKRETNOST**

Diskretnost med agencijo in naročnikom je vedno vezana na razmerje, v katero je vključen ali iskalec, potencialni kandidat ali zaposleni pri naročniku. Sodelovanje med agencijo in naročnikom – samo razmerje ni vezano na diskretnost, dokler niso izpostavljene vloge ljudi v tem odnosu npr.:

- Kadar iščemo za naročnika, za pozicijo, ki bo odprta šele, ko se bodo pri naročniku poslovili od trenutno zaposlenega in že iščejo nadomestilo – ta oseba pa za to še ne ve
- Kadar je v selekcijski postopek vključena oseba, ki bi lahko z odzivom oz. sodelovanjem v tem postopku, ogrozila svojo trenutno pozicijo ali službo
- Kadar bi lahko z objavo oz. nediskretnostjo vznemirili odnose znotraj podjetja – pri naročniku

Diskretnost je izredno pomembna, prispeva k partnerskemu odnosu, zavedanju in razumevanju potreb naročnika. Brez zaupanja ni možno uspešno sodelovanje. Naročnik mora zaupati agenciji in z njo deliti včasih dokaj zaupne informacije, zato da je agencija v vlogi ki ji omogoča posredovanje ustrezne rešitve. Diskretnost je na prvem mestu, ker oseba, ki se odzove agenciji ima določen družben status, vlogo, pozicijo... Diskretnost in profesionalnost mora biti tako zagotovljena s strani agencije

kot tudi naročnika. Pomembno je tudi, da se o diskretnosti pogovori s kandidatom, da tudi sam obrazloži svojo situacijo in da so vsi vpleteni v ta proces na to opozorjeni, ker včasih se zgodi, da agencija zelo čuva podatke. Na drugi strani pa naročnik deli določene informacije z zunanjim poslovnim svetom; zato je nujno sodelovanje tudi naročnika. Eden od takih primerov je tudi recimo, da se kandidat ne udeleži razgovora na sedežu podjetja, pri naročniku, ampak je vse vodeno diskretno v prostorih agencije. Pomembno je tudi, da so razgovori individualni, da se kandidati ne srečujejo in da se zagotovi popolna anonimnost.

## **AGENCIJSKE STORITVE**

Iskanje kadra poteka v veliki meri z networkingom in socialnimi omrežji. Agencija ima veliko vlogo pri iskanju kadra:

- V kolikor se neko podjetje odloči samo, da nagovori kandidata, lahko izpade dosti neprofesionalno, večinoma to velja za executive search
- Agencija je tretje, neobremenjeno oko, mogoče bolj izkušeno, nepristransko
- Agencija ve kam se mora obrnit, v kateri bazen in kje iskat, verjetno naročnik tega ravno ne ve
- Agencija ima znanje kako nagovoriti potencialne kandidate, da zgradi zaupanje in vzpostavi ustrezen odnos
- Agencija zna narediti raziskavo trga in opredeliti koliko je realno, da najdemo točno takega kandidata, ki ga naročnik išče; agencija pozna trg

Glavi razlogi, da se podjetja obrnejo na nas so predvsem, da imajo premalo znanja, ne vedo kako se lotiti, hkrati pa želijo strokovno pomoč; na nek način prenesejo končno odgovornost za odločitev tudi na profesionalce. Hočejo dobiti najboljšo možno rešitev. Primeri:

- Lahko, da so sami že iskali, niso bili uspešni ali pa so se opekli
- Naročnik se na agencijo obrne predvsem zaradi določene stiske; če bi zmozel sam najti, potem tudi bi
- Najpogosteje se poslužujejo iskanja in selekcije

Uspešnost je odvisna od agencije. V kolikor je vzpostavljen odnos zaupanja z naročnikom, ki deli ustrezne informacije, ne samo od delovnem mestu, ampak o celotnem podjetju, strategiji, prihodnosti, stanju, razmerah, ambicijah, težavah... vse, da pridobi agencija celostno sliko, potem obstaja velika možnost uspeha, ob tem, da je v iskanje in selekcijo vložena ustrezna mera truda, energije, znanja in profesionalnosti.

## **VRSTE AGENCIJ**

Za naročnika je ključno na katero agencijo se obrne. Vse je odvisno od težave ali potrebe. Ne, vsaka agencija ni sposobna izpeljat vseh storitev enako dobro in profesionalno. Storitve agencije izvajajo ljudje in ti so različno usposobljeni in različno motivirani. Storitve opravljajo ljudje, zato so razlike lahko zelo velike. Pri nas se naročniki najpogosteje poslužujejo iskanja in selekcije.

