

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Klinec

**Agencije za zaposlovanje – rešitev za delodajalce ali delojemalce?**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Klinec

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

Somentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Agencije za zaposlovanje – rešitev za delodajalce ali delojemalce?**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju in somentorju za njuno strokovno usmerjanje in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela.

Posebna zahvala gre mojim domačim in prijateljem za potrpežljivost, podporo in spodbudo.

## **Agencije za zaposlovanje – rešitev za delodajalce ali delojemalce?**

Zaposlitev je pomemben člen v posameznikovem življenju, saj pri večini močno vpliva na kakovost in standard življenja. Nekoč najbolj razširjeno in varno obliko zaposlitve za nedoločen čas danes na trgu dela vse pogosteje nadomeščajo fleksibilne oblike zaposlitve, med katerimi je tudi trikotno zaposlovanje. Pri tem se kot vse pomembnejši posredniški akterji pojavljajo agencije za zaposlovanje, ki predstavljajo pomemben del prilagajanja akterjev novim razmeram na trgu dela in so nekakšen vmesni (informacijski) člen med delodajalcem in delavcem. Pomagajo najti ustreznega delavca v množici kandidatov za delo, hkrati pa slednjim ponuditi priložnost, do katere sami mogoče ne bi prišli. Tako se diplomatska naloga osredotoča na dejavnost agencij za zaposlovanje v Sloveniji ter njihovo vlogo, ki jo imajo za delodajalce in za delavce, saj tako enim kot drugim sodelovanje prinaša določene prednosti in slabosti. Po pregledu ustrezne literature naloga pripelje do ugotovitve, da agencije za zaposlovanje v prvi vrsti rešujejo tri naloge: prvič, rešujejo potrebe (delodajalskih) naročnikov, lajšajo njihovo iskanje primernih kandidatov in jim prihranijo čas, drugič, šele nato in nekoliko manj intenzivno pa zagotavljajo delo delavcem in rešujejo brezposelnost; tretjič, s svojim posredovanjem zasledujejo tudi svoje cilje, za posredovanje pridobiti ustrezno plačilo.

Ključne besede: agencija za zaposlovanje, trg dela, naročniki delodajalci, delavci.

## **Employment agencies – a solution for employers or employees?**

Employment is an important element in the life of an individual; in general, it has a significant influence on the quality and standard of living. Full time employment, which used to be a standard and ensured safety of employment in the labour market, is increasingly substituted by flexible forms of employment, labour leasing being one of them.

This has led to a boost for employment agencies, which act as intermediaries between jobseekers and employers, and enable them to adapt to changed circumstances on the labour market. They establish an (information) link between an employer and an employee. On one hand, they help to pick a suitable employee in a mass of job seekers, on the other hand they provide information on opportunities that a job seeker might have missed.

This thesis presents the activities of employment agencies in Slovenia; their significance for employers and employees; and the advantages and disadvantages they bring to both groups. Literature review leads one to the conclusion that employment agencies perform three major tasks: firstly, they address the needs of their customers (employers), help them recruit suitable candidates, and save their time; secondly, though to a lesser degree, they provide work to job seekers and help combat unemployment; thirdly, placement activities enable them to make profit, which is also their primary goal.

Key words: employment agency, labour market, employer users, employees.

## KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>7</b>
1.1 Namen in cilj diplomskega dela.....	8
1.2 Metodologija in raziskovalni vprašanja.....	8
1.3 Struktura diplomske naloge .....	8
<b>2 PLANIRANJE KADROV .....</b>	<b>10</b>
<b>3 PRIDOBIVANJE KADROV .....</b>	<b>13</b>
3.1 Pridobivanje kadrov iz notranjih virov .....	14
3.1.1 Metode notranjega pridobivanja virov .....	16
3.2 Pridobivanje kadrov iz zunanjih virov.....	17
3.2.1 Metode zunanjega pridobivanja virov.....	18
<b>4 ZASEBNE AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE.....</b>	<b>22</b>
4.1 Zgodovinski razvoj agencij za zaposlovanje v svetu.....	22
4.2 Razvoj agencij za zaposlovanje v Sloveniji.....	26
4.3 Zakonska podlaga delovanja agencij za zaposlovanje.....	27
4.4 Dejavnosti agencije za zaposlovanje .....	29
4.4.1 Trikotno zaposlovanje ali kadrovski leasing .....	30
<b>5 PRIDOBIVANJE KADROV V ZASEBNI AGENCIJI ZA ZAPOSLOVANJE....</b>	<b>34</b>
5.1 Razmerje med agencijo za zaposlovanje in podjetjem naročnikom .....	34
5.1.1 Podjetje naročnik: izbira agencije za zaposlovanje.....	35
5.1.2 Agencija za zaposlovanje: pridobivanje naročnikov .....	36
5.1.3 Medsebojne pravice in obveznosti .....	38
5.1.4 Plačilo za opravljeno delo .....	39
5.1.5 Sodelovanje med agencijo za zaposlovanje in naročnikovo kadrovske službo .....	40
5.2 Razmerje med agencijo za zaposlovanje in delavcem.....	41
5.2.1 Delavec: iskanje agencije za zaposlovanje.....	42
5.2.2 Agencija za zaposlovanje: proces pridobivanja kadrov .....	43
5.2.3 Medsebojne pravice in obveznosti .....	45

