

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Kavčič

Vloga Zavoda za zaposlovanje: svetovanje delodajalcem

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mateja Kavčič

Mentor:red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Vloga Zavoda za zaposlovanje: Svetovanje delodajalcem

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

VLOGA ZAVODA ZA ZAPOSLOVANJE: SVETOVANJE DELODAJALCEM

Zaprto sistem posredovanja zaposlitve, ki so ga v preteklosti izvajale javne službe za zaposlovanje, se je razvil v t.i. odprto sistem, ki omogoča pretok informacij med vsemi akterji omenjenega sistema. Ključni subjekti v sistemu so organizacije, ki izvajajo storitev posredovanja dela, med njimi ima najpomembnejšo vlogo Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, ki je svoje delovanje v zadnjih letih organiziral tako, da je vzpostavil strateške povezave z vsemi akterji na trgu delovne sile, aktivnosti pa je podprl s sodobnim informacijskim sistemom.

Diplomsko delo sloni na podmeni, da svetovanje delodajalcem bistveno vpliva na zmanjšanje brezposelnosti in viša učinkovitost Zavoda pri posredovanju dela.

V prvem delu naloge je prikazana organiziranost, cilji in namen Zavoda. S ciljem ugotoviti vpliv nove doktrine dela z delodajalci na stopnjo zaposlitev, sem v drugem delu analizirala realizirane zaposlitve v območni službi Ljubljana. Tretji del naloge je študija dveh konkretnih primerov iskanja kadrov v poslovnem sistemu Tosama d.d., s katero sem skušala ugotoviti, v kakšni meri je sodelovanje z Zavodom vplivalo na uspešnost pri iskanju kadrov.

Ključne besede: trg delovne sile, delodajalci, posredovanje dela, prijava potreb

THE ROLE OF EMPLOYMENT SERVICE: CONSULTANCY TO THE EMPLOYERS

A closed system of providing employments, which was in the past carried out by public services for employment, has developed into a so called open system, which enables the flow of information among all the players in the system. The key subjects in the system are the organisations, that implement the service of job referral. The most important role plays Employment Service of Slovenia, which activities have been organized in a way to establish a strategic relationship with all the players in labour market. Activities of the Employment Service have been supported by the modern information system.

This work refers to the hypothesis that counselling to the employers has a substantial influence on reduction of unemployment and it increases the efficiency of employment service at job referral.

The first part presents the organisation, goals and purpose of Employment service. With the aim to establish the influence of new doctrine of working with the employers on employment rate, I have analysed realised employments in employment service in Ljubljana in the second part. The third part represents a study of two concrete examples of personnel seeking in the company Tosama d.d., with which I have tried to find out in what way has the cooperation with the Employment service influenced on the success of personnel seeking.

Key words: labour market, employers, job referral, registration of needs

KAZALO

1 UVOD.....	5
2 ZAVOD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE.....	7
2.1 Področja delovanja Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje.....	7
2.2 Organiziranost Zavoda.....	8
3 OBMOČNA SLUŽBA LJUBLJANA.....	10
3.1 Potrebe po delavcih.....	10
3.2 Zaposlitve.....	13
4 DOKTRINA DELA Z DELODAJALCI	17
4.1 Opredelitev pojma doktrine dela z delodajalci in njen namen	17
4.2 Sodelovanje z delodajalci.....	17
4.3 Področja sprememb pri delu z delodajalci	19
4.4 Posredovanje zaposlitve.....	20
4.5 Obiski delodajalcev	22
5 PRIMER PODJETJA TOSAMA D.D.	24
5.1 Predstavitev podjetja	24
5.2 Organizacijske spremembe	24
5.3 Kadrovska struktura	26
5.4 Sodelovanje Tosame d.d. z agencijami za zaposlovanje	29
5.5 Sodelovanje Tosame d.d. z Zavodom	31
5.6 Primer potreb po proizvodnih delavcih	33
5.6.1 Pripoved osebe, ki je kandidirala za delovno mesto v proizvodnji.....	36
5.7 Primer pokritja nastalih potreb po delavcih v sektorju prodaje.....	38
5.7.1 Predstavitev trga medicinskega potrošnega materiala	38
5.7.2 Delovno mesto strokovni sodelavec v prodaji	39
5.7.3 Faze kadrovanja strokovnega sodelavca.....	40
6 ZAKLJUČEK.....	47
7 LITERATURA.....	49

1 UVOD

Živimo v času hitrih sprememb, kjer nam tempo življenja narekuje način delovanja tako v zasebnem, kot v poslovnem svetu. Prilagajanje vedno novim zahtevam družbe, katerega delček smo, se odraža tudi v ekonomizaciji z delovno silo. To pomeni, da je potrebno pri usklajevanju delovnih mest in ponudbe na trgu delovati izredno hitro, učinkovito in v skladu s potrebami, željami in interesi vseh vključenih akterjev.

Eden izmed pomembnih družbenih ciljev je zmanjšati nezaposlenost, kar je možno doseči z optimizacijo trga dela. Osnovni predpogoj za doseg tega cilja je zagotovitev polne obveščenosti vseh akterjev na trgu dela. Kompleksnost procesa iskanja zaposlitve je v preteklosti terjala ustanovitev institucij, ki se profesionalno ukvarjajo s posredovanjem zaposlitev in imajo v omenjenem procesu različno vlogo. Poseben status ima Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, njegovo delovanje naj bi posredno in neposredno prispevalo k povečanju zaposlenosti v državi.

Predmet proučevanja diplomske naloge je vloga in pomen Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje na trgu delovne sile, s prednostno obravnavo vloge pri svetovanju delodajalcem.

Za proučevanje izbrane teme sem uporabila naslednje metode:

- normativna analiza pravnih virov (zakoni in podzakonski akti) in deduktivna metoda,
- analiza sekundarnih virov: strokovni članki, poročila, statistični podatki,
- razvojna analiza: proučevanje trendov v razvoju,
- osebni razgovori z akterji na trgu dela: intervjuji.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je le eden od subjektov na trgu dela, ima funkcijo posrednika med povpraševanjem in ponudbo prostih delovnih mest. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje ima status javnega zavoda, odgovornost za izvajanje operativnih in strokovnih nalog pa je podeljena območnim službam Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. V nalogi bo prvenstveno obravnavana območna enota Ljubljana

Osnovna področja v procesu posredovanja, ki jih opravlja Zavod za zaposlovanje so načrtno in dolgoročno sodelovanje z delodajalci ter učinkovito kritje potreb delodajalca, prilagajanje storitev njihovim potrebam in zagotavljanje profesionalnih storitev. Posebnost njegovega odnosa z delodajalci pa naj bi se odražala skozi *doktrino dela z delodajalci*, ki jo je pripravila delovna skupina marca 2006 in bo ravno tako obravnavana v diplomski nalogi.

Dolgoročno zasnovana politika zaposlovanja mora zagotavljati integracijo brezposelnih ljudi v družbo. Za uresničitev ciljev aktivne politike zaposlovanja je izredno pomembna organiziranost in metode dela Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. V prvem delu naloge zato obravnavam normativno ureditev dejavnosti Zavoda in njegovih območnih služb, ki na operativni ravni izvajajo politiko zaposlovanja. V nadaljevanju bom nekoliko podrobneje predstavila organizacijo območne službe Ljubljana in analizirala uspešnost posredovanja dela Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje v omenjeni območni službi, in sicer za zadnje triletno obdobje.

Drugi del naloge namenjam obravnavi doktrine dela z delodajalci, in sicer strategiji delovanja, ki jo je z oblikovanjem doktrine načrtoval Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje in pomeni izvajanja te strategije na trgu dela. Posebno pozornost bom namenila vlogi, ki jo ima Zavod republike Slovenije za zaposlovanje pri sodelovanju z delodajalci.

V tretjem delu bom skozi študijo sodelovanja Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje s poslovnim sistemom Tosama d.d. analizirala uspešnost sodelovanja in skušala preko dveh konkretnih primerov potrditi tezo, da delodajalec želi sodelovati z Zavodom, če smatra, da bo pri iskanju ustreznih kadrov na ta način uspešnejši.

Na podlagi takšne strukture naloge in identifikaciji trendov na obravnavanem področju bom preverila naslednji dve hipotezi:

1. Doktrina dela z delodajalci pomeni bistveni premik v učinkovitosti posredovanja dela; stopnja zaposlitev s pomočjo Zavoda se je v zadnjih dveh letih bistveno povečala.
2. Tosama d.d. je s posredovanjem Zavoda pri iskanju ustreznih kadrov hitreje in uspešneje zapolnila svoje potrebe po kadrih.

2 ZAVOD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju Zavod) je enovita institucija s statusom javnega zavoda¹ ki deluje na celotnem teritoriju države. Svojo dejavnost želi Zavod prilagoditi zahtevam trga na lokalnem in regionalnem nivoju in jo postopno posodablja v soodvisnosti z novimi ekonomskimi in socialnimi razmerami.

»S svojimi ukrepi želi povečati razvidnost informacij o trgu delovne sile, olajšati povezovanje iskalcev zaposlitve in delodajalcev, ki iščejo nove delavce, prav tako pa z različnimi ukrepi pomagati tistim, ki so v neenakopravnem položaju na trgu delovne sile« (Glazer in Hazl 2002, 204).

Pri svojem delovanju je Zavod odgovoren Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve (v nadaljevanju MDDSZ), in sicer v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih, kjer so opredeljene pravice, obveznosti, višina sredstev in kontrola nad porabo sredstev (Uradni list RS št. 107/2006).

Zavod je opredelil štiri najpomembnejše cilje, ki vplivajo na oblikovanje smernic delovanja Zavoda: » - zmanjšati brezposelnost in povečati zaposlenost

- omogočiti uspešen poklicni razvoj posameznika
- zagotoviti upravičencem socialno varnost
- zagotoviti enako kvaliteto storitev v Sloveniji« (Zavod RS za zaposlovanje 2003,

17).

2.1 Področja delovanja Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje

Statut Zavoda v sedmem členu² natančno opredeljuje področja delovanja, in sicer loči med dejavnostmi, ki se opravljajo v javnem interesu in gospodarskimi dejavnostmi, ki so namenjene opravljanju dejavnosti, za katero je Zavod ustanovljen (Uradni list RS št. 34/2008).

¹ X. poglavje Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (v nadaljevanju ZZZPB) obravnava ustanovitev in delovanje Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije. Zavod je bil ustanovljen na podlagi 61. člena omenjenega zakona, v prvem odstavku tega člena je zapisano: »Zavod se ustanovi kot javni zavod in je organiziran enotno za območje Republike Slovenije« (Uradni list RS št. 107/2006).

² V prvem odstavku 7. člena ZZZPB je zapisano: »Zavod opravlja dejavnosti zaposlovanja in stipendiranja, zavarovanja za primer brezposelnosti in ukrepov aktivne politike zaposlovanja kot javno službo v skladu s ZZZPB, pravom EU in EGS, mednarodnimi sporazumi in predpisi, izdanimi na njihovi podlagi in drugimi predpisi« (Uradni list RS št. 107/2006).

Statut Zavoda opredeljuje tudi naloge in pomen Zavoda, in sicer je v 10. členu Statuta zapisano:

Zavod z izvajanjem dejavnosti zagotavlja:

- *brezposelnim osebam in ostalim iskalcem zaposlitve strokovno pomoč za njihovo vključevanje v zaposlitev in v delo, delodajalcem pomoč pri realizaciji njihovih potreb po zaposlovanju in delu;*
- *brezposelnim osebam in štipendistom učinkovito in pravočasno uveljavljanje in varstvo pravic ter ustrezno strokovno in pravno pomoč;*
- *strokovnim institucijam, izvajalcem programov zaposlovanja in socialnim partnerjem sodelovanje pri razvoju in izvajanju programov zaposlovanja;*
- *institucijam javnega sektorja v državi, ter v drugih državah v okviru sistema EURES ter drugih oblikah, različne oblike sodelovanja ter izmenjave podatkov, določene s predpisi;*
- *ustanovam Evropske unije in drugim mednarodnim ter sorodnim ustanovam v drugih državah ustrezne informacije, strokovno pomoč in sodelovanje;*
- *najširši javnosti posredovanje informacij s področja dela Zavoda v pisni in ustni obliki;*
- *drugim fizičnim in pravnim osebam strokovno pomoč s področja dejavnosti Zavoda (Uradni list RS 34/2008).*

2.2 Organiziranost Zavoda

Zavod je organiziran enotno za območje cele države, svojo dejavnost pa izvaja preko dveh osnovnih organizacijskih enot Zavoda, to sta centralna služba in območne službe, le-te so sestavljene iz manjših organizacijskih enot, ki so organizirane teritorialno.

Statut Zavoda v 43. členu določa naloge centralne službe, in sicer pravi: »Centralna služba razvija strokovne doktrine dela, razvija, predpisuje in vrednoti vse pripomočke za delo zavoda (priročnike, navodila za delo, organizacijske predpise in podobno), koordinira vse poslovne funkcije zavoda ter zagotavlja njihovo neposredno ter enotno uporabo za celotno državo« (Uradni list RS, št. 34/2008).

V 46. členu statut opredeljuje pristojnosti območnih služb, in sicer pravi:

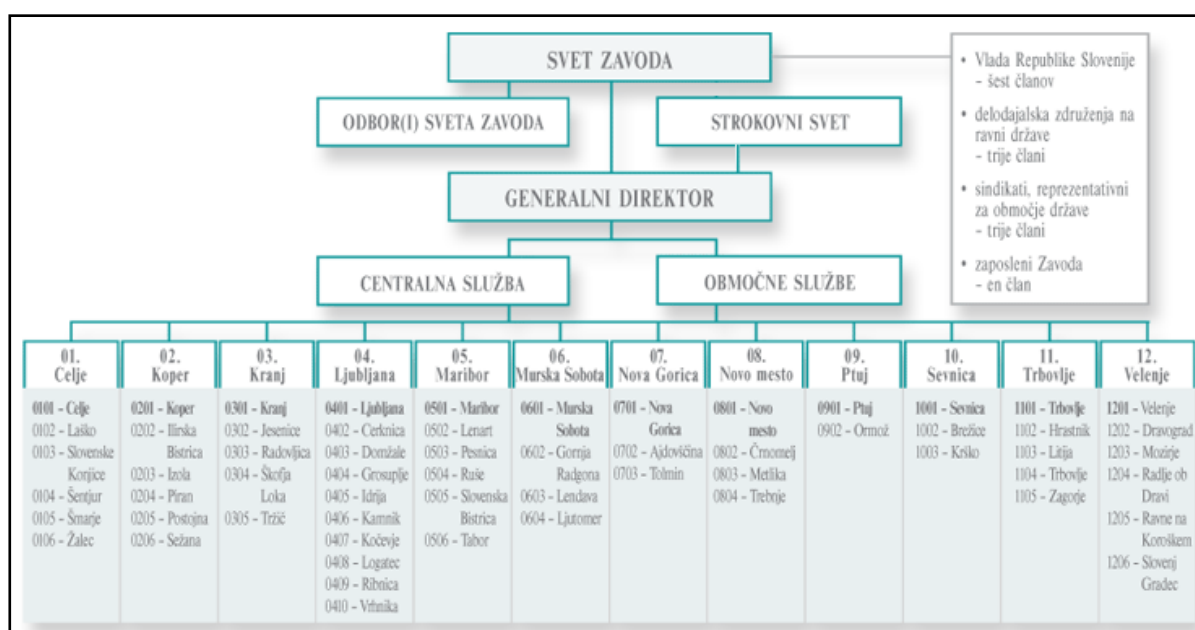
Območna služba strokovno in organizacijsko vodi in izvaja osnovne poslovne naloge zaposlovanja, poklicne orientacije ter štipendiranja, aktivne politike zaposlovanja ter izvajanja zavarovanja na svojem območju. Območna služba izvaja tudi spremljajoče dejavnosti, potrebne za izvajanje osnovnih poslovnih funkcij, razen v primeru, ko jih prevzame Centralna služba. Območna služba razvija in sodeluje pri razvoju politike in programov

zaposlovanja z drugimi partnerji na svojem območju (delodajalci, sindikati, organi lokalnih skupnosti, strokovnimi institucijami, izvajalci programov zaposlovanja in podobno), pri čemer se kot posvetovalno telo lahko oblikuje tudi svet partnerjev območnih služb zavoda (Uradni list RS, št. 34/2008).