## **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Pri svojem trenutnem delu ne izpostavljam stroškovnih ali časovnih vidikov. Gre bolj za zagotavljanje dolgoročne storitve in predvsem ta vidik, kako veliki so stroški in škoda, če zaposlijo napačno osebo. Prednosti: agencija delo opravlja profesionalno, ima več resursov, znanja in izkušenj s čimer se zmanjšuje tveganje, riziki. Slabosti: odnos; če ni zaupanja, odprte komunikacije, proaktivnega sodelovanja in prilagoditve na stanje trga (kar trg ponuja in kar na trgu obstaja), je zelo težko sodelovati; gre tudi za vprašanje kako kot agencija sodelovati, če sploh, s podjetji, ki so slabi delodajalci in kako zastopati njihove interese na trgu. Ni nujno, da je proces iskanja preko agencije hitrejši. Proces je lahko tudi daljši, če stremimo k resnično kvalitetni storitvi. Včasih naročnik povabi k sodelovanju prvo osebo, ki mu pride pod roko, s slepim upanjem, da ima ustrezne strokovne kompetence, ker se mu ne da izgubljati časa in denarja.

## **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Ključne lastnosti, ki bi jih po mojem mnenju moral imeti kadrovski svetovalec:

- sposobnost graditi brand tako agencije, kot naročnika
- komunikacija, profesionalnost in izredna odprtost, posluh, empatija, ampak business drive, proaktivnost, radovednost, strast do dela, navdušenost nad potencialom posameznika, notranja energija, želja po uspehu, visoka etika, hitra odzivnost in poštenost

Business delajo ljudje. Agencija je toliko dobra kolikor so znotraj visoko profesionalni ljudje, etičnih načel, vztrajni in predani temu kar počnejo. Verjeti morajo v ljudi. In v čudeže, ki jih lahko ljudje ustvarimo pod ustrezno motivacijo. Spoštovanje do naročnika, posluh in odprtost, profesionalnost in izkušnost so ključni kriteriji poslovnega odnosa. Glede na ponudbo na trgu je vsak odnos z naročnikom odločilen. Naročnik je danes zelo občutljiv in muhast. Kadar se naročnik počuti, da je eden od mnogih, da se mu ne posvetimo dovolj, ne vzamemo dovolj časa zanj, potem lahko poišče drugo agencijo, ki mu bo prislughnila. Kadar gradimo odnose z naročnikom je potrebno bit vztrajen in delat na dolgi rok. Ni takojšnjega izplena; počasi je potrebno graditi zaupanje. In ko naročnik začuti, da ga razumemo, da poznamo razmišljanje in delovanje drug drugega, se bo težko odločil za sodelovanje s kom drugim. Večina primerov, ki jih poznam, so dobri. Primer slabega načina komunikacije z naročnikom pa je npr. ko svetovalec začne naročnika podučevati kaj v resnici on sploh potrebuje. Npr. naročnik opiše kaj se jim dogaja, s kakšnimi težavami se srečujejo, recimo, da odpirajo nove trg in da potrebujejo recimo prodajnega inženirja za ta tuji trg, ki bo delal iz Slovenije in pokrival ta trg. Potem svetovalec agresivno zruši njihovo usmeritev, da potrebujejo tak profil in agresivno predlaga, da naj poiščejo drugačno rešitev; recimo, da poiščejo lokalno osebo za pokrivanje tega trga. Ideja sama sicer ni slaba, ampak je pristop napačen. Primer dobrega primera: enaka situacija, ampak je naročnik že sam iskal, ne najde, ker gre za zelo specifičen profil. Svetovalec mu gre nasproti z idejami, da vidi koliko so fleksibilni; recimo, da bi poiskali mlajšo osebo, bolj začetnika ali vzgojili koga znotraj podjetja ali pogledali še kak drug izobrazbeni profil itn. Išče z naročnikom skupaj rešitev in jih ne vsiljuje.

## **PRILOGA C: Zbrani odgovori s strani naročnikov**

### **Priloga C.1: NAROČNIK A (15.7.2016)**

#### **DISKRETNOST**

Ja, diskretnost naj bi bila pomemben del našega poslovanja. Če na zunaj pred kandidati že v začetku pokažemo nezaupanje in neuglednost, potem je nadaljnje sodelovanje vprašljivo. Načeloma vedno spoštujemo te vrednote pri svojem poslovanju.

#### **AGENCIJSKE STORITVE**

Trend poslovanja v zadnjih letih v Sloveniji narekuje predvsem iskanje kadrov preko agencij. Le malo podjetij dela direktno. Agencije so v vlogi, ko za nas opravijo večinski del nalog v naboru kandidatov, ravno tako imajo zadeve pokrite administracijsko in arhivsko, kar je ključnega pomena za podjetja, ki potrebujejo nov kader zelo na hitro in nase prevzamejo le del nalog v zvezi s tem, kot je npr. poskusno delo, izobraževanje na samem delovnem mestu, itd. Cilj je seveda čim prej usposobiti delavca na njegovem delovnem mestu. Stopnja zadovoljstva je relativna stvar tudi trenutnega dogajanja na trgu. Načeloma pa so stvari pozitivne, zato se jih tudi poslužujemo.