<b>6 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZAPOSLOVANJA PREKO AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE ZA NAROČNIKE IN DELAVCE.....</b>	<b>46</b>
6.1 Prednosti in slabosti sodelovanja z agencijo za zaposlovanje za podjetja naročnike .....	46
6.2 Prednosti in slabosti sodelovanja z agencijo za zaposlovanje za delavce .....	47
<b>7 SODELOVANJE Z AGENCIJAMI ZA ZAPOSLOVANJE – REŠEVANJE PODJETJA ALI DELAVCA?.....</b>	<b>49</b>
<b>8 SKLEP .....</b>	<b>51</b>
<b>9 LITERATURA.....</b>	<b>53</b>
<b>PRILOGA A: Pomembni členi Pravilnika RS o pogojih za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku in načinu sodelovanja delodajalca z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje.....</b>	<b>57</b>
<b>PRILOGA B: Zakon o delovnih razmerjih – pomembni členi.....</b>	<b>59</b>
<b>PRILOGA C: Zakon o urejanju trga dela – pomembni členi .....</b>	<b>63</b>
<b>PRILOGA Č: Register domačih pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja delavcev drugemu delodajalcu .....</b>	<b>63</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 4.1: Odnos med agencijo, delavcem in uporabnikom .....	31
--	----

## 1 UVOD

Zaposlovanje je v sodobnem svetu pomembna tema, posebej v zadnjih letih, ko nekoč najbolj razširjena zaposlitev za nedoločen čas, ki je prinašala varnost in kontinuiteto, postaja vse redkeje uporabljena oblika zaposlitve. V ospredje stopajo fleksibilne oblike zaposlitve oz. fleksibilno zaposlovanje, kot so zaposlitev za določen čas, zaposlitev s krajšim delovnim časom, delo na domu, samozaposlitev, delo po pogodbi in trikotno zaposlovanje. Pri slednjem imajo ključno vlogo agencije za zaposlovanje. Razmere na trgu dela so namreč precej zaostrene, ponudbe je precej več kot povpraševanja, izbira kandidatov je zato večja, a najti ustreznega delavca v množici kandidatov ni lahko. Zato se podjetja vedno bolj odločajo za najem agencij za zaposlovanje, ki jim pomagajo pri iskanju primernih kandidatov ter tako olajšajo delo in prihranijo čas. Po drugi strani pa ima tudi delavec veliko konkurence, saj mora v množici brezposelnih in tudi zaposlenih, ki iščejo nove priložnosti, biti opazen.

Delodajalci torej želijo v čim krajšem času najti ustreznega kandidata ter s tem zadovoljiti potrebe na trgu dela s čim nižjimi stroški in z zagotavljanjem čim večje učinkovitosti in kakovosti storitev. Na trgu dela pa so tudi delavci, ki iščejo ustrezna delovna mesta, pri tem pa se vse manj ozirajo na to, ali gre za zaposlitev za nedoločen čas ali pa kakšno drugo fleksibilnejšo obliko zaposlitve. Razlog je večinoma v tem, da je zaposlitev za nedoločen čas zelo malo in je zato iskanje samo te oblike zaposlitve zelo omejeno. Hkrati pa si delavci vse bolj želijo tudi večje fleksibilnosti ter trenutnega reševanja brezposelnosti in pridobivanja delovnih izkušenj.