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je voden tripartitno. Organi Zavoda imajo različno število članov in različne funkcije:

- svet Zavoda³ je organ upravljanja Zavoda;
- generalni direktor je poslovodni organ, opravlja vsa pravna dejanja in sklepa pogodbe;
- strokovni svet⁴, kot posvetovalno telo tako sveta Zavoda, kot tudi generalnega direktorja.

Slika 2.1: Organizacijska shema Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje



Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2008a).

³ 19. člen Statuta ureja sestavo sveta Zavoda in določa: »Svet Zavoda sestavlja 13 članov, od tega:

- šest članov imenuje Vlada Republike Slovenije, in sicer predstavnike ministrstev, pristojnih za delo, šolstvo, gospodarstvo in finance;
- tri člane imenujejo delodajalska združenja na ravni države;
- tri člane imenujejo sindikati, reprezentativni za območje države;
- enega člana izvolijo delavci Zavoda« (Uradni list RS 34/2008).

⁴ Statut Zavoda v 37. členu določa sestavo posvetovalnega telesa: »Strokovni svet Zavoda sestavljajo trije delavci Zavoda z dolgoletnimi strokovnimi izkušnjami ter trije zunanji priznani strokovnjaki, ki imajo praktične izkušnje na področju trga dela in razvoja človeških virov« (Uradni list RS 34/2008).

3 OBMOČNA SLUŽBA LJUBLJANA

Območne službe (v nadaljevanju OS) opravljajo strokovne in operativne naloge, pri čemer morajo zagotoviti visoko kakovost storitev in dostopnost vsem uporabnikom, tako iskalcem zaposlitve, kot tudi delodajalcem. Območne službe zvišujejo dostopnost do storitev s teritorialno organiziranimi uradi za delo (v nadaljevanju UD). V letnem poročilu OS Ljubljana 2007 je zapisano: »OS in UD na celotnem področju Slovenije skrbijo za: *zaposlovanje* (zaposlovanje brezposelnih oseb, poslovanje z delodajalci, zaposlovanje tujcev), *poklicno orientacijo*, *programe zaposlovanja*, *izvajanje pravic iz zavarovanja za primer brezposelnosti*, *republiško štipendiranje*« Zavod RS za zaposlovanje 2007, 5).

V nadaljevanju naloge bom podrobneje obravnavala območno službo Ljubljana⁵, ki izvaja svojo dejavnost za področje osrednje Slovenije. Regija, ki jo pokriva Zavod, šteje 506.829 prebivalcev, kar predstavlja 25% delež vseh prebivalcev Slovenije. V regiji prevladujejo storitvene dejavnosti, zlasti na področju trgovine, predelovalnih dejavnosti, poslovanja z nepremičninami, javne uprave in gradbeništva. Največjo rast zaposlovanja je bilo v zadnjih letih zaznati na področju poslovnih storitev. Ker posamezniki bolj pogosto iščejo zaposlitev v osrednji Sloveniji, se je s tem povečalo tudi število delovno aktivnih prebivalcev ob koncu februarja 2008 na 277.549 oseb (32%), kar je za 4% več, kot je bilo delovno aktivnih prebivalcev v istem obdobju lani, to je 263.728 oseb. Na zmanjšanje nezaposlenosti je delno vplivala gospodarska rast, ki je v letu 2007 znašala 6,1% (Zavod RS za zaposlovanje 2008b).

3.1 Potrebe po delavcih

Za OS Ljubljana so že nekaj let značilni pozitivni trendi zaposlenosti, glede na razpoložljive podatke sem lahko podrobno proučila gibanje potreb v letih 2005, 2006 in 2007. V letu 2006 je bilo prijavljenih za 10,2% več prostih delovnih mest, kot v letu 2005, in sicer skupaj 73.733 prostih delovnih mest. V letu 2007 so se potrebe po delavcih glede na leto 2006 zopet povečale, in sicer za 10,3 %, kar kaže ponoven porast prijavljenih potreb po delavcih. V tabeli 3.1 je prikazano število prijavljenih potreb po delavcih v OS Ljubljana v posameznem letu, in sicer po stopnji izobrazbe.

⁵ Območna služba Ljubljana združuje deset uradov za delo: UD Cerknica, UD Domžale, UD Grosuplje, UD Idrija, UD Kamnik, UD Kočevje, UD Ljubljana, UD Logatec, UD Ribnica in UD Vrhnika.

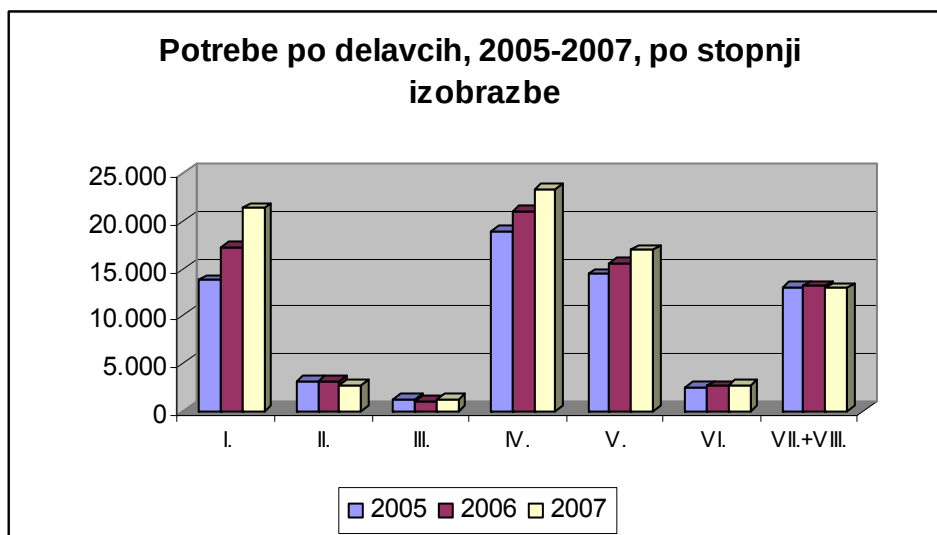
Tabela 3.1: Prijavljene potrebe po delavcih v letih 2005, 2006 in 2007, po stopnji izobrazbe, OS Ljubljana

Stopnja izobrazbe	POTREBE PO DELAVCIH		
	2005	2006	2007
I.	13.771	17.204	21.305
II.	3.084	3.196	2.815
III.	1.304	1.045	1.320
IV.	18.849	20.931	23.398
V.	14.391	15.601	16.901
VI.	2.554	2.642	2.681
VII.+VIII.	12.950	13.114	12.925
SKUPAJ	66.903	73.733	81.345

Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2005, 2006a, 2007).

Največje povpraševanje je bilo po delavcih s poklicno izobrazbo (IV. st.) in po delavcih brez poklica (I st.). Podatki kažejo, da so najmanjše potrebe po kadru s V. stopnjo izobrazbe. Glede na nizek delež potreb po visoko izobraženemu kadru, torej kadru s VII. in VIII. stopnjo izobrazbe, sklepam, da je ponudba visoko izobraženih delavcev večja od povpraševanja, govorimo lahko o zasičenosti trga dela s kadri, ki imajo najvišje stopnje izobrazbe.

Slika 3.1: Potrebe po delavcih v letih 2005 - 2007, OS Ljubljana, po stopnji izobrazbe

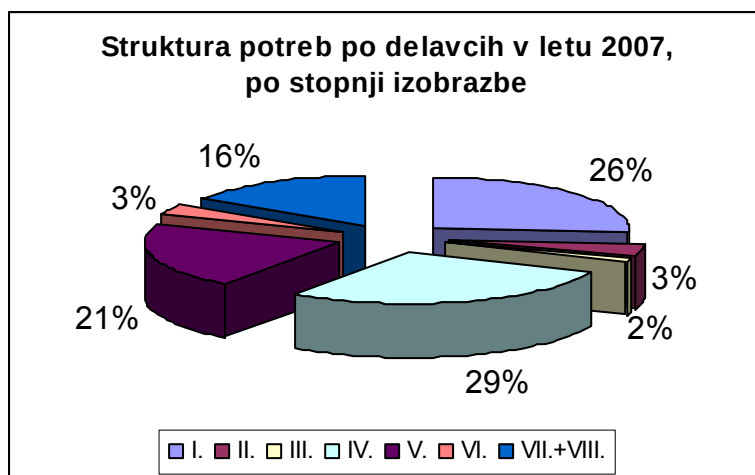


Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2005, 2006a, 2007).

Iz slike 3.1 lahko razberemo, da potrebe po kadrih v OS Ljubljana izkazujejo trend rasti, in sicer so se potrebe v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 povečale za 10 %, enaka rast je bila

zabeležena v letu 2007. Največja rast potreb je bila evidentirana za kadre brez poklica, potrebe so se v letu 2007 glede na leto 2005 povečale za 55 odstotkov. V enakem obdobju so se za 24% povečale potrebe po kadru s poklicno izobrazbo. V treh obravnavanih letih negativen trend izkazuje potrebe po delavcih z II. in VII+VIII. stopnjo izobrazbe

Slika 3.2: Potrebe po delavcih v letu 2007 po stopnji izobrazbe



Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2007).

Slika 3.2 prikazuje strukturo potreb po kadrih, prijavljenih v OS Ljubljana v zadnjem obravnavanem letu. Potrebe po delavcih brez poklica in tistih s IV. stopnjo izobrazbe skupaj presegajo 50% delež v celotni kvoti prijavljenih potreb, kar je nedvomno tudi odraz gospodarskih in socialnih sprememb v družbi.

Poleg proučevanja gibanja potreb po delavcih je potrebno obravnavati tudi različne kanale zaposlovanja, tako na strani ponudbe kot pri iskanju dela, (tematiko je obravnavala M. Trbanc). Redki so kanali zaposlovanja, ki se jih lahko uporablja na vseh segmentih trga delovne sile, saj je nekako običajno, da se za določene vrste del izbira določen kanal zaposlovanja. Za delavce brez poklica je značilno, da se pri iskanju dela obračajo na Zavod ali na nekatere večje posredniške agencije za zaposlovanje. Oglase za prosta dela ponavadi zasledijo preko radijskih kanalov, televizijskih postaj, na oglasni deski Zavoda ali pa pridejo do želenih informacij o ponudbi dela preko znancev, prijateljev in sorodnikov. Za pisarniške delavce in tehnike je značilno iskanje dela preko agencij za zaposlovanje, manj preko Zavoda, pomembna so priporočila znancev, delodajalcev in prijateljev. Pri iskanju ustrezne zaposlitve višje in visoko kvalificiranih kadrov imajo še vedno največji pomen osebna poznanstva,

iskanje dela preko specializiranih agencij za zaposlovanje, profesionalnih agencij za zaposlovanje in preko izbranih revij (Trbanc 1990, 1116-1120).

3.2 Zaposlitve

V začetnih letih delovanja Zavoda (prej so se imenovale javne službe za zaposlovanje) je posredovanje med potrebami delodajalcev in iskalci zaposlitve potekalo v obliki sistema, ki so ga poimenovali *zaprt sistem posredovanja zaposlitev*. Z razvojem tehnologije se je uveljavil *pol-odprt sistem*, ki je nudil med drugim tudi objavo informacij o prostih delovnih mestih in s tem še dodatno povečal aktivnost iskalcev zaposlitve. O *odprtem sistemu* pa lahko govorimo sedaj, ko je možna objava informacij, ki so dostopne obema stranema, tako delodajalcem, kot iskalcem zaposlitve.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je opredelilo akterje v posredovanju zaposlitve in zapisalo: »Naloga Zavoda je, da posreduje vsa prosta dela ter objavi ponudbo za zaposlitev po naročilu delodajalca. Posredovanje zaposlitve in dela pa lahko delodajalcem nudijo tudi pooblaščen organizacije, ki imajo sklenjeno koncesijsko pogodbo⁶ z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve« (MDDSZ 2008).

Ko delodajalec sprejme odločitev, da želi zaposliti novega delavca, mora na Zavodu prijaviti vsa prosta delovna mesta in pri tem označiti v posebno rubriko na obrazcu, v kolikor že ima kandidata za razpisano delo. Delodajalec lahko objavi prosto delovno mesto tudi pri drugih akterjih na trgu delovne sile.

Iskalec zaposlitve lahko izkoristi različne vire pri iskanju prostih delovnih mest: oglase, ki so objavljeni na spletnih straneh in na oglasnih deskah Zavoda, razpise na spletnih straneh agencij za zaposlovanje, na teletekstu in v javnih medijih, kamor vključujemo časopis, revije, radio, televizijo, internet itd. Vsak kanal iskanja zaposlitve ponuja različne možnosti, saj so principi in načini njihovega delovanja različni.

V prejšnjem poglavju so bile predstavljene prijavljene potrebe po delavcih v OS Ljubljana. Letna poročila območne službe Ljubljana vsebujejo tudi podatke o zaposlitvah, do katerih je prišlo na podlagi prijav potreb po delavcih, prikazujeta jih slika 3.3 in tabela 3.2.

⁶ Pooblastilo za posredovanje lahko organizacije pridobijo na podlagi 4. odstavka 6. člena ZZZPB, ki pravi: »Ministrstvo, pristojno za delo, lahko s pogodbo o koncesiji pooblasti organizacijo oziroma delodajalca, ki izpolnjuje kadrovske, organizacijske in druge pogoje, da opravlja strokovne naloge posredovanja dela, ki vključuje tudi posredovanje začasnih in občasnih del dijakom in študentom, posredovanja zaposlitve, izdelavo zaposlitvenega načrta in izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja.« (Uradni list št. 107/2006)

Tabela 3.2: Potrebe po delavcih (P) in zaposlitve (Z), 2005 – 2007, OS Ljubljana, po stopnji izobrazbe

Leto	I.		II.		III.		IV.		V.		VI.		VII.+VIII.	
	P	Z	P	Z	P	Z	P	Z	P	Z	P	Z	P	Z
2005	13.771	10.044	3.084	1.392	1.304	246	18.849	10.184	14.391	12.230	2.554	1.482	12.950	8.948
2006	17.204	11.987	3.196	1.753	1.045	261	20.931	11.438	15.601	13.324	2.642	1.502	13.114	9.271
2007	21.305	13.358	2.815	1.608	1.320	225	23.398	12.519	16.901	14.830	2.681	1.452	12.925	9.411

Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2006a, 2007).

Iz podatkov je razvidno, da se preko Zavoda ni realiziralo toliko zaposlitev, da bi bile pokrite vse potrebe. Najslabše zaposlovanje glede na prijavljene potrebe je bilo pri kadrih s III. stopnjo izobrazbe (v povprečju 20%), najvišji odstotek zaposlitev glede na potrebe pa za kadre s V. stopnjo izobrazbe (v povprečju 86%).

Tabela 3.3: Delež zaposlitev v primerjavi s prijavljenimi potrebami, 2005-2007, OS Ljubljana, po stopnji izobrazbe

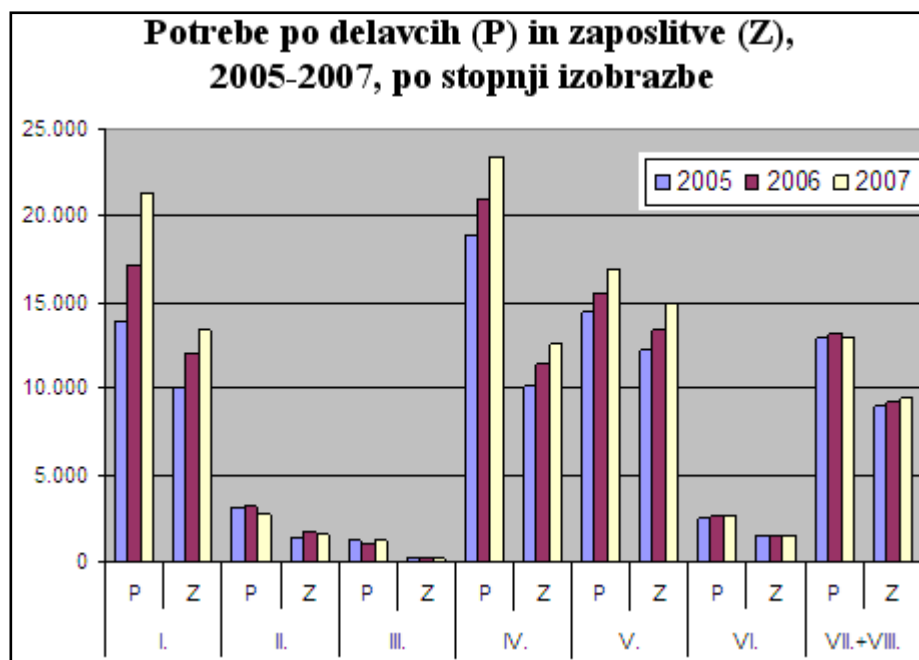
Leto	Delež zaposlitev v primerjavi s potrebami						
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII. + VIII.
2005	72,94%	45,14%	18,87%	54,03%	84,98%	58,03%	69,10%
2006	69,68%	54,85%	24,98%	54,65%	85,40%	56,85%	70,70%
2007	62,70%	57,12%	17,05%	53,50%	87,75%	54,16%	72,81%
Povprečje	68,44%	52,37%	20,30%	54,06%	86,04%	56,35%	70,87%

Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2006a, 2007), lastni izračuni.