#### **VRSTE AGENCIJ**

Izbira agencij je sklop dejavnosti, ki jih pri nas izvaja uprava družbe. Na tem nivoju je tudi sklenjena pogodba o sodelovanju. Neposredni uporabniki imamo direkten vpliv na to le v primeru, da bi posamezna agencija delovala v nasprotju z zakonom in akti družbe, kar bi za nas predstavljalo hujšo kršitev. Seveda priznamo, da so posamezne reference agencij tudi faktor, po katerem se odloča o izbiri za sodelovanje.

#### **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Večjih razlik verjetno ni, je pa dejstvo, da je za družbo, ki posluje preko agencije manj dela s posameznimi aktivnostmi glede nabora kandidatov, kar pomeni, da se lahko posveča svojim pomembnejšim ciljem.

#### **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Agencije, ki imajo strokovni kader, imajo sigurno prednost ali pa se ta prednost pokaže skozi samo poslovanje. Sam verjamem, da je to glavni del, ki lahko pripelje do pravih kandidatov.

## **Priloga C.2: NAROČNIK B (13.7.2016)**

### **DISKRETNOST**

Ja, diskretnost se mi zdi zelo pomembna, ker brez tega ni mogoče vzpostaviti odnosa, ki bi temeljil na zaupanju in strokovnosti. Vsi se moramo zavedati, da delamo z ljudmi in temu primerno se moramo tudi obnašati. Do sedaj še nisem imela primera pri katerem bi vedela, da bi bilo to načelo kršeno.

### **AGENCIJSKE STORITVE**

Mi se iskanja kadra poslužujemo preko razpisov na različnih portalih. Vloga agencije je predvsem v tem, da nam zagotavlja in skadruje ustrezen vodstveni profil, ostale profile po navadi iščemo sami. To je tudi najpogostejši razlog, da jih najamemo in v večji meri so uspešne. Prav tako lahko rečem, da smo v večji meri zadovoljni s storitvijo, je pa vse odvisno od predhodne uskladitve z naročnikom in njegovimi pričakovanji.

### **VRSTE AGENCIJ**

Potreba po specifičnemu vodstvenemu profilu je pri nas glavni razlog, da se obrnemo na agencijo. Najema kadra se ne poslužujemo in ga tudi nimamo. Ja, vrsta agencije in specializiranost je pomembna, ker je odvisno za kakšno dejavnost so specializirani, kaj še ponujajo v svoji storitvi (so vključena še testiranje) in kakšen profil kadra prevladuje njihovem dosedanjem naboru, ki so ga uspešno posredovali ali izbrali za naročnika. Nezanemarljiva je tudi storitev za ceno, kaj je v to vključeno in kvaliteta izbora.

### **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Ni vedno nujno, da agencija hitreje najde kader, odvisno od profila. Pri nas vidimo prednosti sodelovanja z agencijami pri prihranku časa, in možnostih dodatnega testiranja, po navadi psihološkega. Glavni minus pa je nezadostno poznavanje podjetja in notranjih internih postopkov, informacij, ljudi in zgodovine; tudi nekoliko večji strošek.

Ne, ne bi rekla, da zaradi pomoči agencije kvalitetnejše opravljam svoje delo, morda po obsegu več v določenem času. Glede na to, da vodstvenih profilov ne iščemo ravno pogosto, bi težko komentirala, kakšne bi bile razlike, če bi te profile iskali sami.

### **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Vloga kadrovskega svetovalca se mi zdi zelo pomembna. Do sedaj še nisem imela slabih izkušenj z njimi.

## **Priloga C.3: NAROČNIK C (11.7.2016)**

### **DISKRETNOST**

Absolutno, vsi kadroviki se zavedajo, da je diskretnost v poslu ključnega pomena, saj so najboljši kandidati pogosto zaposleni in ne želimo ogrožati njihove trenutne zaposlitve. Kot naročnik se ne spominjam kršenja diskretnosti.

### **AGENCIJSKE STORITVE**

Večinoma kader iščemo sami. Pomoč agencije zaprosimo, kadar se nam zelo mudi ali smo sami neuspešni v iskanju. Ali pa če želimo ohraniti anonimnost v odnosu do trga. Najpogosteje se poslužujemo headhuntinga. Uspešnost agencij je bila pri nas zgolj 50%. Zadovoljstvo se razlikuje med agencijami, ker sem delala z različnimi. Z nekaterimi sem bila zelo zadovoljna, z nekaterimi manj.

### **VRSTE AGENCIJ**

Seveda je pomembno, da je agencija specializirana za to, kar potrebujemo. Za odločitev je ključnega pomena: pretekle izkušnje oziroma reference s trga, poznavanje področja in koliko ima agencija tovrstnih izkušenj, cena in odnos do nas kot naročnika.