Na eni strani imamo tako delodajalce, na drugi pa delavce, oboji pa med sabo sklepajo različne oblike zaposlitve in sodelovanja. Vse pogosteje pa na prizorišče vstopa tretji akter, tj. agencija za zaposlovanje. Agencije za posredovanje delovne sile imajo pomembno vlogo, saj predstavljajo pomemben del prilagajanja novim razmeram na trgu dela. Tradicionalne oblike zaposlovanja izginjajo, v ospredje pa stopajo novejše, fleksibilnejše oblike, ki so za delodajalce in delavce lahko tudi ugodnejše od tradicionalnih.

## **1.1 Namen in cilj diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je predstaviti dejavnost agencij za zaposlovanje v Sloveniji ter njihovo vlogo, ki jo imajo za delodajalce in za delavce, saj tako enim kot drugim sodelovanje prinaša določene prednosti in slabosti. Cilj je predstaviti te prednosti in slabosti, ki jih sodelovanje z agencijami za zaposlovanje prinaša delodajalcem in delavcem oz. ugotoviti, katerim sodelovanje prinaša več ugodnosti.

## **1.2 Metodologija in raziskovalni vprašanji**

Metodološki pristop v diplomski nalogi je deskriptivne narave. Z deskriptivno metodo bomo primerjali in analizirali predvsem primarne in sekundarne vire literature in tako skušali opraviti sintezo oziroma doseči namen in cilj diplomske naloge, torej pokazati na prednosti in slabosti zaposlovanja preko agencije za zaposlovanje z vidika agencije, naročnika delodajalca in delavca oz. prednosti in slabosti, ki jih ta oblika zaposlovanja prinaša vsem udeleženi, predvsem delodajalcem in delavcem.

Analizirali bomo zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje z vidika agencije, naročnika delodajalca in delavca. Pri tem bomo skušali na podlagi pregledane literature odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji:

- *Komu zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje prinaša največ ugodnosti: naročnikom storitve, tj. delodajalcem, ali delavcem?*
- *Ali zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje delavcu poleg tega, da mu ponuja začasno rešitev problema brezposelnosti in omogoča pridobivanje delovnih izkušenj, prinaša tudi druge ugodnosti, predvsem na daljši rok?*

## **1.3 Struktura diplomske naloge**

Vsebina diplomskega dela je predstavljena v 8 poglavjih. V uvodnem delu so predstavljeni namen in cilji diplomskega dela ter raziskovalni vprašanji. Sledi predstavitev planiranja kadrov ter nato pridobivanje kadrov, ki sta oba ključna za uspešno delovanje in razvijanje vsake delovne organizacije. Pri tem se podjetja vse pogosteje



obračajo na agencije za zaposlovanje, ki jih predstavljamo v naslednjem poglavju. Pregledamo tudi razvoj agencij za zaposlovanje v Sloveniji, zakonsko podlago njihovega delovanja in predstavimo njihove glavne dejavnosti. V nadaljevanju nato analiziramo razmerje med agencijo za zaposlovanje in naročnikom ter delavcem, pri čemer skušamo ugotoviti, komu sodelovanje prinaša več ugodnosti in zakaj. V zaključnem delu nato podamo ugotovitve.

## 2 PLANIRANJE KADROV

Najpomembnejši vir in hkrati največje premoženje nekega podjetja je človek. Planirati pomeni vnaprej razmišljati in skladno s tem določiti ustrezne ukrepe za ravnanje v prihodnosti. Cilj je želeno stanje, ki bi ga radi dosegli, poznavanje cilja pa je bistvo uspešnega planiranja. Ena od funkcij procesa managementa, ki omogoča sistematično delo, je planiranje, ki podjetje pripelje do dosege cilja. Usmerjena organiziranost razpoložljivih virov namreč pripelje do dosege ciljev. (Florjančič in drugi 1999a, 8) Opredeliti je torej treba cilj, šele nato pa je mogoče izbirati metode delovanja in potrebne vire za doseg tega cilja. Mescon in drugi (prav tam) ugotavljajo, da so podjetja, ki planirajo, uspešnejša od tistih, ki tega ne počnejo, hkrati pa dosegajo tudi večje tržne vrednosti in večjo rast.