V povprečju se je v obravnavanem obdobju preko Zavoda zapolnilo 67% vseh prijavljenih potreb, število zaposlitev s posredovanjem Zavoda je raslo sorazmerno s številom prijavljenih potreb. Na osnovi prijavljenih potreb po delavcih se je v letu 2006 zaposlilo 49.536 oseb, kar je bilo 11.3% več kot v letu 2005, ko se je zaposlilo 44.526 oseb. V letu 2007 se je zaposlilo 53.403 oseb, kar je 7,8% več kot leto prej.

Slika 3.3 prikazuje kako uspešno so bila zapolnjena delovna mesta preko Zavoda v obravnavanem obdobju glede na stopnjo izobrazbe.

Slika 3.3: Potrebe po delavcih in zaposlitve v OS Ljubljana, v letih 2005, 2006 in 2007, po stopnji izobrazbe



Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2006a, 2007).

Povečevanje zaposlovanja, posredno in neposredno, je ena izmed ključnih nalog Zavoda, in ena ključnih nalog za doseg splošnega družbenega cilja t.j. povečanja blaginje.

Potrebno je:

- še povečati učinkovitost in funkcionalnost porabljenih sredstev pri izvajanju programskih ukrepov APZ⁷ in ostalih poklicnih svetovanj;
- ustrezno in pravočasno priznati materialne pravice uporabnikom javnih storitev Zavoda;
- razvijati partnerstvo pri razvoju človeških virov⁸ in pomoč pri razvoju poklicne kariere uporabnikov;

⁷ Pasivna politika zaposlovanja pomeni zagotovitev socialne varnosti brezposelnim osebam, z aktivno politiko zaposlovanja (APZ) pa lahko država spreminja pogoje in vpliva na strukturo delovne sile na trgu (Ignjatovič 2002, 34-35).

48. člen ZZZPB za potrebe APZ določa pravice delodajalcev: »Organizacijam oziroma delodajalcem se lahko v okviru sredstev, namenjenih za izvajanje programov zaposlovanja, zagotavlja zlasti:

- sofinanciranje odpiranja novih produktivnih delovnih mest,
- nadomestitev dela stroškov za ohranitev produktivnih delovnih mest,
- posojilo za investicijska vlaganja v nove proizvodne zmogljivosti,
- sofinanciranje pospeševanja celoletne zaposlitve delavcev, ki delajo v sezonskih dejavnostih (gradbeništvo, turizem, gostinstvo ipd.),
- pomoč pri usposabljanju novo sprejetih delavcev in sofinanciranje izobraževanja in usposabljanja,
- sofinanciranje stroškov delavcev, katerih delo je postalo nepotrebno in jih delodajalci zaposlijo z namenom posredovanja in zagotavljanja delovne sile« (Uradni list RS št. 107/2006).

- spodbujati večjo mobilnost delovne sile v Sloveniji;
- voditi register brezposelnih,⁹ ter spremljati brezposelne osebe pri iskanju zaposlitve;
- povečati pozornost osebam, ki so že dalj časa brezposelne in s tem težje zaposljive (predvsem starejše osebe nad 50 let, socialno ogrožene, osebe brez poklica ipd.);
- preprečevati prehod brezposelnih oseb v stanje dolgoročne brezposelnosti;
- planirati in realizirati obiske pri delodajalcih in s tem prispevati k boljši informiranosti o ponudbi in potrebah na trgu dela (Zavod RS za zaposlovanje 2007).

Ena izmed ključnih nalog Zavoda je torej posredovanje med delodajalci in delojemalci, kar terja aktivno delovanje Zavoda na trgu delovne sile. Področje sta obravnavala tudi J. Glazer in V. Hazl. Avtorja sta opredelila funkcijo Zavoda pri sodelovanju z delodajalci, in sicer menita, da se delodajalec pri iskanju delavcev obrne na Zavod predvsem takrat, kadar hitro potrebuje večje število delavcev, zlasti ko gre za kratke dobavne roke, sezonska dela in enkratna naročila.

Da bi javni zavodi lahko izvajali kakovostno storitev zagotavljanja informacij na trgu delovne sile, je treba zagotoviti da je:

- *spremljanju dogajanj na trgu delovne sile dana visoka politična prednost;*
- *poskrbljeno za razvoj zaposlenih, predvsem tistih s tehničnim in analitičnim znanjem, ter računalniškim delovnim orodjem, v javnih službah za zaposlovanje;*
- *zagotovljen organizacijski okvir, ki podpira sodelovanje med lokalno, regionalno in državno ravno, kot tudi med drugimi proizvajalci in uporabniki informacij o trgu delovne sile (Glazer in Hazl 2002, 212-213).*

Načini in strategija dela z delodajalci ter vloga Zavoda pri obvladovanju njihovih potreb so predmet obravnave v naslednjem poglavju.

⁸ Lipičnik je človeške vire opredelil kot: ».. vse človekove lastnosti, ki vplivajo na njegovo dejavnost« (Lipičnik 1997).

⁹ V poglavju Prijave in uradne evidence ZZZPB odreja in ureja evidentiranje brezposelnosti, in sicer v členu 68 pravi: »Zavod vodi evidenco brezposelnih oseb, štipendistov po tem zakonu, oseb, vključenih v programe aktivne politike zaposlovanja, brezposelnih oseb, ki jim pravice in obveznosti po tem zakonu mirujejo, ter oseb, prijavljenih pri zavodu na podlagi drugih zakonov.« V členih 67 – 72 pa so natančno ureja oblike in namen evidenc ter daje pooblastilo za uporabo podatkov iz evidenc (Uradni list RS št. 107/2006).

4 DOKTRINA DELA Z DELODAJALCI

4.1 Opredelitev pojma doktrine dela z delodajalci in njen namen

Zavod je sprejel koncept dela z delodajalci že v letu 1994, vendar do prenove, kljub pomembnim spremembam na trgu dela, spremembam v zakonodaji in organiziranosti, ter vključitve Slovenije v EU in sprejetju skupne evropske politike zaposlovanja, ni prišlo. Zato je Zavod konec leta 2005 ustanovil delovno skupino¹⁰, ki je odgovorna za prenovo doktrine dela z delodajalci. Pri pripravi enotnega dokumenta je bil glavni cilj Zavoda povečanje zaposlenosti prebivalstva, osnovno vodilo pa postati eden izmed najboljših oziroma najučinkovitejših Zavodov v EU. Pomembna izhodišča pri oblikovanju doktrine so bila strokovna spoznanja in izkušnje v Zavodu (Zavod RS za zaposlovanje 2006b).

Zavod je doktrino dela z delodajalci opredelil kot: »...vodilo, ki predstavlja temeljna strokovna in etična načela, ter temeljne procese za izvajanje dejavnosti zaposlovanja. Omogoča inovativnost, poudarja strokovno avtonomnost in odgovornost ter timsko delo v partnerskem odnosu z uporabniki in akterji v lokalnem in širšem okolju« (Zavod RS za zaposlovanje 2006b).

4.2 Sodelovanje z delodajalci

Družbene spremembe v času tranzicije so imele močan vpliv na delo in usmeritve Zavoda. Strokovno delo je bilo usmerjeno predvsem v delo z brezposelnimi, medtem ko je bilo sodelovanje z delodajalci sekundarnega pomena.

Spremembe v gospodarstvu so vplivale na strukturo zaposlovanja v različnih panogah in na različnih področjih, kar je v nekaterih poslovnih sistemih vodilo k ukinitvi kadrovske službe. Za omenjeno obdobje je značilen pojav manjših in srednje velikih podjetij, ki pa mnogokrat niso imela interesa za vzpostavitev partnerskih odnosov z Zavodom. A. Smole je najpogostejše ovire pri delu z delodajalci združil v pet osnovnih skupin:

¹⁰ Delovno skupino je delovala v sestavi: Cvetka Cvek (vodja delovne skupine) in člani: Andrej Smole, Andreja Sever, Ida Kapus, Magda Plementaš Lombar, Miran Murko, Sonja Pirher, Staša Bučar-Markič, Zlatka Marinič, Duša Grižon, Majda Hostnik in Stanka Perčič.

- *osnova za sodelovanje Zavoda z delodajalci je bil največkrat plan letnih potreb po delavcih¹¹ (LP-ZAP);*
- *delovanje skritega trga, sive ekonomije in zaposlovanja;*
- *kadrovska podhranjenost in prostorska stiska na Zavodu, kar je vodilo v preobremenjenost in pomanjkanje časa svetovalcev, ki so poleg tega imeli omejena pooblastila;*
- *soodvisnost organizacijskih sprememb v celotnem sistemu dela;*
- *neustrezna računalniška podpora in nepopolne baze brezposelnih oseb, posledično slaba učinkovitost pri iskanju ustreznih kadrov (Smole 2005/ 2006).*

Zavod mora svoje delovanje organizirati tako, da bo sodelovanje z delodajalci in drugimi akterji na trgu dela temeljilo na medsebojnem zaupanju ter da bo Zavod postal ključni partner na področju zaposlovanja in v svoji dejavnosti nudil kakovostne storitve. Za povečanje učinkovitosti pri vključevanju brezposelnih oseb v zaposlitev je nujno, da Zavod vzpostavi strateške povezave z agencijami, ki delujejo na področju zaposlovanja in posredovanja dela. Le-te Zavodu lahko nudijo strokovno in prilagojeno podporo pri izvajanju storitev. Organizacijska oblika agencijam omogoča hitro prilagajanje na različna stanja in zahteve delodajalcev. Za vzpostavitev korektnega in profesionalnega partnerskega odnosa je potrebna visoka stopnja prilagodljivost in prožnosti, ki vodi k bolj učinkovitem sledenju zastavljenih ciljev Zavoda.

Zavod je v svoji viziji delovanja zapisal tudi usmeritve, ki bodo pripomogle k bolj učinkovitemu reševanju brezposelnosti, in sicer:

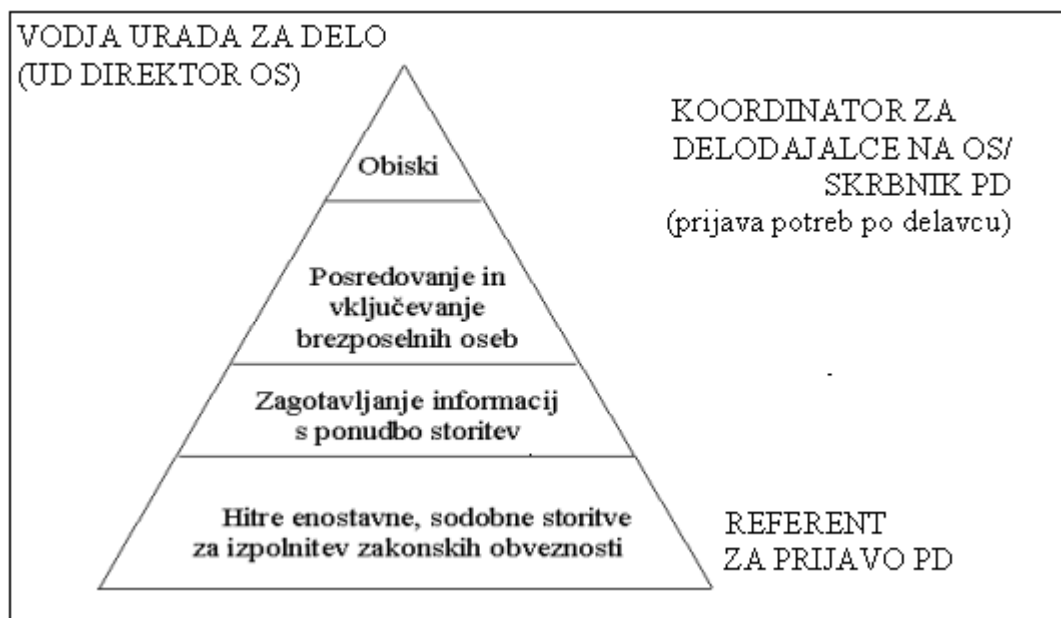
- *kontinuirano spremljanje in analiziranje gibanj in trendov na trgu dela;*
- *hitrejšje prepoznavanje in razumevanje potreb delodajalcev, zlasti s pomočjo interne ter eksterne komunikacije in vzajemnega sodelovanja z vsemi akterji v procesu;*
- *stalno in strokovno svetovanje brezposelnim osebam pri iskanju zaposlitve, organiziranje izobraževanj in usposabljanj z različnimi prijemi in programi, ki olajšajo pot do zaposlitve;*
- *strateško dolgoročno povezovanje in sodelovanje z zasebnimi agencijami na podlagi dobre prakse, s ciljem hitrejšega razreševanja brezposelnosti;*
- *dolgoročno in neposredno sodelovanje z delodajalci, kar bi pripomoglo k stalnemu zagotavljanju konkretnih zaposlitev in k iskanju enostavnejših zaposlitvenih prehodov med različnimi delodajalci;*

¹¹ Zavod zbira podatke o zaposlenosti in načrtu zaposlovanja z vprašalnikom LP-ZAP. Z izpolnitvijo obrazca organizacije izpolnijo zakonsko obvezo posredovanja podatkov, opredeljeno v tretji alineji drugega odstavka 9. člena in v prvem odstavku 10. člena ZZZPB.

- odprava administrativnih ovir, zagotovitev integralnega informacijskega sistema, ki mora omogočati visoko stopnjo fleksibilnost pri delu z delodajalci (Zavod RS za zaposlovanje 2006b).

Z vzpostavitvijo sodobne organizacijske oblike in standardizacijo postopka dela z delodajalci je vzpostavljen osnovni predpogoj za razvoj področja aktivnega dela z delodajalci, razdelitev pristojnosti in odgovornosti pa zagotavljata transparentnost dela in postopkov. Slika 4.1 prikazuje osnovno shemo organiziranosti in odgovornosti zaposlenih na OS Ljubljana z vidika obravnave delodajalcev.

Slika 4.1: Shema razdelitve osnovnih aktivnosti in nosilcev odgovornosti



Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2006c).

4.3 Področja sprememb pri delu z delodajalci

Doktrina dela z delodajalci določa tudi spremembe v izvajanju aktivnosti na področju dela z delodajalci in podaja osnovne usmeritve v razvoju. Predvidene spremembe se že uvajajo na treh ključnih področjih: neposredno sodelovanje Zavoda v procesu zaposlovanja delavcev, posredovanja brezposelnih oseb in razreševanja presežnih delavcev, ter sodelovanja z delodajalskimi organizacijami. Posodablja se tudi informacijski sistem, ki podpira aktivnosti

pri posredovanju zaposlitev in storitev. Informacijsko podprto delovanje omogoča večjo preglednost in sledljivost pri izvajanju različnih ukrepov, ki so v pristojnosti Zavoda. Eden izmed rezultatov nadgradnje informacijskega sistema je elektronsko poslovanje, Zavod ga je začel uvajati na področju prijave potreb po delavcih, kar nedvomno skrajšuje odzivni čas in povečuje kvaliteto storitev.

V naslednjem poglavju bom obravnavala posredovanje zaposlitev in storitev delodajalcem, kamor sodijo različne aktivnosti Zavoda. Vse faze v procesu posredovanja zaposlitev so del načrtnega in sistematičnega sodelovanja z delodajalci in imajo namen medsebojnega informiranja in izvajanja skupnih aktivnosti.

4.4 Posredovanje zaposlitev

S terminom posredovanje zaposlitev označujemo strokovne in organizacijske naloge, ki jih Zavod izvaja s ciljem čim hitrejše zaposlitve kandidatov iz evidence brezposelnih oseb pri delodajalcu, ki je na Zavod podal potrebo po kadrih.