### **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Časovni prihranek je odvisen od agencije. Sama vidim časovni prihranek tedaj, ko smo v kadrovskem oddelku obremenjeni z drugim stvarmi in se ne moremo posvetiti izboru. Tedaj nam namreč agencija čas skrajša, saj nam pripelje le kvalitetne kandidate in ne izgubljam časa za kandidate, ki ne ustrezajo, kar jih je na prvih razgovorih 80 do 90 odstotkov. Seveda časovni prihranek ne pokrije stroška headhuntinga, saj nimam tolikšne plače. Šalo na stran – agencije stanejo več, kot če delo opravi redno zaposleni. Ker verjamem, da sva s sodelavko dobro izurjeni za iskanje najboljših kandidatov za nas, se poslužujemo dela z agencijo tedaj, ko gre za deficitaren poklic ali sami nismo uspeli najti pravega kandidata. Prednosti so torej, da porabim manj časa za intervjuje, kjer vnaprej vem, da kandidat ni pravi, prihranijo čas odgovorov kandidatu, vključno s telefonskimi odgovori zavrženim, zakaj niso bili sprejeti itd. Prednost je tudi v visoki ravni specializiranosti in poznavanju trga, kjer pa so agencijski delavci zagotovo bolj izurjeni, kot bom sama kadarkoli. Ja, menim, da mi agencije pomagajo h kvalitetnejšo opravljenem delu. Če se razlika med internim in agencijskim iskanjem nanaša na kvaliteto storitve, potem pride do razlike pri manj pogostem kadru, ker nimamo dovolj širokega nabora. Sama menim, da v marsičem s sodelavko opravljava zelo dobro delo, sploh prodajno osebje znava izbrati.

### **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Ker gre za storitev je sam svetovalec pomembnejši od agencije. Že res, da ima vsaka agencija svoj način dela, a sama se po navadi povežem s svetovalcem, ne z agencijo. Dokler je postopek ok voden in opravljen je vsako sodelovanje dobro, zaplete se, ko gre kaj narobe. Ko kandidat ne ustreza in je potem potrebno rešiti tudi odnos z agencijo. Čeprav je ena od naših agencij namesto nas reševala odnos s slabim izbranim sodelavcem, ki je odšel od nas, saj nismo bili zadovoljni kljub priporočilom

agencije, pa je v meni ostal grenak priokus in nerada delam s to agencijo, saj ne morem verjeti, da so ga priporočali ob tako nenavadni osebnostni strukturi. Sama z njimi ne bi več delala. Komunikacija s svetovalcem vedno vpliva na odločanje glede dela z agencijo.

## **PRILOGA Č: Zbrani odgovori s strani kandidatov**

### **Priloga Č.1: KANDIDAT A (12.7.2016)**

#### **DISKRETNOST**

Seveda, diskretnost je ključna. Pričakujem, da agencija ne posreduje mojih podatkov brez moje vednosti v podjetja. Vedno me morajo obvestiti, v katero podjetje želijo poslati podatke o mojih delovnih izkušnjah. Pričakujem tudi, da mi agencija pove kaj o podjetju. Zgodilo se je že, da so mi rekli, da podjetja ne poznajo. To je tvoja naloga! Vedno, ko agencija komunicira s kandidatom, mora imeti podatke o podjetju. Lahko se zgodi, da kakšnega podatka nima, takrat pričakujem, da ga pridobi in mi ga posreduje. Zelo neprofesionalno se mi zdi, da strokovni sodelavec ne ve čisto nič o podjetju. Težko rečem, kaj je bolj diskretno ali iskanje direktno preko podjetja ali preko agencije. V obeh primerih bi morali poskrbeti za diskretnost, nenazadnje gre tukaj za varstvo osebnih podatkov. Mislim, da je tukaj predvsem odvisno od osebe in ne od tega ali gre za podjetje ali agencijo. Zaenkrat nisem imela izkušnje, kjer ne bi bilo diskretnosti. V primeru, da bi do tega prišlo, mislim, da ne bi odreagirala na zelo miren način. Še enkrat poudarjam, varstvo osebnih podatkov je nujno v takem poslu. Predstavlajte si, da imate zaposlitev, vendar jo želite zamenjati. In kar naenkrat pridejo ven informacije, da ste bili na razgovoru za drugo delovno mesto. V takem primeru lahko ostanete brez sedanje zaposlitve. Kadrovske agencije in podjetja v tem primeru trgujejo z zelo občutljivimi podatki, zato morajo biti še toliko bolj pazljivi.