Planiranje oz. načrtovanje človeških virov je »proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oz. presežka.« (Svetlik in Zupan 2009, 237) Proces planiranja kadrov je sistematičen postopek, pri katerem organizacija sledi določenim fazam dela, tj. korakom na poti do cilja, ki pomeni izbiro ustreznega kandidata. V teh fazah organizacija pripravlja ustrezne podatke in informacije ter sprejme različne odločitve. Pri tem morata management in kadrovska služba dobiti jasen pregled ciljev in obveznosti, saj bodo le tako lahko prišli do ustreznega kandidata. (Merkač 2008, 94)

Kühlmann (2004) pravi, da prihodnosti ni mogoče zanesljivo napovedati, zato planiranje ne more biti enkraten dogodek, ampak proces nenehnega spremljanja poteka dogajanja, iz katerega je treba izluščiti povezave in zakonitosti sprememb. Prav tako pravi, da mora oseba, ki planira, pred seboj imeti cilj, na podlagi sedanosti pa pot do cilja nenehno prilagajati danim razmeram. Funkcije planiranja in planov so naslednje (prav tam):

- plan daje odgovore na vprašanja:
  - o *kaj*; s planiranjem si postavimo cilje, ki jih želimo doseči,
  - o *kako*; s planiranjem si zastavimo določeno pot, po kateri bomo dosegli te cilje, hkrati pa tudi opredelimo obnašanje ob nepričakovanih spremembah,
  - o *kdaj*; plan postavimo v določen časovni okvir, v katerem želimo cilje

doseči,

- *kje*; planu je treba določiti tudi prostorski okvir;
- plan je dober za koordinacijo dela več ljudi, ki vsak na svojem področju delujejo v začrtani smeri;
- plan opozarja na prihodnje dejavnosti in s tem na naloge, ki jih je treba opraviti, ter tako vpliva na načrte in planiranje;
- planiranje pozitivno vpliva na človeka, ki si s planom lažje predstavlja prihodnost in zasleduje določen cilj kljub neznani prihodnosti, s tem pa si tudi zmanjša občutek nemoči in negotovosti.

Plane kadrov lahko glede na čas razdelimo v tri skupine (Florjančič in Vukovič 1998, 34):

- operativne oz. kratkoročne za obdobje enega leta;
- taktične oz. srednjeročne za obdobje od enega do pet let;
- strateške oz. dolgoročne za obdobje, daljše od pet let.

Planiranje kadrov je del drugih planov in eden izmed elementov odločanja. Biti mora usklajeno s planom razvoja podjetja, poleg tega pa mora vsebovati tudi potrebe po strokovnih profilih in vključevati plan izobraževanja. (Florjančič 1994, 12–14) Tudi Novakova (2008, 88) meni, da mora biti planiranje kadrov skladno s planom razvoja podjetja. Načrtovanje je namreč uspešno le, ko dosežemo cilje podjetja in s tem zadovoljimo potrebe po zaposlenih v podjetju. Kadrovsko načrtovanje je torej pomembno za stabilnost poslovanja in posledično kadri predstavljajo prednost podjetja pred drugimi. (Novak 2008, 93)

Planiranje kadrov je torej povezano s poslovno strategijo podjetja in je sestavni del strategije menedžmenta človeških virov. Kaj načrtovati je pomembno vprašanje pri načrtovanju človeških virov. Plan kadrov vsebuje načrt delavcev oz. njihovega števila, ki jih bomo v prihodnosti potrebovali na določenih delovnih mestih. Danes pa se vse pogosteje govori tudi o načrtovanju človeških virov, ki poleg števila ljudi poudarja tudi načrtovanje obsega, vrsto in raven njihove zmožnosti. Vendar je število še vedno najpomembnejša postavka načrtovanja. (Svetlik in Zupan 2009, 239)

Proces planiranja kadrov mora potekati vedno, ne glede na velikost podjetja, torej tudi v manjših podjetjih. Se pa ta od večjih podjetij razlikujejo v tem, da se v velikih podjetjih s

kadrovanjem ukvarjajo samostojne službe, pri majhnih pa je to odvisno od managerja. (Lovrečić 2010, 7)

Planiranje kadrov je uspešno:

- ko le-to stabilizira raven zaposlenih, pri tem pa zmanjša nezaposlenost, kar pelje do večje varnosti zaposlitve;
- ko prepreči odhod mladih, usposobljenih za določena delovna mesta, a ne vidijo pa možnosti napredovanja in dokazovanja;
- ko zmanjša število težav, ko kdo izmed vodilnih kadrov zapusti podjetje;
- ko finančna sredstva dodeli tako, da ima vsak oddelek dovolj kadrov za doseg ciljev. (Novak 2008, 87)

Podjetje ima s planiranjem kadrov tudi svoje prednosti:

- konkurenčnost, profitabilnost, fleksibilnost;
- nižji stroške dela, manjša fluktuacija;
- uspešnejši razvoj, večje zadovoljstvo kadrov;
- ohranitev najboljših kadrov, ki jim je omogočen izziv. (Lovrečić 2010, 7)

Nasprotno se lahko pri podjetjih brez ustrezno organiziranega planiranja kadrov pojavijo težave, kot so presežek kadrov ali njihovo pomanjkanje, neustrezna struktura kadrov, odhajanje zaposlenih iz podjetja, neustrezno vlaganje v kadre, neustrezna zasedba delovnih mest, negotovost izvrševanja nalog v podjetju. (prav tam) Poleg tega se pojavijo še nemotiviranost kadrov in njihova nezainteresiranost, kar vpliva na doseganje ciljev podjetja.

### 3 PRIDOBIVANJE KADROV

Načrt kadrovskih virov in odnos organizacije do človeških virov nasploh opredeljujeta način pridobivanja kadrovskih virov. Slednje je uspešno, če so v organizaciji jasno opredeljena vsa delovna mesta oziroma dela in položaji. Zato je zelo pomembno, da organizacija opravi analizo dela za vsaj najtipičnejša in najpogostejša delovna mesta. Izhodišče pridobivanja kadrov je strateški načrt organizacije, iz katerega izhajamo in nato izdelamo načrt potreb po kadrih. Slednji vključuje število potrebnih kadrov in njihove lastnosti – spol, izobrazba, delovne izkušnje, znanje, veščine ipd. Ko imamo ta načrt izdelan, lahko začnemo pridobivati kadre. (Vukovič in Miglič 2006)

Pridobivanje kadrovskih virov je ena osnovnih in temeljnih nalog upravljanja kadrov. Organizacija mora za svoj razvoj in uspešnost nenehno pritegovati ustrezno usposobljene in izobražene kandidate za zaposlitev, ki bodo lahko uspešno pomagali dosegati postavljene cilje. (prav tam) Pridobivanje kadrov je proces izvajanja in tudi prepoznavanja določenih dejavnosti in s tem prepričevanja potencialnih kandidatov k prijavi za delo. (Heneman in Judge 2006, 18) Vukovič in Miglič (2006, 87) nadalje pravita, da je pridobivanje kadrov dvosmeren proces, saj organizacija potencialnim kandidatom posreduje informacije, slednji pa posredujejo informacije o svojih namenih in izpolnjevanih pogojih. Srečajo se torej potrebe organizacije in posameznikov, pri čemer pomoč dobi organizacija pri pridobivanju ustreznih kadrov, hkrati pa tudi posamezniki, ki lahko ugotovijo, ali ustrezajo zahtevanim pogojem, ali jih delovno mesto sploh zanima in ali se v organizacijo želijo vključiti. Trevnova (1998, 178–179) navaja elemente, ki vplivajo na posameznikovo odločitev o tem, ali bo delovno mesto sprejel. Med njimi so višina plače, geografska lokacija, varnost dela, odgovornosti in izzivi, možnost napredovanja, ugodnosti za zaposlene in drugo.

Pridobivanju kadrov sledi tudi njihova selekcija. Skupaj predstavljata »proces identificiranja, privabljanja in izbiranja ustreznih kadrov, ki bodo zadovoljili zahteve po delovni sili v organizaciji.« (Beardwell in Claydon 2007, 190) Pridobivanje kadrov je pozitiven proces, s katerim oblikujemo skupino potencialno ustreznih kandidatov. Pridobivanju sledi selekcija kadrov, to je proces, s katerim ugotovimo in izločimo tiste izmed vseh kandidatov, ki bodo dejansko tudi zaposleni. (prav tam)

Armstrong (1996, 443) opisuje celoten postopek pridobivanja in izbiranja kadrov v treh stopnjah:

- določitev potreb: analiza in priprava opisa dela, določitev delavčevih lastnosti in okoliščin dela;
- pridobivanje oz. vabljenje kandidatov: identifikacija, evalvacija in izbira najprimernejšega vira kandidatov, izbira ustreznih metod pridobivanja;
- izbiranje kandidatov: pregled prošenj, dokazil in priporočil, testiranja, intervju in končna izbira.

Organizacije uporabljajo različne metode pridobivanja kadrov, ki so odvisne od različnih dejavnikov. To so prihodnje potrebe po kadrih, obstoječa kadrovska struktura, lokacija delovnega mesta, sam delovni čas, potreba po posebnih znanjih in po visoki motiviranosti. Kadre nato organizacije pridobivajo iz dveh virov:

- notranjih (premestitve, prerazporeditve ipd.) in
- zunanjih.