Smole je navedel dve pomembni spremembi pri posredovanju in vključevanju brezposelnih oseb na trg dela:

- »kadrovske spremembe: uvajanje profila skrbnika¹² in podelitev večjih pristojnosti in odgovornosti koordinatorja, ki skrbi za delegiranje nalog, nemoten potek aktivnosti in spremlja rezultate;
- računalniška podpora posredovanja dela, kar omogoča *ZP.net*¹³ sistem« (Smole 2005 in 2006).

¹² Zavod opredeljuje skrbnika kot odgovorno osebo za izvedbo posredovanja, le-to vključuje koordinirano in pravočasno izvedbo različnih aktivnosti, in sicer: nabor, izbira in napotitev ustreznih kandidatov ter spremljanje učinkovitosti posredovanja in zadovoljstva delodajalcev.

¹³ V projektu Nove oblike posredovanja storitev Zavoda je le-ta opredelil namen projekta: »Namen projekta je povečati dostopnost do storitev Zavoda z razvojem novih ter dograditvijo obstoječih informacijsko komunikacijskih storitev, ki bodo prispevali k pospeševanju zaposlovanja brezposelnih oseb in drugih iskalcev zaposlitve.« in opredeljuje glavna cilja: »Glavna cilja sta usmerjena na dve ciljni skupini. V skupini med-institucionalnega delovanja gre za oblikovanje nove infrastrukture za izmenjavo podatkov o človeških virih med javnimi zavodi za zaposlovanje v EU in drugimi. V drugi skupini, kjer je delovanje institucij usmerjeno na stranke, gre za implementacijo novih oblik posredovanja storitev za stranke (Zavod RS za zaposlovanje 2006b).

Aktivnosti, ki jih planira in izvaja Zavod v procesu posredovanja zaposlitev so številne, najpomembnejše je Zavod razvrstil v šest skupin, in sicer:

- *napotitev brezposelnih oseb, ki so bile skrbno izbrane in izpolnjujejo pogoje za zasedbo prijavljenega prostega delovnega mesta, k delodajalcem*
- *javna objava vseh prostih delovnih mest v prostorih Zavoda, ter na željo delodajalca tudi v medijih znotraj državnih meja in v EU;*
- *informiranje brezposelnih oseb o razpoložljivih prostih delovnih mestih z uporabo moderne informacijske tehnologije in v prostorih Zavoda;*
- *vključevanje ciljnih skupin brezposelnih oseb v program APZ;*
- *večanje dostopnosti do informacij v sodelovanju s partnerji, z namenom zaposlovanja (povezovanje spletnih portalov, knjižnice, e-točke);*
- *informiranje delodajalcev o ustreznih kandidatih iz evidence brezposelnih oseb (Zavod RS za zaposlovanje 2006b).*

Glazer in Hazlova sta obravnavala aktivnosti pri posredovanju dela in zapisala, da je posredovanje zaposlitev najosnovnejša dejavnost Zavoda in je podprto z novimi metodologijami in novimi tehnologijami, ki so orodje za hiter razvoj politike zaposlovanja. Obenem pa se konstantno oblikujejo novi odnosi z zasebnimi agencijami za zaposlovanje, ki ukinjajo monopol javnih služb za zaposlovanje. Tradicionalno posredovanje zaposlitev vključuje ustrezno vodenje evidence o brezposelnih osebah in spremljanje njihovega aktiviranja vse do zaposlitve, pri čemer je opaziti nazadovanje bolj sistematičnega sodelovanja Zavoda z delodajalci, kar onemogoča natančni pregled o dogajanju na trgu dela (Glazer in Hazl 2002, 200–224).

Glede trenutne situacije lahko povzamem, da je osnovna aktivnost Zavoda pomoč brezposelnim pri iskanju primerne službe ob hkratnem izvajanju storitve posredovanja dela v obeh smereh: od delodajalca k brezposelni osebi in obratno. V procesu posredovanja je nemogoče v naprej predvideti vse dejavnike, ki lahko v posameznem primeru odločilno ali manj pomembno vplivajo na uspešnost storitve. Za izključitev dejavnikov, ki lahko vplivajo na proces in rezultat aktivnosti je potrebno zagotoviti čim boljše poznavanje delovanja Zavoda, le-ta pa mora do podrobnosti poznati delodajalce, njihove potrebe in zahteve in natančno voditi bazo iskalcev zaposlitve.

Spremljajoče naloge Zavoda, s katerimi bo zagotavljal učinkovitost in uspešnost posredovanja dela obsega zlasti:

- *ugotavljanje odzivnosti na potrebe po posredovanju*

- *realizacijo napotitev*
- *odziv brezposelnih na napotitve*
- *obseg zaposlitev*
- *zadovoljstvo delodajalcev in brezposelnih oseb s posredovanjem ter*
- *spremljanje potreb delodajalcev, za katere nimamo ustreznih kandidatov (Zavod RS za zaposlovanje 2006b).*

4.5 Obiski delodajalcev

Namen obiskov pri delodajalcih je v prvi vrsti vzpostavitev kontakta, ki ga je v nadaljevanju potrebno vzdrževati in čim hitreje poglobiti. Potrebno je vzpostaviti odnos, v katerem bo mogoče identificirati najrazličnejše potrebe delodajalcev in skupaj z njim iskati rešitve. V času tranzicije Zavod zaradi konjunktur dela in situacije na trgu ni vodil aktivne politike sodelovanja z delodajalci. Večanje brezposelnosti in presežnih delavcev je primoralo Zavod k postavitvi novega sistema sodelovanja z vsemi poslovnimi partnerji. Osnovne smernice in usmeritve pri planiranju dela z delodajalci Zavod določa v letnem planu na lokalnem nivoju. Plan vsebuje seznam delodajalcev, s katerimi želi Zavod aktivno sodelovati, ter frekvenco obiskov za enoletno obdobje. Pri načrtovanju in realizaciji obiskov delodajalcev sta osnovni izhodišči Zavoda usmeritve uspešne partnerske organizacije in sodobni marketinški pristopi, s ciljem zvišati prepoznavnost Zavoda in njegovih storitev na trgu dela. Odnos med Zavodom in delodajalci je specifičen, zato morajo biti aktivnosti dobro pripravljene in izvedene, pomembna je analiza rezultatov, ki so bili doseženi z obiski pri delodajalcih. Analizo uspešnosti omogoča na novo postavljen sistem KPS (katalog poslovnih sistemov), ki omogoča mesečno spremljanje obiskov. Projekt je pilotski, na podlagi rezultatov bo Zavod prilagajal kriterije pri določanju statusa posameznega obiska in statusa odnosa z delodajalci. Zavod prednostno planira in izvaja tiste obiske pri delodajalcih, ki so ključnega pomena za povečanje zaposlenosti. Posamezni plani, ki jih pripravijo OS so osnova za končni plan na ravni države, ki ga na podlagi priporočil koordinatorjev potrdi vodstvo Zavoda in vsebuje natančno bazo ključnih delodajalcev, ciljno število obiskov po UD in terminski plan.

Pomen dela z delodajalci izkazuje tudi število obiskov, ki se je v zadnjih dveh letih povečalo za slabih 40%. V letu 2007 je bilo izvedenih 721 obiskov pri delodajalcih, v letu 2006 pa 716 obiskov, kar je za 37,4% več kot v letu 2005, ko je bilo opravljenih 521 obiskov. Namen obiskov je bil različen, lahko pa izpostavimo informiranje in motiviranje delodajalcev k zaposlovanju brezposelnih z deficitnimi poklici, zaposlovanje mladih z visoko stopnjo

izobrazbe, zaposlovanje starejših in dolgotrajno brezposelnih oseb (Zavod RS za zaposlovanje 2005, 2006a in 2007).

A. Smole, koordinator na Zavodu OS Ljubljana, je opisal stanje v letu 2007:

V prvem polletju leta 2007 so bile prijave potreb po delavcih dvakrat večje, glede na enako obdobje v letu 2006, vzporedno pa so se povečale tudi potrebe za delovna dovoljenja. To je bil povod, da je vodstvo Zavoda sprejelo dopolnitev k doktrini in je določilo, da se razmerje med načrtovanimi in operativnimi obiski spremeni z 80/20% na 50/50%. Do uvedbe teh sprememb je prišlo tudi zaradi prevelike preobremenjenosti svetovalcev in drugih prioritet, kot je bilo uvajanje novega računalniškega programa in izvajanje obiskov pri delodajalcih, kjer so bile potrebe po delavcih izredno povečane.

Zaradi optimizacije dela je Zavod v letu 2007 svetovalcem zaposlitve dodelil pristojnost za izvajanje aktivnosti na področju sodelovanja z delodajalci, ker so dobro poznali aktualne potrebe na trgu dela. Za svetovalce so organizirali interna usposabljanja, ki so bile organizirane v obliki delavnic s ciljem pridobivanja veščin poslovne komunikacije, pogajanj, vzpostavljanja odnosov z delodajalci in priprave na informativne in druge obiske. Udeležencem so s tem načinom pristopa predstavili pomen načrtovanja in sistematičnega pristopa k delodajalcem, velik poudarek je bil na osebni pripravi na obiske in obvladovanju poslovnega komuniciranja (Smole 2008).

Načrtovano in poglobljeno sodelovanje Zavoda z delodajalci naj bi omogočalo boljše poznavanje delovnega okolja delodajalcev, proizvodnega procesa, delovnega mesta, razvojnega programa in s tem zaposlitvenih možnosti, hkrati pa imelo vpliv na dolgoročne poslovne odnose z večjo stopnjo medsebojnega zaupanja in odzivnosti in posledično povečalo zaposlovanje. V študiji primera, ki sem ga navedla v petem poglavju bomo lahko videli, da temu ni vedno tako.

5 PRIMER PODJETJA TOSAMA D.D.

5.1 Predstavitev podjetja

Tosama, tovarna sanitetnega materiala d.d., se je v 85-letnem obstoju razvila v pomembno slovensko podjetje z sedežem na Viru pri Domžalah.

M. Blejc, vodja službe za kadrovske zadeve v Tosami, je predstavil podjetje v letu 2008:

Sprva je bilo podjetje omejeno le na konfekcioniranje in pakiranje vate, beljene gaze in povojev, stalno pa je težilo k izboljševanju in dopolnjevanju tako izdelkov, kot tudi proizvodnih procesov in poslovanja samega. Tosama d.d. danes trži izdelke široke potrošnje in izdelke, namenjene uporabi v zdravstvu. Program medicinskih pripomočkov se zaradi potreb ter zahtev kupcev in uporabnikov in izredno hitrega razvoja sodobnih materialov razvija hitreje kot program široke potrošnje, ki združuje izdelke za higieno ter izdelke za vrt in dom. Tosama d.d. v svojem prodajnem asortimanu kupcem nudi preko 1200 različnih izdelkov (Blejc 2008).

Dejavnost podjetja nedvomno pogojuje organizacijsko in kadrovsko strukturo, prilagajanje tržnim razmeram pa terja spremembe struktur v podjetju. Vsakokratna sprememba organizacije vpliva na gibanje zaposlovanja. Proces iskanja primernih kadrov lahko podjetje izvaja samo ali pa se poveže s profesionalnimi organizacijam, ki na trgu ponujajo storitve iskanja, selekcioniranja in zaposlovanja kadrov. V poglavju 5.5. je predstavljen proces iskanja kadrov v podjetju Tosama d.d. in sodelovanje Zavoda v omenjenem procesu.

5.2 Organizacijske spremembe

Kljub spremembi lastništva poslovnega sistema Tosama d.d. in posledično sprememb v upravi in nadzornem svetu, so usmeritve poslovanja družbe ostale nespremenjene.

Uprava družbe je že s predhodno analizo ugotovila, da so za zagotovljeno rast in razvoj podjetja potrebne obsežne organizacijske spremembe, ki smo jih v podjetju začeli uvajati v februarju 2007. Takrat je bila skladno s strateškimi cilji izvedena sistematizacija delovnih mest, kar je pomenilo reorganizacijo struktur podjetja na makro in mezo nivoju. Z navedenimi spremembami so bila med drugim ustanovljena tudi nova vodilna delovna mesta.

Prestrukturiranje poslovnega sistema Tosame d.d. iz proizvodnega podjetja v sodobno trženjsko organiziran sistem, je zahtevalo reorganizacijo poslovanja v smislu optimizacije in racionalizacije proizvodnega in ostalih procesov, med drugim optimalno urejen sektor za

trženje, ki združuje nabavo, razvoj, marketing in prodajo. Za uspešno izvajanje planiranih aktivnosti je bilo sprejetih nekaj ukrepov, ki so dvignili konkurenčnost in donosnost podjetja. Naj omenim le nekaj ključnih ukrepov, ki so nujen predpogoj za nadaljnje poslovanje podjetja:

- hiter pretok informacij od kupcev k vodstvu poslovnega sistema z upoštevanjem trženjskega koncepta;
- pravilna identifikacija, selekcija ter ovrednotenje informacij in ustrezna priprava akcijskih načrtov in korektnih akcij;
- prepoznavanje poslovnih priložnosti na vseh poslovnih področjih in njihovo strateško obravnavanje.

Slika 5.1: Makro organizacija družbe



Vir: Tosama d.d. (2007a).

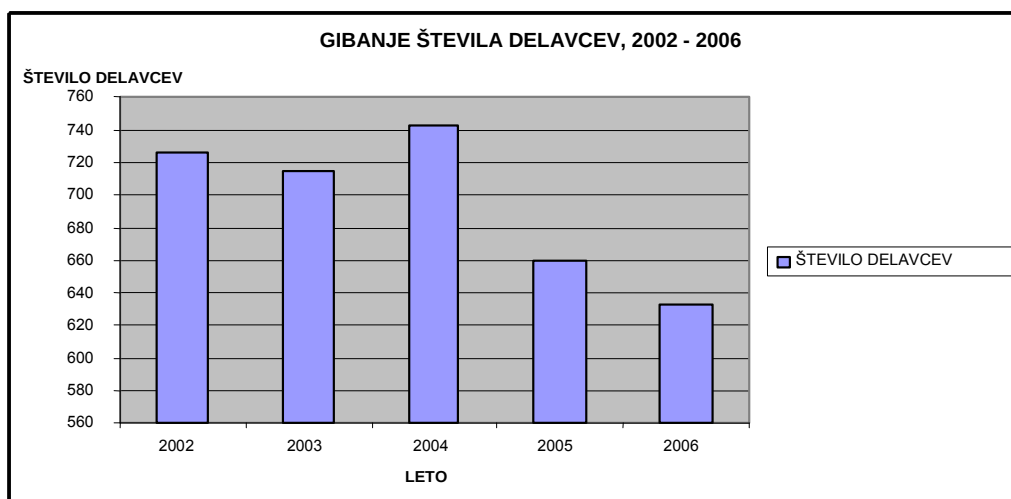
Iz organizacijske sheme je razvidna nova, sodobna organizacijska struktura poslovnega sistema. Makro organizacijo družbe sestavlja vodstvo, ki vodi in koordinira šest sektorjev, katerih namen je podpora temeljni dejavnosti in zagotavljanju funkcioniranja organizacije. Vodstvo na makro nivoju določa organizacijske povezave med najvišjim nivojem in ostalimi organizacijskimi enotami družbe. Poseben status ima poslovna enota trženje, ki se deli po

poslovnih funkcijah na štiri sektorje, katerih delo je usmerjeno procesno glede na programe: medicinski pripomočki, program telesa, program vložkov in tamponov ter dopolnilni program (Tosama d.d. 2007a).

5.3 Kadrovska struktura

Tosama d.d. se razvija v trženjsko podjetje, ki vzporedno ohranja lastno proizvodnjo. Prehod iz proizvodnega v trženjsko podjetje močno vpliva na strukturo zaposlenih, zato je za obdobje med letom 2002 in letom 2006 smiselno analizirati gibanje števila delavcev in strukturo glede na doseženo stopnjo izobrazbe.

Slika 5.2: Gibanje števila delavcev v podjetju Tosama d.d., 2002 – 2006



Vir: Tosama d.d. (2007b).