#### **AGENCIJSKE STORITVE**

Preko agencije sem se prijavila na oglas, vse več podjetij očitno danes išče primeren kader preko kadrovske agencije. Po mojem nimajo lastne kadrovske službe ali enostavno nimajo časa ali znanja, da bi opravili celoten kadrovski postopek. To razumem. Primer: če se sama odpravljam kupiti nov avto se bom obrnila na avto hišo, kjer vem, da mi lahko svetujejo in mi podajo vse informacije, ki me zanimajo glede določenega avtomobila. Se pravi, grem do strokovnjaka na tem področju. Očitno se podjetja z istim razlogom odločajo za sodelovanje s kadrovske agencije, ker so strokovnjaki na kadrovskem področju. Na kadrovske agencije sem šla tudi osebno in se pogovorila s strokovnim delavcem. Povedala sem svoje želje, pričakovanja in dobila tudi strokovno mnenje, kako se lotiti iskanja zaposlitve, kako se obnašati na razgovoru, kako se pripraviti na razgovor, kako spremeniti CV in podobno. Večina kandidatov, ki danes išče službo tega ne vzame resno, ni dovolj, da se prijaviš na prosto delovno mesto. To je le eden od pasivnih načinov iskanja zaposlitve. Potrebno je biti aktiven. Iskanje zaposlitve je na nak način služba.

Pomembno je, da so današnji iskalci zaposlitve aktivni. Se pravi, da se sami izobražujejo, da grejo v kadrovske agencije in naredijo zaposlitveni plan s strokovnim delavcem, naredijo seznam 10-ih podjetij, ki se jim zdijo najbolj zanimiva in tudi sami kontaktirajo podjetja in se pozanimajo, če se išče kader podoben njim oziroma se poskusijo dogovoriti za spoznaven razgovor. Pomembno je tudi mreženje. Sama sem kontaktirala kolege, ki so v podobnih vodah, kjer bi se rada sama zaposlila, obiskovala sem dogodke in spoznavala nove ljudi. Večji vtis naredimo, če smo aktivni ne pa samo čakamo doma pred računalnikom, kdaj se bo pojavilo primerno delovno mesto za nas in se potem prijavimo nanj. S sodelovanjem agencije sem bila zadovoljna. Nimam nobenega specifičnega primera za povedati. Lahko izpostavim le to, da je šlo za profesionalen in diskreten odnos pri agenciji Rekruter, strokovna delavka mi je posredovala vse informacije o podjetju, ki sem jih potrebovala.

## **VRSTE AGENCIJ**

Sama sem vedno malce preverila, kakšen sloves ima agencija na trgu in če večja mednarodna in slovenska podjetja sodelujejo s to agencijo. Imam veliko kolegov, ki so zaposleni na kadrovske agencijah ali so z njimi v preteklosti že sodelovali. Pomembno je pridobiti podatke iz trga, vendar je osebna izkušnja kolegov z določeno kadrovske agencijo definitivno bolj dragocena. Vsaj za mene. Meni je pomembno, da sem se obrnila na kadrovske agencije, ki ima dober sloves na trgu. Pomembno mi je tudi, da se agencija ukvarja z višjim kadrom, kamor tudi sama spadam. Nikdar se ne bi odločila za sodelovanje z agencijo, ki se ukvarja samo s posredovanjem nekvalificiranih delavcev (kar dosti se govori o manjših kadrovske agencijah, ki uvažajo delavce iz držav bivše Jugoslavije in ti delavci nimajo urejenih osnovnih delovnih papirjev. Le kje je inšpekcija v takih primerih?). No, s tako kadrovske agencije definitivno ne bi sodelovala.

## **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Glede časovnega prihranka se težko opredelim; tudi agencija ne more ustvarjati delovnih mest. Prednost vidim v tem, da me sami obvestijo, ko se določeno delovno mesto odpre. Določena podjetja sodelujejo samo z eno kadrovske agencije in samo ta agencija dobi obvestilo o prostem delovnem mestu. Velikokrat se išče kandidate na skrito, brez objave delovnega mesta na portalih. Tudi nova zakonodaja ne zahteva več javne objave delovnega mesta, česar se večja podjetja poslužujejo. Razumem, da nihče noče navala prošelj. Prednost vidim predvsem v tem, da pridobim informacijo o prostem delovnem mestu, informacijo do katere sploh ne bi prišla, če prosto delovno mesto ni objavljeno. Slaba stran bi znala biti ta, da včasih ne dobim informacije, kdo je naročnik. To mi je zelo pomembno. Vendar razumem, da agencija tega ne skriva na lastno željo, ampak je naročnik tisti, ki ne želi, da izda podjetje. Po eni strani tudi razumem, saj bi se večina iskalcev zaposlitve direktno obrnila na podjetje ne pa na kadrovske agencije. Skleпам pa, da podjetje tega noče, če preda iskanje kadrovske agencije. Po drugi strani se mora podjetje zavedati, da tudi iskalci zaposlitve nismo pripravljeni delati za vsako podjetje, zato nam je informacija o podjetju zelo pomembna. Na trgu so slaba in dobra podjetja in nihče si ne želi delati za podjetje, ki slovi po slabih odnosih, mobbingu, izkoriščanju delavcev, neizplačevanju plač ali pa se slabo drži na trgu. Zaenkrat še nisem imela slabe



izkušnje s kadrovske agencije. Res pa je, da ne sodelujem z vsako. Pomembno mi je, kako se agencija drži na trgu, kakšen sloves ima, s kakšnim kadrom se ukvarja.