(Florjančič in drugi 1999b, 111)

Proces pridobivanja kadrov poteka po fazah, ki si sledijo: opazovanje okolja, predvidevanje virov kadrov, analiza predvidenih težje zadovoljivih potreb, akcijski plan in kontrola. (prav tam)

### **3.1 Pridobivanje kadrov iz notranjih virov**

Ob novem prostem delovnem mestu vsak delodajalec pomisli najprej na svoje že zaposlene. S tem se izogne iskanju novih kadrov, hkrati pa s tem delavcem daje občutek, da je najprej pomislil nase ter s tem krepi identifikacijo in lojalnost do organizacije. (Belčič 2002, 124) Predvsem manjše organizacije uporabljajo t. i. neformalne načine rekrutiranja, kjer se vodstvena ekipa in kadrovska služba pogovorita o mogočih notranjih kandidatih, večje organizacije pa navadno objavijo interni razpis. (Kragelj in Pervanje 2009, 16)

Pridobivanje kadrov iz notranjih virov se torej usmerja k že zaposlenim, ki bi se želeli zaposliti na drugem delovnem mestu. Čim večja je organizacija, tem pomembnejši so notranji viri. Leta 2009 je bilo v Sloveniji kar 74,5 % podjetij, ki so kandidate za

zaposlitev iskali na notranjem trgu, med starimi članicami Evropske unije pa je bilo takih 59,6 %. (Svetlik in Zupan 2009, 288)

Tyson in York (v Treven 1998, 183) navajata, kdaj je mogoče uporabiti notranje vire:

- že zaposleni delavci poznajo organizacijo ter njene navade in pravila;
- precej se omejijo stroški in čas, potrebni za dejavnosti kadrovanja in izbire ter nato uvajanja novega kadra;
- notranje kadrovanje je tudi sredstvo za razvoj kariere ter spodbujanje in motivacijo že zaposlenih;
- notranje kadrovanje pa vpliva oziroma povzroči tudi notranje prestrukturiranje.

Zaposlitev notranjega kadra je najhitrejša in tudi najcenejša rešitev, poleg tega pa horizontalno oz. vertikalno napredovanje pomeni motivacijo za zaposlene. (Kragelj in Pervanje 2009, 15)

Prednosti notranjega kadrovanja so naslednje:

- notranji kandidati so organizaciji navadno bolj zvesti in verjetnost, da organizacijo v primeru težav zapustijo, je manjša;
- verjetnost, da dobro ocenimo kandidata, je večja;
- zaposleni vidijo, da so njihove sposobnosti cenjene, to pa spodbuja motivacijo in delovno uspešnost;
- notranji zaposleni ne potrebujejo toliko uvajanja in učenja kot zunanji kandidati;
- notranje kadrovanje lahko uporabimo kot sredstvo za napredovanje in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodilna mesta. (Novak 2008, 103)

Seveda ima notranje pridobivanje kadrov tudi nekaj negativnih strani, in sicer:

- notranji kandidat pride na vodstveno delovno mesto, pri čemer lahko zaradi svojega prejšnjega delovnega mesta nima dovolj avtoritete pri svojih novih podrejenih;
- kandidati, ki pri kandidiranju ne uspejo, so lahko zelo nezadovoljni;
- pri notranji izbiri kandidatov je lahko izbran delavec, ki ni ustrezen za določeno delovno mesto, če organizacija nima izdelanega sistema napredovanja;
- težava pa lahko postane tudi zaprtost organizacije, ko notranji kadri ne vidijo težav ali jih ne rešujejo uspešno, manjkajo pa tudi inovacije. (prav tam)

Največja prednost pridobivanja kadrov z internimi viri je torej v tem, da kandidati ne potrebujejo toliko uvajanja in usposabljanja na delovnem mestu. Izbrani kandidati namreč že poznajo delovanje podjetja in delodajalčeva pričakovanja. Poleg tega poznajo tudi svoje sodelavce in njihove sposobnosti. Velika prednost pa je seveda tudi dvig motivacije in razvoj kariere. (prav tam)