Število delavcev med letom ni fiksno, opazni so stalni odkloni med posameznimi meseci koledarskega leta, zaposlovanje pogojujejo delovne okoliščine in pogodbeni roki s poslovnimi partnerji. V preteklosti odpuščanja delavcev v podjetju ni bilo, vzroki za prenehanje delovnega razmerja so bili upokojitev, sporazumna prekinitev delovnega razmerja, redne odpovedi iz poslovnih razlogov, invalidske upokojitve ter vdovske upokojitve in smrti. Pri zagotavljanju dodatnih občasnih potreb po delavcih v neposredni proizvodnji se podjetje poslužuje zaposlitvenih organizacij pri katerih po potrebi najame delavce. Zaposlovanje študentov je v podjetju stalnica, ki ga uravnava razpoložljivost študentske delovne sile na

trgu¹⁴. V ospredju zaposlovanja študentske delovne sile je zagotovo vidik stroškov in ne usposobljenosti za delo.

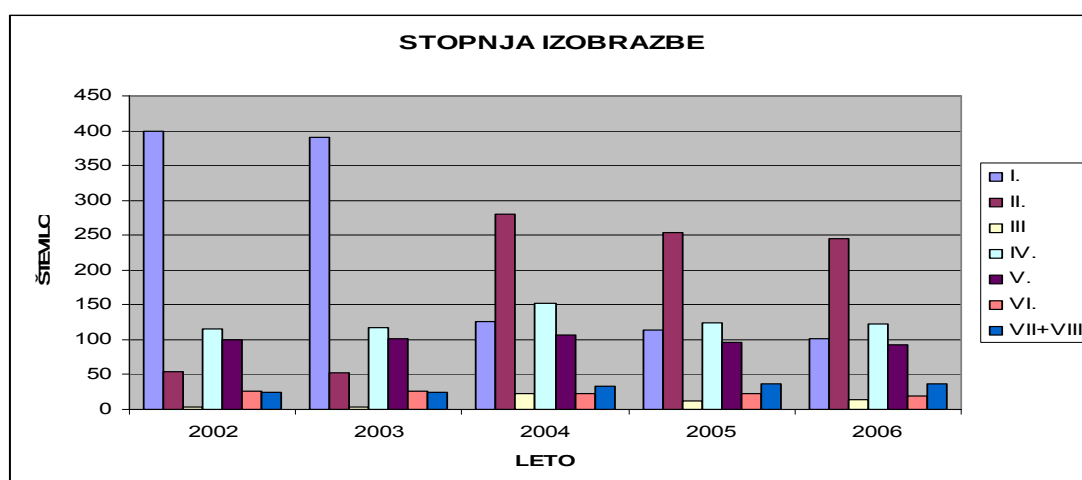
Tabela 5.1: Gibanje števila zaposlenih od leta 2002 do leta 2006, po stopnji izobrazbe

Leto	Stopnja izobrazbe							SKUPAJ
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII+VIII	
2002	400	54	4	116	100	27	25	726
2003	390	52	4	118	101	26	24	715
2004	126	280	22	153	106	22	34	743
2005	114	254	13	124	97	22	36	660
2006	102	246	14	123	93	19	36	633

Vir: Tosama d.d. (2007b).

Izobrazbena struktura zaposlenih je odraz dejavnosti podjetja. Kljub trženjski usmeritvi je Tosama d.d. še vedno proizvodno podjetje, zato so izražene potrebe zlasti po kadrih z nižjimi stopnjami izobrazbe. Zaposleni z izobrazbo nižjo od IV. stopnje so imeli v strukturi zaposlenih v vseh obravnavanih letih več kot 50% delež.

Slika 5.3: Število zaposlenih v obdobju od leta 2002 do leta 2006, po stopnji izobrazbe



Vir: Tosama d.d. (2007b).

¹⁴ V času izpitnih rokov je na trgu zaznati pomanjkanje študentske delovne sile.

Iz tabele 5.1 in slike 5.3 lahko vidimo, da se je število zaposlenih po stopnji izobrazbe različno spreminjalo. Število zaposlenih s I. stopnjo izobrazbe je bilo v letu 2006 za 75% nižje kot v letu 2002, v istem obdobju se je povečalo število zaposlenih z II. stopnjo izobrazbe za 4,5-krat. Povečalo se je število zaposlenih s VII. In VIII. stopnjo izobrazbe, in sicer od 25 zaposlenih v letu 2002 na 36 zaposlenih v letu 2006. Nihanje v številu zaposlenih je bilo najbolj značilno za skupino s III., IV. In V. stopnjo izobrazbe. Število zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe je bilo v letu 2006 za 8 manjše kot leta 2002.

Posodabljanje proizvodnje vodi v zmanjševanje proizvodnih delavcev in hkrati v večanje odgovornosti le-teh. Notranje preoblikovanje je v Tosami d.d. vplivalo na gibanje števila zaposlenih po posameznem letu, največ delavcev je podjetje zaposlovalo v letu 2004, do leta 2006 se je število zmanjšalo za 15%. Večina delavcev je bila v obravnavanem obdobju zaposlena za nedoločen čas, manjši delež so predstavljali delavci, zaposleni za določen čas. V podjetju je bilo zaposlenih precej več žensk kot moških, delež žensk v strukturi vseh zaposlenih se je v obravnavanem obdobju gibal med 65% in 70%.

Tabela 5.2: Zaposlitve od leta 2002 do 2006, po stopnjah izobrazbe

Leto	I.	II.	III	IV.	V.	VI.	VII+VIII	SKUPAJ
2002	3	27	3	5	3	-	4	45
2003	-	11	2	5	2	2	3	25
2004	33	65	-	2	2	5	3	110
2005	2	4	-	3	1	1	3	14
2006	3	2	3	1	1	1	2	13

Vir: Tosama d.d. (2007b).

Podatki o novo zaposlenih delavcih po posamezni stopnji izobrazbe kažejo, da je bila največja potreba po nekvalificiranih delavcih s I. in II. stopnjo izobrazbe, ki je bila še posebej izrazita v letu 2004.

Glede na način pridobivanja novih kadrov, je bilo leto 2004, ko so bile potrebe v podjetju največje, hkrati pa se je podjetje začelo preoblikovati, prelomno. V omenjenem letu je Tosama d.d. prvič začela najemati delovno silo tudi pri treh specializiranih ponudnikih oziroma agencijah za zaposlovanje in sicer Manpower, Adecco in KI Interim. Število najetih delavcev v letih 2004 in 2006 pri omenjenih agencijah obravnavam v naslednjem poglavju.

5.4 Sodelovanje Tosame d.d. z agencijami za zaposlovanje

Pridobivanje novih kadrov je odvisno od trenutnih potreb, planiranih aktivnosti in možnosti razporejanja zaposlenih v skladu z mesečnim planom. Kriterije, po katerih se izvaja kadrovanje, urejajo interni akti podjetja:

- gospodarski načrt,
- pravilnik o organiziranosti družbe in sistemizaciji delovnih mest,
- splošen akt o delovnih razmerjih (Tosama d.d. 2007c).

V začetku leta 2004 je Tosama začela najprej sodelovati z agencijo za zaposlovanje Adecco, kasneje Manpower, šele pred kratkim, torej v letu 2007 pa še z KI Interim. Večanju nabora agencij, s katerimi Tosama sodeluje je botrovalo stalno pomanjkanje delovne sile s I. in II. stopnjo izobrazbe. Enkratna večja naročila izdelkov s strani kupcev občasno dodatno povečajo obseg dela, predvsem v proizvodnji. Ob nenadni potrebi po delavcih Tosama d.d. išče ustrezen kader najprej na študentskem servisu, v kolikor potrebe niso pokrite, naslovi povpraševanje še na agencijo za zaposlovanje. Običajno Tosama d.d. z agencijami za zaposlovanje sklene pogodbo za izbrane kandidate za dobo 2 mesecev. Šele v zadnji fazi iskanja ustreznih kandidatov podjetje kadre išče preko Zavoda. Potrebno je poudariti, da je opisan način iskanja kadrov specifičen, saj gre izključno za enkratna opravila, lahko tudi sezonska dela ali nadomeščanje odsotnega osebja, kar je posledica različnih vzrokov.

Najemanje delavcev preko agencij za zaposlovanje Tosami d.d. nudi dve bistveni prednosti:

- izbranega kandidata ima v najemu, kar pomeni, da je kandidat zaposlen v izbrani agenciji za zaposlovanje, delo pa opravlja v podjetju Tosama d.d.;
- naloge, povezane z izborom in selekcijo kandidatov, ki ustrezajo razpisnemu prostemu delovnemu mestu, Tosama d.d. prenese na agencijo za zaposlovanje.

Tabela 5.3: Najem delovne sile pri Agencijah za zaposlovanje od leta 2004 do leta 2006.

Leto	Agencija za zaposlovanje			Skupaj
	Adecco	Manpower	KI Interim	
2004	23	8	0	31
2005	0	0	0	0
2006	15	11	0	26

Vir: Tosama d.d. (2007b).

Gibanje števila delavcev, ki jih je Tosama d.d. najela za delo preko agencij za zaposlovanje v letu 2004 in 2006, je prikazano v tabeli 5.3. Iz tabele je razvidno, da je v omenjenih letih Tosama d.d. sodelovala z dvema agencijama za zaposlovanje, in sicer z agencijo Adecco in Manpower. V letu 2005 je Tosama d.d. pri iskanju delavcev s I. in II. stopnjo izobrazbe sodelovala le z Zavodom.

V letu 2007 je Tosama d.d. zaradi pogostih povečanih potreb po proizvodnih delavcih zaposlovala 55 študentov, ki so v povprečju delali trikrat tedensko in hkrati pri iskanju delavcev sodelovala s tremi agencijami za zaposlovanje in Zavodom. Le-ti so bili pri iskanju kadrov v obdobju od 1. januarja 2007 do 8. oktobra istega leta različno uspešne, zlasti glede na dejstvo, da Tosama d.d. ni zapostavljala nobene izmed agencij. Največ kandidatov je bilo napotenih iz agencije za zaposlovanje Manpower, in sicer skupaj 28 delavcev. Tosama d.d. je v letu 2007 začela sodelovati tudi z agencijo za zaposlovanje KI Interim, preko katere je najela 6 delavcev, 7 delavcev je najela pri Adeccu.

V omenjenem obdobju je Tosama d.d. zaposlila tudi 24 novih delavcev, za katere je na podlagi povpraševanj posredoval Zavod, in sicer: 12 delavcev z II. stopnjo izobrazbe, 3 delavce s V. in VI. stopnjo izobrazbe ter 6 delavcev s VII. stopnjo izobrazbe.

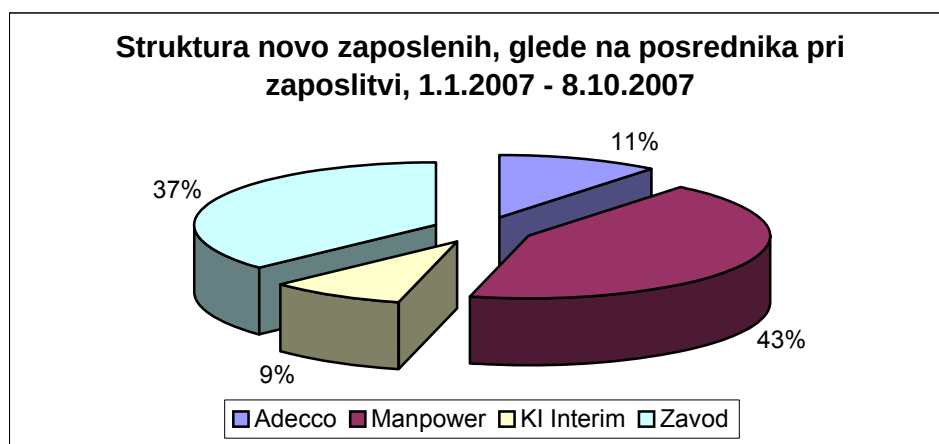
Tabela 5.4: Najem delovne sile pri Agencijah in zaposlitev preko Zavoda od 01.01.2007 do 08.10.2007

Leto/Agencija za zaposlovanje	Adecco	Manpower	KI Interim	Zavod za zaposlovanje	Skupaj
01.01.2007 - 08.10.2007	7	28	6	24	65

Vir: Tosama d.d. (2007b).

V obravnavanem obdobju je v Tosami d.d. dobilo delo skupaj 65 delavcev, od tega jih je 37% odstotkov redno zaposlenih, in so prišli z Zavoda, ostale ima Tosama d.d. v najemu pri treh agencijah, največ – 68% pri agenciji za zaposlovanje Manpower.

Slika 5.4: Najem delovne sile pri agencijah za zaposlovanje in zaposlitev preko Zavoda v obdobju od 01.01.2007 do 08.10.2007



Vir: Tosama d.d. (2007b).

5.5 Sodelovanje Tosame d.d. z Zavodom

Tosama se poslužuje sodelovanja z Zavodom v primeru, ko sama preko različnih kanalov iskanja kadrov ne dobi ustreznega kandidata, zlasti pri deficitarnih kadrih kot so vzdrževalci strojev, medicinske sestre, gradbeni delavci, ključavničarji in prevozniki. Če pogledamo kot primer leto 2006, je podjetje Tosama d.d. s pomočjo Zavoda iskalo kandidate za 4 prosta delovna mesta, kandidate za 9 prostih delovnih mest pa je podjetje iskalo preko razpisov v tiskanih medijih, konkretno v časopisu Delo. Zahtevana stopnja izobrazbe za omenjena prosta delovna mesta je bila različna, največje so bile potrebe po kadrih s I. stopnjo izobrazbe, in sicer štiri delovna mesta, ter kadrih s IV. stopnjo izobrazbe – pet delovnih mest. Prosto je bilo eno delovno mesto, ki je zahtevalo V. stopnjo izobrazbe in tri delovna mesta za opravljanje del in nalog, ki so zahtevala VII. stopnjo izobrazbe (navedbe vodje službe za kadrovske zadeve, 2008). Podjetje je preko Zavoda iskalo kandidate s I. stopnjo izobrazbe.

Zavod med delodajalci enkrat letno izvede anketo »Zaposlovanje v tekočem letu in načrt zaposlovanja za prihodnje leto« (LP-ZAP). Sestavni del anketnega vprašalnika so tudi izražena mnenja o zadovoljstvu delodajalcev s sodelovanjem Zavoda. Ob upoštevanju, da je bilo na anketni obrazec v letu 2006 možno odgovarjati le preko e-Storitev Zavoda, je bila odzivnost na anketo izredno dobra, delodajalci so se na vprašalnik odzvali v kar 90,1%. V letu 2006 je z Zavodom pri iskanju kandidatov sodelovalo 54,6% delodajalcev, ki so vrnili anketni

vprašalnik. Delodajalci so visoko oceno dodelili ažurnosti in odzivnosti delavcev Zavoda pri iskanju in posredovanju kandidatov, medtem ko je bila ocena o ustreznosti posredovanih kandidatov nekoliko manj zadovoljiva glede na zahteve, ki so jih imeli delodajalci v zvezi z izobrazbo, predhodnimi delovnimi izkušnjami, dodatnimi znanji in veščinami (Zavod RS za zaposlovanje 2006č).

Tudi Tosama d.d. že nekaj let sodeluje pri omenjeni anketi, za katero je pristojna območna služba urada za delo, kjer ima podjetje sedež. Vodja UD Domžale in vodja službe za kadrovske zadeve v Tosami d.d. sta pozitivno ocenila medsebojno sodelovanje. To pomeni, da v splošnem kadrovskem sektorju poznajo naloge in dejavnosti Zavoda in da jih Zavod ažurno obvešča o spremembah in novitetah. Kadrovska služba v Tosami d.d. je zadovoljna z delovanjem in sodelovanjem z Zavodom, saj se le-ta drži dogovorjenih aktivnosti, zaposleni na Zavodu pa izkazujejo resničen interes pri reševanju problemov. Izpostavljeni sta bili dve pomanjkljivosti, in sicer:

- delovni čas v katerem je Zavod na voljo uporabnikom,
- neustreznost nekaterih kandidatov, ki jih je napotil Zavod, zlasti brezposelnih oseb s I. in II. stopnjo izobrazbe, kar bo v nadaljevanju diplomske naloge prikazano na konkretnem primeru.

Tosama d.d. vodi statistiko kadrovanja, vključno s podatki o sodelovanju z Zavodom. Ker je v letu 2003 je Zavod modificiral anketni obrazec LP-ZAP, primerjava nekaterih podatkov pred in po spremembi ni mogoča, zato bo gibanje števila prostih mest, iskanje kandidatov s pomočjo Zavoda in ocena ustreznosti napotenih kandidatov v podjetje Tosama d.d. prikazana za obdobje od leta 2003 do vključno leta 2006 (Tabela 5.5).