## **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Kadrovske svetovalec je bistven pri sodelovanju s kadrovske agencije. Moram poudariti, da zaenkrat nisem imela slabe izkušnje, vsi svetovalci so bili prijazni in ustrežljivi. Tukaj gre za delo z ljudmi. Če je svetovalec nesramen, z agencije ne bom več sodelovala. Pomembno mi je, da je svetovalec ustrežljiv. Če želim sama več podatkov o podjetju, ki so mi ga pravkar ponudili, pričakujem, da mi jih zagotovi svetovalec. Pričakujem, da je svetovalec z mano iskren. Da mi direktno pove, če sem kaj naredila narobe na razgovoru, če mi manjka kakšno znanje. Pričakujem, da svetovalec dela v mojo dobrobit, da mu ni samo cilj, da zapolni delovno mesto. Res pa je, da se poslužujem predvsem večjih kadrovskih agencij, ki imajo dober sloves na trgu. Drznem si reči, da te agencije veliko vlagajo v svoj kader in imajo visoke zahteve, kako morajo strokovni delavci sodelovati in komunicirati s strankami.

## **Priloga Č.2: KANDIDAT B (19.7.2016)**

### **DISKRETNOST**

Diskretnost pri iskanju zaposlitve se mi zdi izredno pomembna. Vsak kandidat ima pravico do enakega obravnavanja in zasebnosti. Predvsem gre za to, da je iskanje in menjava zaposlitve za kandidata lahko zelo stresna in agencija mu mora omogočiti, da gre skozi proces vedno čim lažje in da to ne ovira njegovega vsakdanjika. S tem izkažejo tudi svojo profesionalnost in to da so strokovnjaki v svojem poslu. Menim, da je diskretnost pri podjetju vseeno bolj zagotovljena.

### **AGENCIJSKE STORITVE**

Agencije so pomemben del trga dela, saj se podjetja nanje mnogokrat obračajo zaradi iskanja specifičnega visokokvalificiranega kadra ali nižje kvalificirane delovne sile, ki je na trgu primanjkuje. Po moje so prilagodljive, fleksibilno naravnane in zelo odzivne. Za razliko od zavoda se ukvarjajo tudi z že zaposlenimi ljudmi. Prednost agencij vidim tudi v tem, da delavcu v primeru izgube zaposlitve pri enem uporabniku lahko omogoči zaposlitev pri drugem uporabniku. Sama si iščem zaposlitev predvsem skozi portale, mreženja in oglase. Agencija in njen kader nam kot iskalcem lahko pomaga pri iskanju in pozicioniranju na različne zaposlitvene oglase. Predvsem strokovnost kadra je tista, s katero sem zelo zadovoljna. Veliko prednost je zame pomenilo, ko mi je agencija nudila pomoč pri iskanju zaposlitve in bila celo soudeležena z mano na razgovoru pri naročniku.

### **VRSTE AGENCIJ**

Podjetja so vedno bolj nedostopna, neodzivnost zavoda za zaposlovanje in podjetij – te stvari me motijo, zato se skoraj raje obrnem na agencije. Tam imam občutek, da imam več možnosti, več storitev na enem mestu in večjo varnost v primeru izgube

zaposlitve pri enem uporabniku. Do njih imam zaupanje, zavedam se, da moram biti enako obravnavana, dobiti redno plačilo in imeti urejene pogoje dela.

### **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Časovni in stroškovni prihranek se mi zdi vsekakor pomemben in menim, da je to tisto, kar agencije imajo. Zdi se mi, da se agencije res v celoti posvetijo in pomagajo iskalcem pri zaposlovanju. Prednost je seveda fleksibilnost, poznavanje trga in strokovnost. Negativno pa, včasih opažam prevelik obseg dela in se zato ne posvetijo tako podrobno kot bi želela. Vsekakor pa mislim, da je usposobljenost kadra pomembna za agencijo. Ko iščem službo, je sam proces in hitrost odziva (ali realizacije) odvisna od vrste delovnega mesta, pogojev, povpraševanja na trgu, odzivnosti agencije in podjetja. Od agencije pričakujem enako obravnavo, redno plačilo, pomoč pri reševanju problematik, zaupanje in korekten odnos. Slabosti, za katere sem slišala, so, da gre večinoma za začasno zaposlovanje in v primeru zmanjšane obsega dela podjetje najprej odpusti najete, agencijske delavce, med najetimi delavci je tudi napredovanje zelo redko.