Največja slabost pa je v tem, da notranji kandidat lahko naleti na težave pri uveljavljanju avtoritete, pojavi pa se lahko tudi nevarnost izgube ustvarjalnosti, fleksibilnosti in inovativnosti, ki jo pogosteje prinesejo zunanji kandidati. Ko pa kandidati niso izbrani za delovno mesto, je treba neizbrane kandidate nujno obvestiti o vzroku za neizbranost ter jim svetovati, kaj naj storijo, da bodo naslednjič uspešni. Zavrjeni kandidati lahko v nasprotnem primeru postanejo nezadovoljni in nemotivirani. (prav tam) Tudi Kragelj in Pervanje (2009, 16) pravita, da je komunikacija z zavrnjenim kandidatom zelo pomembna, saj lahko ta kandidat namreč zavrnitev razume kot pomanjkanje zaupanja, zavrnitev napredovanja ipd. Skupaj z njim je treba poiskati druge možnosti za izpolnitev kariernih ciljev, kot so izobraževanje, horizontalno napredovanje, osebna in strokovna rast ipd.

### ***3.1.1 Metode notranjega pridobivanja virov***

Organizacija mora imeti dobre podatke o svojih zaposlenih, da je lahko pri pridobivanju notranjih virov uspešna. Pri tem je lahko zelo koristna **kadrovska evidenca**. (Svetlik 1998, 110) Ta vsebuje podatke o lastnostih, usposabljanju in izobraževanju posameznika, o njegovih delovnih dosežkih, željah in pričakovanjih, napredovanju in razvoju kariere. Podatke mora organizacija redno dopolnjevati in tako spremljati posameznikov razvoj. To lahko stori tudi z občasnim anketiranjem oz. intervjuvanjem. V organizaciji pa morajo biti pozorni, da pri ocenjevanju niso pristranski, da upoštevajo zahteve delovnega mesta, nimajo prijateljskega odnosa z ocenjevanim kandidatom ter kandidata ne diskriminirajo zaradi boljšega poznavanja njegovega osebnega življenja. S kadrovske evidenco organizacija pridobi primerne kandidate tako za nadomeščanja kot za napredovanja in premeščanja. Pri tem pa ne sme premeščati delavcev na delovna mesta, ki so vrednotena nižje, razen če so razlogi objektivni, kot so pomanjkanje dela, neprimernost delavca zaradi njegove površnosti ali malomarnosti ipd.



Notranje kandidate organizacija povabi tudi z **internimi objavami**, ki vključujejo objave na tablah, interna glasila in objave na internetu, ki so preproste in ugodne za iskanje primernih kandidatov. Mnogi zaposleni pa navadno ne gledajo internih oglasov, tako da je naloga managementa, da zaposlene ustrezno obvesti o prostem delovnem mestu.

Pomemben vir informacij o potencialnih kandidatih so tudi **priporočila sodelavcev**, ki so najcenejši način pridobivanja, vendar pa je treba paziti na nevarnost subjektivnega ocenjevanja kandidata. Zato je treba poskrbeti za enakovredno obravnavo vseh kandidatov.

### **3.2 Pridobivanje kadrov iz zunanjih virov**

Pridobivanje kadrov iz zunanjih virov delodajalcu omogoča večjo izbiro, ki je tudi raznovrstnejša kot tista iz notranjih virov. Seveda ima tako pridobivanje svoje prednosti, Merkač (1998, 51) razlaga:

- v organizacijo prinesejo bogate izkušnje;
- so potencialni vir novih idej;
- imajo različne sposobnosti in obvladajo različne nove posebnosti;
- dobro poznajo konkurenco.

Kot slabosti pridobivanja kadrov iz zunanjih virov pa avtor (prav tam) navaja:

- počasnejše prilagajanje na organizacijo;
- manj zanesljive informacije o kadrih lahko vodijo v napačno izbiro;
- potencialni notranji kandidati se lahko počutijo zavrnjene;
- proces izbire je pri pridobivanju kadrov iz zunanjih virov dražji.

Večkrat se podjetja odločijo, da skupaj postavijo notranje in zunanje kandidate, v postopkih odločanja pa so vsi obravnavani in ovrednoteni po enakih merilih. Včasih pa je zaposlitev zunanjega kandidata nujna, saj ta prinese spremembo in sveže ideje, s tem pa tudi napredek. (Kragelj in Pervanje 2009, 15–17)

Razlogi, da organizacije iščejo zunanje vire, so predvsem slabo notranje kadrovanje in pomanjkanje ustreznih kandidatov znotraj organizacije. Metode, ki jih pri tem uporabljajo, so različne in odvisne od delavcev, poslovne strategije in stanja na trgu delovne sile. (Svetlik in Zupan 2009, 289)

### **3.2.1 Metode zunanjega pridobivanja virov**

Pridobivanje kadrov iz zunanjih virov je pogosto, zanj pa se delodajalci odločajo zlasti zaradi pomanjkanja (ustreznih) kadrov v organizaciji.