Tabela 5.5: Potrebe po delavcih in pogostost vključevanja Zavoda, 2003 - 2006

Leto	2003	2004	2005	2006
Število prostih delovnih mest	25	110	14	13
Od tega iskanje kandidatov s pomočjo Zavoda	11	90	10	4
Sodelovanje Zavoda izraženo v %	44%	82%	71%	31%

Vir: Tosama d.d. (2007b)

Število delavcev se skozi leto spreminja, saj se potreba po kadrih bistveno poveča ob večjih in/ali enkratnih naročilih poslovnih partnerjev in/ali kupcev. Največje potrebe po delavcih v obravnavanem obdobju so bile v letu 2004¹⁵, in sicer je Tosama 82% potreb pokrila s kadri, ki so bili napoteni v podjetje s strani Zavoda. To sodelovanje je bilo izrazitejše tudi v letu 2005 (71%), v preostalih dveh letih obravnavanega obdobja pa je bil delež posredovanja Zavoda nižji od 50%.

Dejstvo je, da v Sloveniji lahko govorimo o deficitu nekaterih kadrov, zaradi tega tudi Zavod ne more zagotoviti zadostnega števila kandidatov, zlasti, ko so potrebe visoke. Doktrina dela z delodajalci je še v začetkih izvajanja le v OS Ljubljana, vendar naj bi izhodišča doktrine pripomogla k dolgoročnemu sodelovanju in ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov med podjetjem in Zavodom, kar pa je bistvenega pomena pri zmanjševanju brezposelnosti in zadovoljstvu vseh vključenih akterjev (Zavoda, delodajalcev in delavcev).

5.6 Primer potreb po proizvodnih delavcih

V drugi polovici leta 2007 se je zaradi že prej omenjenega povečanega povpraševanja po kompletih prve pomoči in higienskih tamponih na trgu posledično povečala tudi potreba po proizvodnih delavcih. V zadnjem kvartalu leta 2007 je Tosama d.d. potrebovala kar 80 novih delavcev s I. in II. stopnjo izobrazbe. Podjetje je iskanje kadrov usmerilo v vse možne smeri, in sicer je posredovalo potrebe na:

- Zavod – za 20 prostih delovnih mest,
- študentske servise – za 60 prostih mest,
- agencijo za zaposlovanje – za 60 prostih mest.

Delovno mesto je bilo pod številko FS83806 objavljeno na spletnih straneh Zavoda v mesecu oktobru, in sicer pod rubriko aktualna prosta delovna mesta, kjer so bile navedeni tudi naziv in zahteve delovnega mesta:

- a) Naziv delovnega mesta: konfeksionar M/Ž
- b) Naloge: upravljanje in nadzorovanje enostavnih strojev, izdelovanje izdelkov ali posameznih faz dela
- c) Poklic: delavec brez poklica
- d) Delovni čas: določen čas – 6 mesecev, polni delovni čas, dvo ali več izmensko delo

¹⁵ Uveljavitev Pravilnika o obvezni opremi motornih vozil je botrovala povečanim potrebam po proizvodnih delavcih, v kratkem času je bilo potrebno zagotoviti veliko število kompletov za prvo pomoč za opremo motornih vozil.

- e) Delovne izkušnje – 3 mesece
- f) Sposobnosti: oster vid, ročne spretnosti in fizična moč

Zaradi hude kadrovske stiske je bil informativni sestanek¹⁶ na Zavodu organiziran že v začetku meseca oktobra 2007, kjer so bile natančno podane zahteve in pogoji dela s strani delodajalca. Zavod je na razgovor nemudoma povabil primerne kandidate za zasedbo delovnih mest. Odziv vabljenih kandidatov v prvem krogu je bil 30%, zaradi različnih razlogov se je na vabilo za razgovor od 80 prosilcev za delo odzvalo le 24 kandidatov. Vsi kandidati so bili povabljeni na drugo srečanje v Tosamo d.d., vendar se je na vabilo odzvalo le 16 kandidatov. Zgolj tri osebe so bile dejansko primerne za zaposlitev, vsi ostali kandidati so navedli razloge proti sprejetju dela, in sicer so bili glavni razlogi dvoizmensko delo in s tem povezano varstvo otrok, prevoz na delo in/ali z dela (mobilnost) in zdravstveni razlogi. Za boljši pregled dogajanja o iskanju ustreznih kandidatov preko Zavoda, za prosta delovna mesta v podjetju Tosama, sem primer prikazala tudi grafično (slika 5.5), kjer je tudi razvidno, da je Tosama d.d. zaradi premajhnega števila ustreznih kandidatov vložila novo prijavo potrebe po delavcih (Obr. 0,49¹⁷), kar je v podobnih primerih stalna praksa. Zavod omogoča ponavljanje postopka dokler delodajalec ne najde ustreznega kadra.

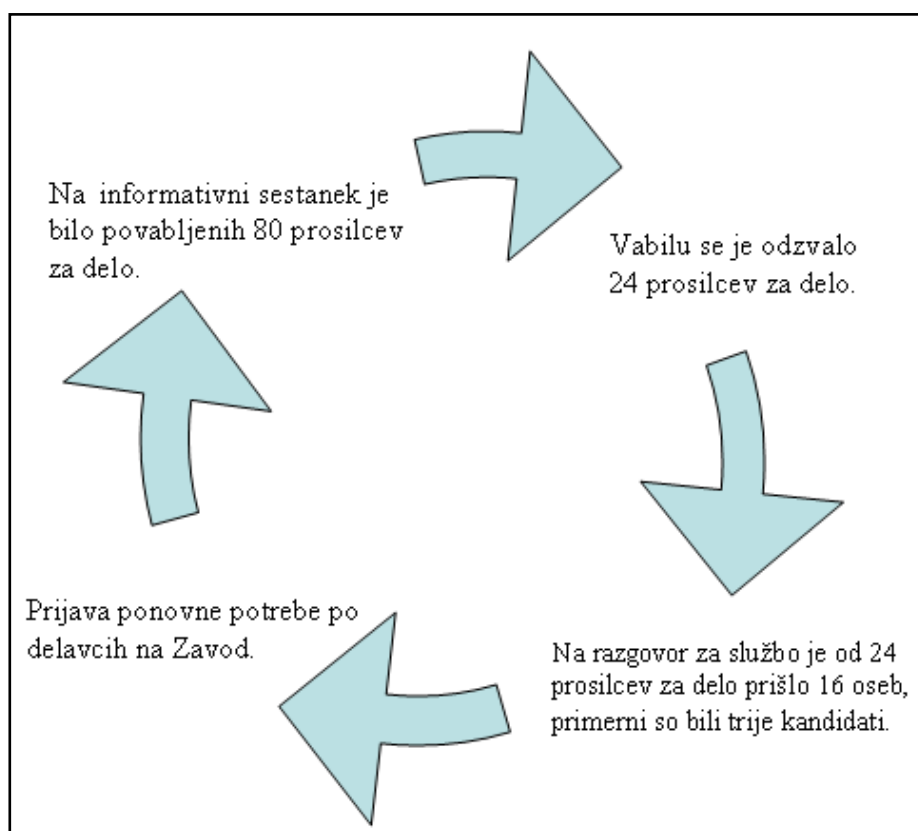
Kasneje je potekalo tudi iskanje kandidatov na Zavodu preko OS Ljubljana, tu je bil odziv kandidatov še slabši, in sicer na informativnem sestanku 27% (od 100 prosilcev za delo je na informativni sestanek prišlo 27 oseb). Na razgovor v Tosamo d.d. je bilo vabljenih 12 oseb, le 5 kandidatov se je odzvalo vabilu za razgovor, vendar je le ena oseba ustrezala vsem potrebnim pogojem za opravljanje dela v proizvodnji.

Zaradi izredno nizke stopnje udeležbe na informativnem sestanku in na razgovoru, sem se odločila, da dodatne informacije pridobim še na Zavodu UD v Domžalah pri vodji informativnega sestanka, ga. K. Potočnik. Tako sem se oglasila pri njej ob dogovorjenem terminu, 14.11.2007 ob 16–ti uri, v njeni pisarni. Prosila sem jo, naj navede razloge, ki so po njenem mnenju prispevali k tako nizki udeležbi vabljenih prosilcev za delo, ki je bil v začetku oktobra na njihovem sedežu Zavoda v Domžalah, ter kasneje napotenih kandidatov v podjetje Tosama, ki v večini niso ustrezali zahtevam razpisanega delovnega mesta.

¹⁶ Na sestanku so bili prisotni pomočnik direktorja proizvodnje, strokovna sodelavka za kadre iz Tosame d.d. in vodja UD Domžale.

¹⁷ Obrazec 0,49 je standardiziran obrazec, namenjen ponovitvi ali spremembi prijave potrebe po delavcu, ki ga delodajalec naslovi na Zavod.

Slika 5.5: Kronologija iskanja ustreznih kandidatov na Zavodu UD Domžale, za delo v proizvodnji v podjetju Tosama d.d.



Vir: Tosama d.d. (2007č).

Ga. Potočnik je podrobno predstavila kronologijo iskanja primernih kandidatov. Potrdila je dejstvo, da so začeli z iskanjem primernih kandidatov takoj, ko so s strani Tosame d.d. dobili prijavo potreb po delavcih. Tako so na Zavodu na podlagi prejetega obrazca 0,49 začeli s selekcijo nezaposlenih, ki so bili prijavljeni na Zavodu in so izpolnjevali zahteve razpisanega delovnega mesta, ki jih je opredelil delodajalec. Pri selekcioniranju so upoštevali tudi omejitve¹⁸ potencialnih kandidatov. Ker je Tosama d.d. podala potrebo po velikem številu delavcev, so na informativni sestanek povabili tudi nekatere kandidate, pri katerih je bila možnost sprejetja dela manjša. Ga. Potočnik je povedala, da je odziv na vabilo za prosto delovno mesto običajno 50-odstoten, v primeru, ki ga obravnavam, pa je bil odziv manjši od 30%.

¹⁸ Najpogostejše ovire s strani nezaposlenih so take narave, da jih ni možno eliminirati v kratkem času, najpogostejše gre za neurejeno varstvo otrok, zdravstvene težave ali nemobilnost.

Osebe, prijavljene na Zavodu se vabilom na razgovor morajo odzvati, sicer jih izločijo iz evidence brezposelnih oseb¹⁹, razlogi, zaradi katerih do omenjene sankcije ne pride so redki, v obravnavanem primeru pa so nezaposleni, ki se niso udeležili informativnega sestanka in razgovora navedli naslednje razloge:

- oseba je na razgovoru pri drugem delodajalcu,
- oseba ni pravočasno dobila pošte (v tem primeru se lahko osebo vseeno naknadno usmeri k delodajalcu),
- bolezen nezaposlenega ali ožjega družinskega člana,
- ostali razlogi, predvsem neurejeno varstvo za otroke in omejitve zaradi zdravstvenih težav.

Potrebno je še poudariti, da starost za razpisano delovno mesto ni bila omejena, saj je več kot 50% ljudi prijavljenih na Zavodu, starejših od 50 let. Za to starostno kategorijo pa so značilne zdravstvene omejitve in izredna nemobilnost, veliko brezposelnih oseb iz te starostne skupine nima voznškega izpita, kar pa ob pogoju dvoizmenskega dela predstavlja oviro pri zaposlovanju (prihod/odhod z dela).

Za pomoč pri iskanju dodatnih ustreznih kandidatov, ki jih Tosama d.d. ni dobila na UD Domžale, se je ga. Potočnik povezala še z nekaj drugimi Zavodi UD v okolici, in sicer z UD Grosuplje, UD Kamnik, UD Litija, UD Hrastnik in UD Zagorje. Potrebe po delavcih s I. in II. stopnjo izobrazbe za delo v proizvodnji v Tosami d.d. so se v zadnjem letu nekoliko zmanjšale, vendar se vsa prosta mesta niso zapolnila, zato še vedno tečejo razgovori na vseh zgoraj omenjenih UD Zavoda.

5.6.1 Pripoved osebe, ki je kandidirala za delovno mesto v proizvodnji

Glede na že povedane razloge o neprimernih kandidatih, ki niso vodili k zaposlitvi, sem se odločila, da bom poiskala osebo, ki je bila povabljen na razgovor v Tosamo, vendar dela ni sprejela.

Dobila sem telefonsko številko ene izmed kandidatk, to je P. P., ki je sprejela vabilo na razgovor v našem podjetju, in sicer preko osebe, ki hoče ostati anonimna. Dogovorili sva se pri njej doma za osebni obisk v začetku novembra 2006. Na osnovi pogovora sem tako

¹⁹ V 18. členu Pravilnika o vsebini in načinu vodenja uradnih evidenc s področja zaposlovanja so eksplicitno navedeni razlogi za prenehanje vodenja evidence, med drugim tudi če odkloni ustrezno zaposlitev ali s svojim ravnanjem povzroči odklonitev zaposlitve s strani delodajalca ali odkloni ustrezno začasno ali občasno plačano delo.

pridobila nekaj dodatnih informacij, ki so mi pomagale razumeti ostale okoliščine, ki so in še vedno vodijo k nenehnemu pomanjkanju ustrezne delavne sile za delo v proizvodnji.

Naj na kratko opišem življenjepis ga. P. in proces iskanja dela v Tosami d.d.. Kot dijakinja frizerske šole je imela v času šolanja obvezno prakso, vendar se je zaradi slabih izkušenj z mentorico odločila, da se ne bo zaposlila v svojem poklicu, zato se je takoj po končani frizerski šoli sprejela delo v podjetju Novela d.o.o. Jesenice. Delala je v prodaji, in sicer kot referentka za prodajo masažnih aparatov, na tem delovnem mestu je bila zaposlena 18 mesecev, nato pa je bila malo manj kot pet let prijavljena na Zavodu UD Hrastnik, kjer ima še vedno stalno prebivališče. Začasno bivališče ima v Domžalah. Zaradi slabih izkušenj z Zavodom v Hrastniku, se je odločila, da bo poskusila srečo preko Agencije za zaposlovanje Manpower, kjer so ji v enem tednu ponudili delo skladiščnika v trgovini Mercator, ki ga je sprejela in opravljala tri mesece. Med tem časom je zanosila, kar je takoj po prenehanju tri mesečne pogodbe pomenilo konec zaslužka, zato se je zopet prijavila na Zavodu kot brezposelna oseba, kjer je tudi navedla, da je noseča. Kljub temu so ji tri mesece pred njenim rokom poslali vabilo z Zavoda, da imajo za njo redno zaposlitev. Vabilo jo je presenetilo, vendar se je na Zavodu kljub visoki nosečnosti oglasila, kjer je še enkrat povedala, da je noseča, kar pa se je lahko tudi videlo.

Po porodniški je zopet začela iskati delo, vendar se je zaradi že prej navedenih razlogov najprej obrnila na Manpower, od tam so jo napotili na razgovor v podjetje Tosama d.d., kjer so ji predstavili naravo dela in velikost neto plače, ki naj bi bila le 378,00 EUR. Kljub temu, da je bila napotena preko agencije za zaposlovanje, jo je zanimala možnost redne zaposlitve, saj po njenih informacijah Tosama d.d. velja za socialno orientirano podjetje, vendar je prejela negativen odgovor.

Ker ga. P. v Domžalah nima stalnega prebivališča in tudi ni bila zaposlena, ni izpolnjevala osnovnih pogojev za pridobitev pravice za varstvo otroka v javnem vrtcu, zato si je morala za otroka organizirati zasebno varstvo, ki pa je precej dražje. Ga. Petra je bila primorana zavriniti delo v Tosami d.d., saj s ponujeno plačo, njena družina ne bi bila sposobna poravnati najemnine in varstva za otroka.

Manj kot mesec dni po razgovoru v Tosami d.d. je dobila službo v podjetju Lek v Mengšu, kjer dobro zasluži za delo v kuhinji. Za prosto delovno mesto v Leku je izvedela preko sorodnika, podjetje je takrat iskalo štiri kuhinjske pomočnike. Ga. P. je mnenja, da je še vedno najlažje najti službo na način, ko te delodajalcu priporoči nekdo ki te pozna, informacije o

prostem delovnem mestu pridobljene iz neuradnih virov, to so »informacije, ki se širijo od ust do ust«, preko agencij za zaposlovanje in še kot zadnjo, najtežjo možnost, preko Zavoda.