### **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Kadrovski svetovalec mora biti v prvi vrsti strokovnjak in nekdo, ki svetuje in učinkovito sodeluje s kandidatom. Njihova vloga je zelo pomembna, saj informacije o delovnem mestu, osebnost, odnos in prvi vtis svetovalca pomembno vplivajo na odločitev ali pa sprejetje zaposlitve oziroma udeležbo na razgovoru v podjetju. Izkušnje, ki sem jih dobila do zdaj, so predvsem glede iskanja zaposlitve in zaenkrat so izkušnje dokaj dobre, tako v primeru iskanja zaposlitve kot tudi v poslovnem odnosu.

### **Priloga Č.3: KANDIDAT C (25.7.2016)**

#### **DISKRETNOST**

Iz stališča iskalca zaposlitve se mi zdi diskretnost pomembna v odnosu do iskalca zaposlitve, še posebej, če se gre za iskalca, ki je že zaposlen in išče spremembo delovnega okolja. Vsak ima pravico do menjave zaposlitve, v kolikor si to želi, a sem hkrati prepričana, da trenutnemu delodajalcu zaposlen ni dolžan tega povedati, dokler morda dejanske nove zaposlitve ne dobi; seveda mora pri tem upoštevati odpovedni rok, ki je naveden v pogodbi o zaposlitvi. Menim, da v primeru, da novo zaposlitve išče preko kadrovske agencije lahko pride do tega, da informacija pride do delavčevega trenutnega delodajalca in da je lahko v tem primeru deležen mobinga na delovnem mestu, zaradi morebitnih zamer, ker si išče novo službo. Še posebej, to velja za profesionalce z več izkušnjami, saj najverjetneje iščejo delo pri konkurentu oz. znotraj podobnega področja ali industrije. Imam na primer znanko, ki je bila v nekoliko podobnem položaju, ko je iskala novo službo. V smislu samega postopka pa bi se mi zdelo smiselno, da bi kadrovske agencije po prvi selekciji (torej ko že objavijo oglas in dobijo prve prijave z življenjepisom), za namene 2. kroga, ko je na vrsti intervju (ali vsaj 3. kroga, ko je na vrsti pogovor z predstavnikom podjetja, ki

zaposluje), izdale ime naročnika. Razlog za to je boljša priprava iskalca zaposlitve na intervju, pa tudi boljši občutek ali si delo v tistem podjetju resnično želi. Nekatere kadrovske agencije to rešujejo tako, da opišejo vsaj področje delovanja. To se mi zdi primerno. Skratka, diskretnost se mi zdi najpomembnejša, kadar gre za iskanje novega kadra, ki je najverjetneje že zaposlen. Tudi s strani kadrovika do podjetja, torej da ne zaupa takoj imena in priimka zainteresiranega kandidata.

## **AGENCIJSKE STORITVE**

Menim, da velika večina malih podjetji (recimo do 10 zaposlenih), ki nimajo svojih kadrovskih služb, išče kader skozi lastno selekcijo ali pa kar preko zaposlitev študentov, ki jih nato zaposlijo, ko doštudirajo. Na drugi strani menim, da imajo velika podjetja svoje kadrovske službe in se agencij poslužujejo le v primeru, če iščejo visokokvalificiran specifičen kader v smislu pomoči pri headhunterstvu. Največ agencijskega dela bi rekla, da se poslužujejo srednja podjetja, ki več najemajo, nimajo kadrovskih služb, nimajo pa tudi ne časa, da bi večkrat na leto opravljala zaposlitvene razgovore. Agencijo vidim kot nek vezni člen med iskalci zaposlitve in delodajalci, pri čemer menim, da je v večini v službi delodajalca. Menim, da večina kadrovskih agencij premalo aktivno išče, privablja in sestavlja dober bazen iskalcev zaposlitve, za svoje bodoče potrebe. Menim, da bi glede na sodoben trg dela in veliko sprememb v kadru in menjavanju služb, ki ga narekujejo sodobni trendi, agencije morale bolj aktivno delati na tem, da bi iskalec zaposlitve tudi med svojo zaposlitvijo ostal zvest eni kadrovski agenciji. Z njo bi profesionalno rastle in se nanjo obrnil, kadar bi želel menjati zaposlitev; ali zaradi odpuščanj ali zaradi iskanja novih priložnosti oziroma spremembe delovnega okolja. S pomočjo pri profesionalnem razvoju tudi v času zaposlenosti nekdanjega iskalca zaposlitve, bi si kadrovske agencije zagotovile, da bi imele dostop in kontakt dobrega kadra, ki bi ga lahko kot posrednik ponujale podjetjem. S tem bi delovale bolj v interesu posameznikov in delavcev, ne samo podjetji. Glede na sodobni trg dela pa bi bile v izredno podporo tudi posamezniku, da dela na svojem kariernem razvoju in se ne boji novih izzivov in menjave službe. Podjetja se po moje obrnejo na agencijo, ker sama nimajo časa ali kadrovske službe za opravljanje izbirnega postopka, ali pa so izbirni postopek imele, pa niso zaradi specifične delovnega mesta našle pravega kandidata. Menim, da bo tega vse več na delovnem trgu, zato bi morale agencije začeti razmišljati in delovati bolj po headhunter sistemu, v smislu, da bi privlačile določene profesionalce. Agencije so uspešne pri zagotavljanju storitev predvsem pri nižje izobraženem kadru, kjer je potreba več in kadar pri tem sodelujejo kot posrednik med tujim podjetjem in slovenskimi iskalci, torej kadar napotujejo delavce v tujino, še posebej kadar ti niso visoko izobraženi in posebej večji jezika, kamor gredo »fizičariti«. Po svoji oceni bi rekla, da so uspešne tudi pri zagotavljanju storitev, kadar podjetje išče specifični profil osebe. Še najmanj uspešne so, po mojih izkušnjah, pri iskanju zaposlitve za mlade iskalce prve zaposlitve. Po svojih izkušnjah so življenjepisi navadno le shranjeni v ogromno bazo iskalcev, ki jih vodijo posamezne kadrovske agencije, nato pa tam ostanejo. Po sporočilih in prijavih v te baze večine agencij, kamor sem se prijavila, sem dobila odgovor, da naj še naprej sledim njihovim oglasom za dela, čeprav sem samoiniciativno želela opraviti informativni razgovor, da bi me kadrovik iz posamezne agencije lahko morda upošteval pri prihodnjih ponudbah, kjer bi iskali moj profil. Tukaj bi komentirala, da se mi zdijo njihove baze in splošne prijave potemtakem povsem brezvezne, ker tako ali tako moraš še vedno slediti aktualnim

oglasom, ki pa so tudi navadno objavljeni na portalih za iskanje dela. Ne vidim potem smisla, kako te agencije pomagajo iskalcu zaposlitve. Tukaj bi si kot iskalec prve zaposlitve želela več iniciativ in možnosti, tudi natečajev, poletnih šol, razpisov nalog ali kaj podobnega s strani kadrovske agencije, kjer bi lahko pokazal svoje znanje in si morda že vnaprej zagotovil obravnavo za razgovor za ponudbo, ki jo agencija dobi v prihodnosti in ustreza tvojemu profilu.

## **VRSTE AGENCIJ**

Podjetje bi moralo izbrati agencijo glede na njeno specializiranost in potrebe, torej kakšen kader išče. Isto velja za iskalce. Smiselno bi bilo, da bi bile agencije bolj specializirane ali v smislu, kateri sektor pokrivajo ali v smislu kakšen kader pokrivajo - zelo specializiran ali ne. Od tega je tudi potem zelo odvisno, kakšne storitve podjetje potrebuje, torej le iskanje kadra preko intervjuja ali tudi testiranja.

## **PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Po mojem mnenju je proces iskanja hitrejši z agencijo v primeru, da podjetje nima svoje lastne kadrovske službe. Prednosti so bolj objektivni izbor in hitrejši proces z več znanja o testiranju in različnih načinih selekcijskih postopkov. Na drugi strani menim, da je slabost to, da večina iskalcev zaposlitve ne ve takoj za katero podjetje se gre, zato morda na koncu ne bodo tako motivirani, če jim podjetje ne bo zanimivo, kot bi bilo, če bi se prijavili na lastno iniciativo. Slabost je lahko tudi to, da delavec na agenciji ne pozna tako dobro podjetja in osebja, zato se lahko pojavijo težave pri vklapljanju novega zaposlenega v duh ekipe.

## **IZKUŠNJE IN ODNOSI**

Vloga svetovalca se mi zdi izredno pomembna, saj je na nek način motivator in mentor iskalcu zaposlitve. V idealnem svetu bi mu olajšal iskanje zaposlitve in pomagal pri aktivnem iskanju, ne le da ostaja vezni člen za podjetje in pregleduje prijavljene CV-je. Ključne lastnosti, ki se mi zdijo pomembne so: čut za ljudi, empatija, sposobnost motiviranja, poslušnost, dobre komunikacijske sposobnosti, ažurnost, poznavanje kadrovske potrebe in ohranjanje odnosov z zaposlovalci na različnih podjetjih v tistem sektorju. Na ta način lahko potem deluje kot nek povezovalac med kadrom in odločevalcem, četudi morda ni v tistem trenutku potrebe po tem kadru, a meni, da bi iskalec pasal v podjetje, da ju seznaniti za potencialno sodelovanje v prihodnosti.