5.7 Primer pokritja nastalih potreb po delavcih v sektorju prodaje

5.7.1 Predstavitev trga medicinskega potrošnega materiala

Trženje programa medicinskih pripomočkov, ki v Tosami d.d. združuje preko šeststo različnih izdelkov, ki so namenjeni uporabi v zdravstvu, je podvrženo številnim zakonitostim, zlasti pa je pogojeno z dobrim poznavanjem stroke. Za trženje v zdravstvenih institucijah so potrebni ljudje s številnimi kompetencami, med katerimi izstopata izobrazba zdravstvene smeri (medicinske sestre) in izkušnje v stroki. Stalnost zaposlitve v javnem sektorju in obvezna licenca, ki jo morajo obnavljati v zakonsko predpisanem roku in pod določenimi pogoji, zavirajo zaposlovanje medicinskih sester v gospodarstvu.

Trg medicinskih pripomočkov delimo na štiri segmente, vsak ima svoje značilnosti in omejitve, in sicer:

1. Lekarne in specializirane trgovine z medicinskimi pripomočki: trg v segmentu lekarn in specializiranih trgovin je deloma omejen s finančnim stanjem in zadovoljstvom kupcev (prosti trg), v pretežni meri pa ga krojijo standardi, postavljeni s strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS).
2. Bolnišnice in izvajalci primarnega zdravstva (zdravstveni domovi, zdravstvene postaje) so pri nabavi medicinskih pripomočkov omejeni z javnimi razpisi.
3. Socialnovarstveni zavodi (domovi za stare, posebni socialni zavodi) so pri nabavi medicinskih pripomočkov omejeni tako z javnimi naročili, kot s pravili zdravstvenega zavarovanja.
4. Zasebni sektor (splošne in specialistične ambulante ter zasebne klinike) ni vezan na javne razpise, odločilno vlogo sicer igra cena medicinskih pripomočkov, vendar kvaliteta izdelkov ostaja odločilni kriterij pri izbiri dobavitelja.

Podjetje se je, zaradi razširitve programa medicinskih pripomočkov z novimi 45 izdelki, odločilo sprejeti nove strokovne sodelavce. Kadrovska okrepitev je bila po besedah vodje prodaje na slovenskem medicinskem trgu nujna že zaradi izvajanja trženjskih aktivnosti in s tem tudi povečanja nabora lokacij obiskov in ključnih kupcev, graditve trženjsko

informatijskega sistema in nenazadnje zaradi sprememb v načinu pristopa do kupcev in uporabnikov. Glede na razširjen nabor izdelkov se je vodstvo odločilo zaposliti farmacevte in/ali strokovnjake zdravstvene nege, kar bi obenem pomenilo tudi prerazporeditev obstoječih kadrov z namenom optimalnega pokritja trga tudi z geografskega vidika.

Pred kadrovsko okrepitvijo je prodajni tim za trženje medicinskih pripomočkov štel tri strokovne sodelavke. Vsaka od njih je aktivnosti izvajala v določenem prodajnem kanalu na področju celotne Slovenije.

Pri prestrukturiranju prodajnega tima smo se odločili za kombinacijo razdelitve terena, in sicer:

1. Po posameznih prodajnih kanalih, ki imajo specifičnosti, na:
 - lekarne in specializirane trgovine, v katerih je skupni imenovalec medicina in široka potrošnja, tako z vidika prodajnega pristopa kot izdelkov;
 - bolnišnice, ki zahtevajo celovito obravnavo zaradi ugotavljanja in prenašanja potreb, izkušenj in znanj na vse odjemalce. Celovita obravnava je tudi pogoj za optimalno spoznavanje konkurence, spremljanje cen in novosti;
 - socialnovarstvene zavode, zasebnike, socialne servise in zdravstvene domove, ki jih povezuje celoten program medicina, predvsem so pomembne lokalne povezave med omenjenimi izvajalci socialne in zdravstvene oskrbe.
2. Geografska segmentacija znotraj zgoraj navedenih prodajnih kanalih, pri kateri smo upoštevali kraj bivanja sodelavk, ki izvajajo aktivnosti na terenu.

5.7.2 Delovno mesto strokovni sodelavec v prodaji

Pri kadrovanju novih strokovnih sodelavcev je bil razpis za delovno mesto objavljen na Zavodu UD Domžale, časopisu Delo, spletni strani Tosame d.d., spletni strani Moje delo.com in Zavodu OS Nova Gorica. Objava je vsebovala osnovne podatke o zahtevah delovnega mesta, in sicer:

- a) Naziv delovnega mesta: Strokovni sodelavec v prodaji
- b) Zahtevana strokovna izobrazba: najmanj višja strokovna izobrazba zdravstvene smeri
- c) Minimalne delovne izkušnje v stroki: 1 leto
- d) Obvezna funkcionalna znanja:
 - aktivno znanje jezikov na prodajnem področju,
 - strokovna znanja s področja zdravstvene nege ali farmacije,

- strokovni izpit s področja zdravstvene nege ali farmacije.
- e) Zelena funkcionalna znanja:
- računalniška znanja,
 - prodajne veščine,
 - znanje drugih jezikov.
- f) Vsebina delovnega mesta:
- *NALOGE*: zbira naročila in prodaja izdelke obstoječim strankam, išče nove kupce, informira obstoječe in potencialne kupce o spremembah izdelkov in o novih izdelkih, organizira in sodeluje pri izvedbi testiranja novih izdelkov, spremlja prisotnost izdelkov na policah, skrbi za pravilno pozicioniranje in cenovno strukturo, izvaja druga dela po nalogu vodje, stalno se usposablja in izobražuje.
 - *ODGOVORNOST*: odgovarja za prodajo in plačilo njemu dodeljenih kupcev, odgovarja za posredovanje informacij podjetju o potrebah kupcev.

V šestih mesecih so bile izvedene tri faze, kljub le dvema planiranima. V prvi fazi smo želeli ekipo na terenu hitro okrepiti, zato je bilo k sodelovanju povabljenih nekaj strokovnjakov zdravstvene nege na osnovi objave o prostem delovnem mestu, ki je bila izvedena na Zavodu za zaposlovanje, enota Domžale in na spletni strani poslovnega sistema Tosama d.d.. Zaradi majhnega nabora kandidatov je bilo potrebno iskanje novih sodelavcev nadgraditi še z objavo delovnega mesta v dnevniku Delo.

5.7.3 Faze kadrovanja strokovnega sodelavca

PRVA FAZA

Cilj: zaposliti dva strokovna sodelavca, s krajem bivanja v osrednji Sloveniji, in sicer bi eden pokrival lekarne in specializirane trgovine, drugi pa ostale zdravstvene institucije (brez bolnišnic) na določenem geografskem področju.

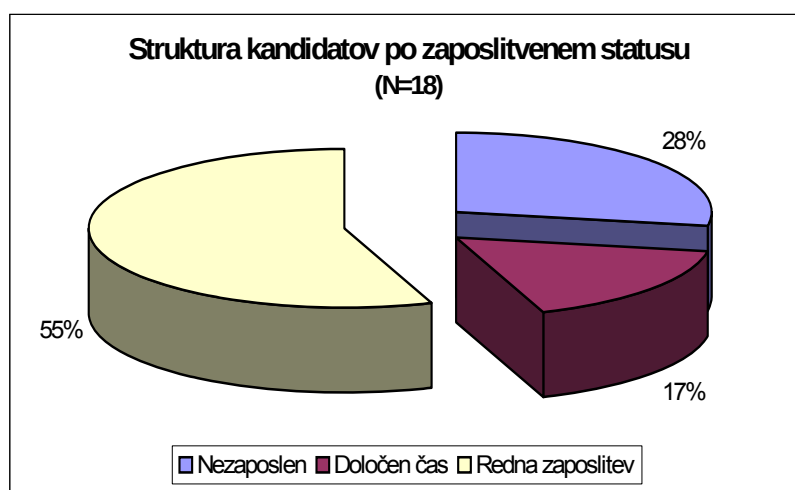
Kronologija prve faze

- objava delovnega mesta, *Zavod za zaposlovanje, spletna stran*: 14. september 2007
- prvi krog razgovorov: 26.10.2007
- drugi krog razgovorov: 07.11.2007
- objava delovnega mesta, *Delo*: 10.11.2007

- prvi krog razgovorov za nove kandidate: 28.11.2007
- drugi krog razgovorov za nove kandidate: 5.12.2007
- tretji krog razgovorov 12.12.2007
- nastop dela: 3.1.2008

Na razpisano delovno mesto se je prijavilo osemnajst kandidatov, dva moška in šestnajst žensk. Formalne kriterije (izobrazba in delovne izkušnje) je izpolnjevalo le osem kandidatov. Med kandidati so bili tudi nezaposleni, in sicer skupaj šest, med njimi sta bila dva iskalca prve zaposlitve. Trije nezaposleni kandidati so bili prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje in nobeden izmed njih ni izpolnjeval formalnih pogojev. Trem od prijavljenih kandidatov bi v največ treh mesecih potekla zaposlitev za določen čas.

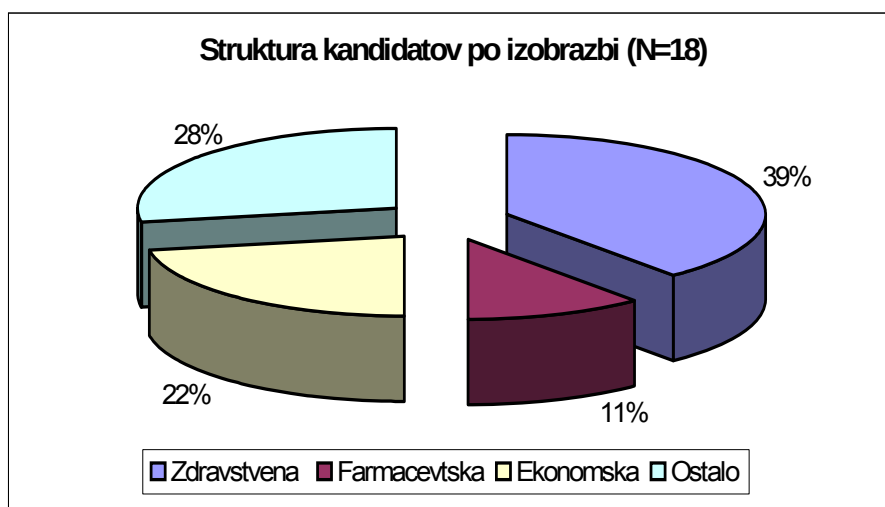
Slika 5.6: Struktura kandidatov po zaposlitvenem statusu, prva faza



Vir: Tosama d.d. (2007č, 2008).

Na prvi krog razgovorov je bilo povabljenih deset kandidatov. Dva povabljena kandidata nista izpolnjevala pogojev, vendar sta imela primerne delovne izkušnje. Ostalih osem prijavljenih kandidatov pa ni izpolnjevalo formalnih pogojev, niti ni imelo izkušenj na podobnih delovnih mestih. Na razgovor je od deset povabljenih kandidatov prišlo devet kandidatov, kandidatka, ki na razgovor ni prišla (nezaposlena), je v tem obdobju dobila zaposlitev drugje. Med vabljenimi na prvi razgovor je bilo kar pet nezaposlenih, kot že rečeno sta le dva kandidata izmed vabljenih izpolnjevala formalne pogoje za zaposlitev, s tem da formalnih pogojev ni izpolnjeval nobeden kandidat, ki je bil prijavljen na Zavodu za zaposlovanje

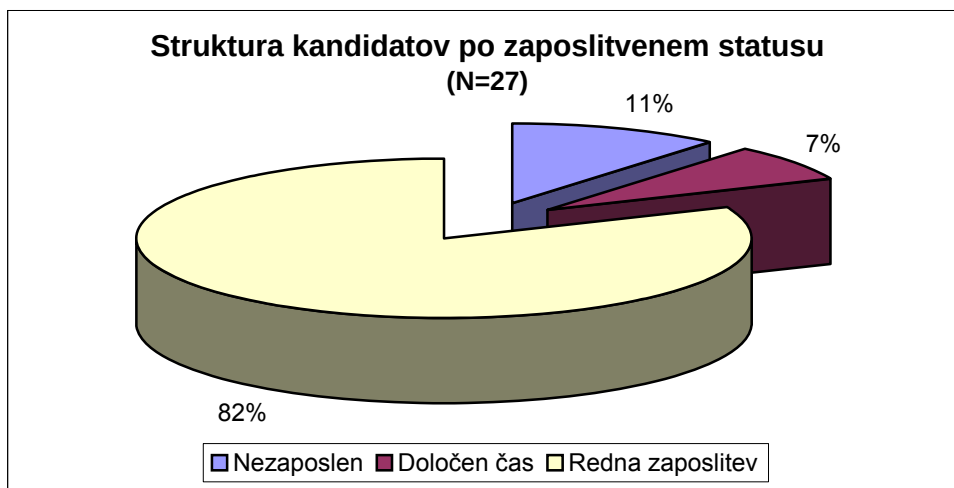
Slika 5.7: Struktura kandidatov po izobrazbi, prva faza



Vir: Tosama d.d. (2007č, 2008).

Na drugi krog razgovorov so bili vabljeni kandidati, ki so izkazali strokovno znanje in minimalne prodajne sposobnosti, med katerimi so bile tri osebe nezaposlene, ena od nezaposlenih pa na razgovor sploh ni prišla (razloga ni navedla).

Slika 5.8: Struktura kandidatov po zaposlitvenem statusu, prva faza



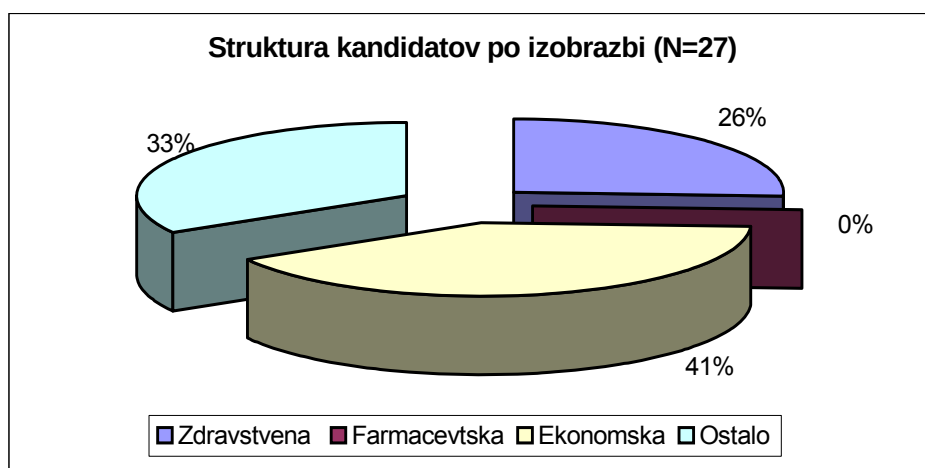
Vir: Tosama d.d. (2007č, 2008).

Žal se drugi krog razgovorov ni najbolje iztekla, saj je vodstvo podjetja potrdilo dve redno zaposleni kandidatki, za kateri se je izkazalo, da nista prepričani v menjavo zaposlitve.

Potreben je bil ponoven razpis, ki je bil nato objavljen še v dnevniku Delo, dne 10.11.2007. Po objavi razpisanega delovnega mesta v dnevniku Delo je v kadrovsko službo prispelo sedemindvajset kandidatur. Izkazalo se je, da izobrazbena struktura kandidatov v več kot dveh tretjinah prijavljenih ni bila ustrezna. Trije od prijavljenih kandidatov so bili nezaposleni, od teh je le ena kandidatka ustrezala vsem pogojem zaposlitve.

Na prvi krog razgovorov za nove kandidate je bilo povabljenih vseh sedem kandidatov, ki so ustrezali formalnim zahtevam delovnega mesta, od tega ena nezaposlena kandidatka ter dve, ki sta bili zaposleni za določen čas.

Slika 5.9: Struktura kandidatov po izobrazbi, prva faza, novi kandidati



Vir: Tosama d.d. (2007č, 2008).

V tretjem krogu prve faze kadrovanja je sodelovalo pet kandidat, in sicer dve iz prvega in tri iz drugega kroga iskanja kadrov, vse kandidatke so imele specifična strokovna znanja in izkušnje ter določene prodajne sposobnosti. Iz prvega kroga sta napredovali redno zaposleni kandidatki, iz drugega pa nezaposlena kandidatka in dve, ki sta bili zaposleni za določen čas. Ponovno se je izkazalo, kot v prvi fazi izbiranja kadra, da obe izbrani kandidatki iz prvega kroga ne bosta menjali zaposlitve, zato je bila sprejeta odločitev, da se sprejme preostale tri kandidatke. Vse tri so imele primeren kraj bivanja in bi lahko dosegli skoraj optimalno pokritost terena že v prvi fazi. Od treh izbranih kandidatk sta dve imeli pogodbo za določen čas, ko sta odpovedali delovno razmerje, so jima podaljšali zaposlitev in je tako ostala le ena kandidatka. Le-ta je bila prijavljena na Zavodu, iskala je svojo prvo zaposlitev. Delo je nastopila 3. januarja 2008, zadolžena je za prodajni kanal lekarne in specializirane trgovine.

DRUGA FAZA

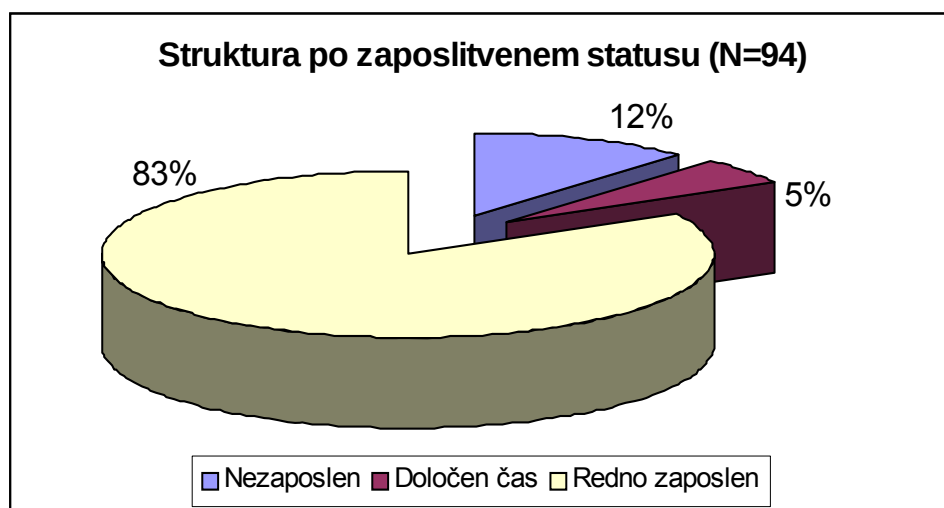
Cilj: zaposliti dva strokovna sodelavca, enega s krajem bivanja v Mariboru ali okolici in drugega z obalno-kraškega območja, in sicer bi eden pokrival lekarne in specializirane trgovine, drugi pa ostale zdravstvene institucije (brez bolnišnic) na omenjenima geografskima področjema.

Kronologija druge faze:

- objava delovnega mesta, Moje delo.com, spletna stran: 10. – 24. januar 2008
- prvi krog razgovorov: 1., 4. in 6. februar 2008
- drugi krog razgovorov: 28. februar 2008
- nastop dela: 28. marec 2008 in 28. april 2008

Razpisano delovno mesto je pritegnilo štiriindevetdeset kandidatov, ki so poslali svoje kandidature.

Slika 5.10: Struktura kandidatov po zaposlitvenem statusu, druga faza



Vir: Tosama d.d. (2007č, 2008).

Na prvi razgovor je bilo povabljenih štiriindvajset kandidatov, ki so popolnoma ustrezali formalnim zahtevam delovnega mesta in imeli vsaj eno leto delovnih izkušenj, nobeden od teh kandidatov ni bil nezaposlen.

V drugem krogu razgovorov so bile izbrane tri kandidatke, vse z ustrezno izobrazbo in izkušnjami v zdravstveni negi, dve od njih pa sta imeli izkušnje tudi s prodajo. Dve izbrani kandidatki sta bili v rednem delovnem razmerju, njun odpovedni rok je bil različen. Na koncu pa se je izkazalo, da se je tretja kandidatka iz okolice Nove Gorice, sicer redno zaposlena odločila, da ne želi menjati zaposlitve. Naj omenim, da sem bila tudi sama udeležena na razgovoru s kandidatko iz okolice Nove Gorice, ker je bila z njene strani izražena želja, da si želi pridobiti informacije o delu na terenu direktno od strokovne sodelavke, ki opravlja primerljivo delo. Kljub temu, da ji je koncept dela in dodeljen teren v celoti ustrezal, je zaradi osebnih razlogov delo zavrnila.

Ena izmed dveh sprejetih kandidatk sedaj opravlja delo strokovne sodelavke v segmentu bolnišnic, druga nova sodelavka pa v segmentu lekarn in specializiranih trgovin, vendar ne na celotnem območju Slovenije, saj del trga na segmentu lekarn in specializiranih trgovin pokrivam sama (območje gorenjske, dolenske, notranjske, primorske, obalne in goriške regije).

TRETJA FAZA

Cilj: zaposliti strokovnega sodelavca iz obalno-kraške regije. V drugi fazi ni bilo doseženega zastavljenega cilja (zaposliti kandidata iz Nove Gorice ali Kopra), zato je prišlo do prerazporeditve pokritosti trga celotne Slovenije z že obstoječim kadrom strokovnih sodelavk. V podjetju so se zato odločili še za tretjo fazo pri iskanju ustreznega kandidata, ki bi z zasedbo delovnega mesta strokovnega sodelavca pokrival zgolj segment socialnovarstvenih zavodov v goriški, obalni in kraški regiji.

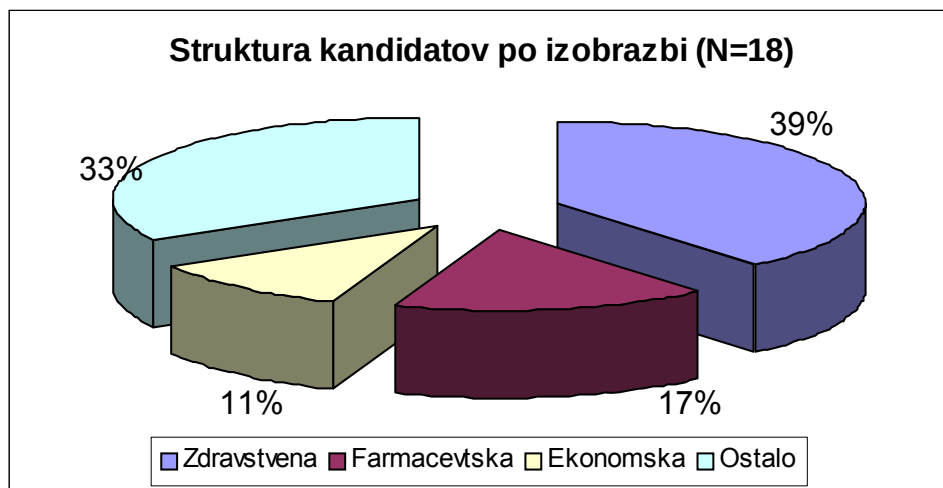
Kronologija tretje faze

- objava delovnega mesta: Zavod za zaposlovanje, spletna stran, Moje delo.com: 31. marec – 18. april 2008
- prvi krog razgovorov: 25. april 2008
- drugi krog razgovorov: 13. maj 2008

Na razpisano delovno mesto se je prijavilo osemnajst kandidatov, pet moških in trinajst žensk. Pet kandidatov je bilo nezaposlenih, trije od njih so bili prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje, ki je tudi posredoval sporočilo o posredovanju dela za dve kandidatki, ki sta dejansko poslali svoji kandidaturi in sta ustrezali formalnim pogojem.

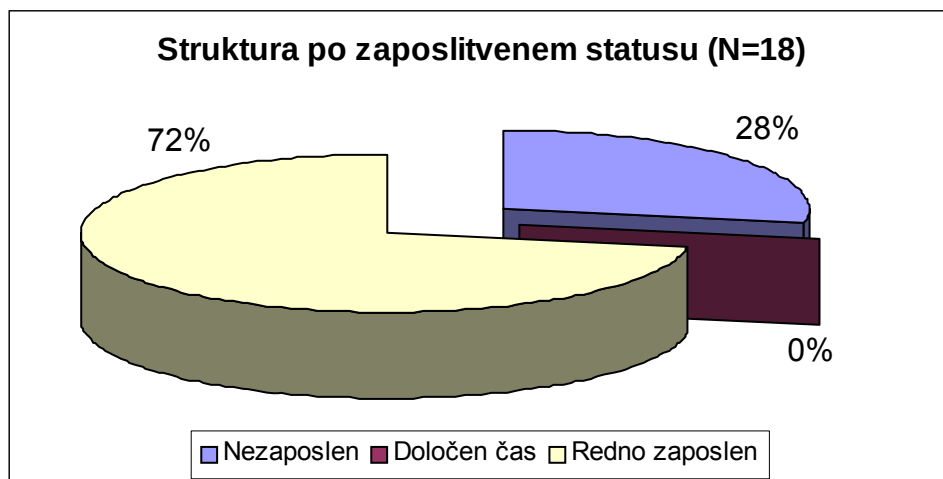
Na *prvi krog razgovorov* je bilo povabljenih osem kandidatov, med njimi sta bila dva nezaposlena kandidata, ena od obeh je bila kandidatka, za katero je posredoval Zavod za zaposlovanje Nova Gorica.

Slika 5.11: Struktura kandidatov po izobrazbi, tretja faza



Vir: Tosama d.d. (2008).

Slika 5.12: Struktura kandidatov po zaposlitvenem statusu, tretja faza



Vir: Tosama d.d. (2008).

Na *drugi krog razgovorov* je bilo povabljenih šest kandidatov, ena izmed izbranih kandidatk na razgovor ni prišla. Dve kandidatki sta ustrezali zahtevam delovnega mesta, ena je ponudbo zavrnila, za drugo pa se je vodstvo na koncu zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj odločilo, da jo ne sprejme. S prerazporeditvijo obstoječih strokovnih sodelavk trenutno pokrivamo vse

segmente trga, vendar bo planirano širjenje prodajnih kanalov zahtevalo novo fazo kadrovanja, planirana je v mesecu novembru 2008.

Razen pisnega obvestila, da Zavod iz svoje baze registriranih brezposelnih, priporoča dve kandidatki, ki izpolnjujeta formalne pogoje delovnega mesta, s strani Zavoda ni bilo izvedene nobene druge aktivnosti, zato lahko ocenim, da Zavod ni bistveno prispeval k zaposlitvi na obravnavano delovno mesto.

6 ZAKLJUČEK

Z doktrino dela z delodajalci je Zavod postavil nove temelje, ki naj bi pripomogli k bolj učinkovitemu in hitrejšemu zaposlovanju. Izpolnjeni so bili nekateri predpogoji za uspešno delo: vzpostavitev nove računalniške podpore, uvajanje profila skrbnika, izobraževanje ključnih zaposlenih na Zavodu, ki prihajajo v stik z delodajalci in postavitev marketinškega koncepta delovanja na trgu delovne sile. Konkretnih rezultatov v smislu višje stopnje zaposlitev glede na prijavljene potrebe po delavcih v obravnavanem triletnem obdobju še ni bilo.

V konkretnem primeru, ki sem ga obravnavala v diplomski nalogi je evidentno, da ima Tosama d.d. konstanten problem pri pridobivanju kadra s I. in II. stopnjo izobrazbe za delo v proizvodnji. Težava je dvoplastna, in sicer Tosama d.d. zaradi pogostih nepredvidenih povečanih potreb po proizvodnih delavcih težko napove, kdaj bo potreba po delavcih povečana. Posledično pozno oziroma šele v trenutku povečane potrebe na Zavod posreduje potrebo po delavcih. Drug pomemben razlog, ki močno vpliva na nizko zainteresiranost prosilcev za delo, da bi se zaposlili v Tosami d.d., pa je nizko plačilo za delo. Marsikatera oseba, ki je prijavljena v evidenci brezposelnih na Zavodu, ne želi sprejeti ponujenega dela zaradi prenizkega plačila in raje koristi denarno pomoč, ter obenem opravlja delo na črno v svojem prostem času, ker na ta način lahko več zasluži. Intervju, ki sem ga opravila z eno izmed kandidatk za delovno mesto je potrdil moje razmišljanje.

Tudi v naslednjem prikazanem primeru, ko je Tosama iskala strokovni kader na področju medicine, se je pokazalo, da je bilo največ primernih kandidatov v času kadrovanja v rednem delovnem razmerju, medtem ko je bilo število primernih kandidatov poslanih s strani Zavoda zanemarljivo. Skozi različne faze kadrovanja smo lahko spremljali odzive kandidatov na

ponujene pogoje dela, nekajkrat se je ponovilo, da so sprejeti kandidati zavrnil ponujeno delo v Tosami d.d. predvsem zaradi ponujenih pogojev dela.

Glede na vse navedeno *ne morem* potrditi obeh tez, ki sem ju v nalogi obravnavala.

Hipoteza I: Doktrina dela z delodajalci pomeni bistveni premik v učinkovitosti posredovanja dela, stopnja zaposlitev s pomočjo Zavoda se je v zadnjih dveh letih bistveno povečala.

Hipoteza II: Tosama d.d. je s posredovanjem Zavoda pri iskanju ustreznih kadrov hitreje in uspešneje zapolnila svoje potrebe po kadrih.

Strategija Zavoda in koncepti dela za posamezno področje so na normativni ravni urejeni, vizijo dela in konkretne naloge, ki so opredeljene v različnih ključnih dokumentih Zavoda pa bo potrebno hitro implementirati v prakso. Za dosego osnovnega cilja, torej zmanjšanje nezaposlenosti je nujna aktivna vključitev vseh nosilcev aktivnosti, ki mora voditi v usklajeno in preventivno delovanje, načrtovanje in spremljanje rezultatov aktivnosti po posameznih območjih in na območju celotne države.

7 LITERATURA

1. Blejc, Matija. 2008. Osebni pogovor. Vir pri Domžalah, 5. februar.
2. Glazer, Jože in Vanja Hazl. 2002. Službe za zaposlovanje. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 200-227. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Ignjatovič, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
5. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2008. *Seznam koncesionarjev – splošne koncesije 2008*. Dostopno prek:
http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/posredovanje_in_zagotavljanje_dela/seznam_koncesionarjev_splosne_koncesije/ (26. junij 2008).
6. Smole, Andrej. 2005/2006. *Osnutek poročila o delu z delodajalci na območni službi Ljubljana*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
7. --- 2007. Osebni pogovor. Ljubljana, 15. april.
8. *Statut Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje*. 2008. Ur.l. RS 34/2008.
9. Tosama d.d.. 2007a. Organizacijske spremembe. *Tosamin občasnik* 11 (1): 5-6.
10. --- 2007b. *Vodenje evidence o zaposlitvah 2007*. Interno gradivo. Tosama d.d.
11. --- 2007c. *Usposabljanje v podjetju Tosama 2007*. Tosama Intranet. Dostopno prek:
<http://ntsrv4/hercool/engine/index.php?c=select&sc=0,1,1,1,1,1,0,0&i=554,550&p=1...> (5. oktober 2007).
12. --- 2007č. *Rezultati kadrovanja 2007*. Interno gradivo. Tosama d.d.
13. --- 2008. *Rezultati kadrovanja 2008*. Interno gradivo. Tosama d.d.
14. Trbanc, Martina .1990. Kanali zaposlovanja. *Teorija in praksa* 27 (8 – 9): 1116-1120.
15. *Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti*. 2006. Ur.l. RS 107/2006.
16. Zavod RS za zaposlovanje. 2003. *Gradivo za strokovne izpite 2003*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
17. --- 2005. *Letno poročilo območne službe Ljubljana 2005*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
18. --- 2006a. *Letno poročilo območne službe Ljubljana 2006*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.

19. --- 2006b. *Doktrina dela z delodajalci 2006*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
20. --- 2006c. *Posredovanje z ZP.net*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
21. --- 2006č. *Ocena delodajalcev o sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje 2006/2007*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
22. --- 2007. *Letno poročilo OS Ljubljana 2007*. Dostopno prek:
<http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/lp07/LP2007.pdf>
(25. junij 2008).
23. --- 2008a. *Organiziranost Zavoda RS za zaposlovanje*. Dostopno prek:
<http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/Organiziranost/Organiziranost.htm>
(15. oktober 2008)
24. --- 2008b. *Trg dela osrednje slovenske regije*. Dostopno prek:
<http://www.ess.gov.si/slo/Eures/TrgDela/OsrednjaslovenksaSlo.pdf> (16. julij 2008).