Najpogostejša metoda je **metoda neformalnega pridobivanja**, ki se pojavlja kot pazljivo poizvedovanje pri prijateljih, kolegih in znancih, previdno nagovarjanje kandidatov, zaposlenih pri drugih delodajalcih, prošnje vodstva organizacije, da zaposleni obvestijo svoje znance in jih tudi priporočijo. Pri tem so nekateri celo nagrajeni, če so denimo priporočili kandidata, ki je bil v izbirnem postopku izbran za novega sodelavca. Z neformalnim pridobivanjem delodajalci pridobijo kader, do katerih bi sicer težko prišli. Poleg tega pa se ti kandidati večinoma čutijo odgovorne do priporočenih kolegov in do organizacije, posledično pa redkeje zapuščajo organizacijo. Seveda pa se lahko pojavijo tudi negativne posledice neformalnega pridobivanja kadrov, saj se lahko oblikujejo zaprti krogi zaposlenih, denimo glede na spol, kraj bivanja, raven izobrazbe, sorodstvo, narodnost ipd. Posamezniki so namreč nagnjeni k priporočanju sebi podobnih oseb. (Svetlik in Zupan 2009, 290)

Zelo razširjena metoda je tudi **neposredno javljanje kandidatov**, ki sami stopijo v stik z delodajalci. Iskalci zaposlitve dajo pobudo, delodajalci pa so odprti do samoiniciativnih kandidatov, ki iščejo informacije o prostih delovnih mestih. Podatke o takih iskalcih organizacije hranijo v svojih datotekah, ob pojavitvi prostih delovnih mest pa te kandidate obvestijo. To je poceni metoda, vendar pa se je treba zavedati, da organizacija pri tem ne more računati na tiste delavce, ki jih na trgu delovne sile najbolj primanjkuje. (prav tam)

Pomemben vir kadrov so lahko tudi **javne službe za zaposlovanje** oziroma lokalni uradi za delo. Njihove zbirke kandidatov so navadno najobsežnejše in se sproti obnavljajo, obsegajo pa področje celotne države. Pomembno je tudi, da so kandidati za zaposlitev tu takoj dostopni. Javnim službam sicer pogosto očitajo, da imajo manj sposobne in manj iniciativne kandidate, vendar ni vedno tako. Kandidatov ni smiselno odbijati. Storitve javnih služb so tudi brezplačne, tako za iskalce kot tudi za delodajalce. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ) delodajalcem, ki iščejo določene kandidate, na podlagi ustrezne izbire napoti kandidate na prosta delovna mesta. Pri tem zavod sodeluje z

delodajalci, tudi razgovori velikokrat potekajo znotraj zavoda. (prav tam) Poleg tega zavod ponuja določene spodbude za zaposlitev. Javna povabila in razpisi omogočajo delodajalcem pridobitev nepovratnih sredstev za zaposlitev in tudi usposabljanje novih kadrov. Aktualne razpise in povabila lahko delodajalci redno spremljajo na spletnih straneh zavoda. (ZRSZ 2014) Poleg lokalnih uradov, ki so vezani na območje celotne države, se v Evropski uniji pojavljajo evropski zaposlitveni uradi (EURES), ki s svojo dejavnostjo segajo čez državne meje.

Poleg javnih služb so delodajalcem na voljo tudi **zasebne agencije za zaposlovanje**. Te so navadno manjše, z manj kandidati in manj informacijami. Poleg tega svoje storitve zaračunavajo. Prednost zasebnih agencij je predvsem v tem, da se praviloma specializirajo in osredotočijo na določen segment kandidatov oziroma strokovni profil. O svojem področju imajo tudi zelo dobre podatke, tako da delodajalcem ne nudijo le brezposelnih oseb, pač pa tudi že zaposlene delavce. Ponujajo tudi intervjuvanje in testiranje. Pri svojem delu so te agencije navadno zelo učinkovite, delodajalcem pa tudi jamčijo za svoje delavce. Agencije se ločijo predvsem po tem, ali ponujajo nizko, srednje ali visoko kvalificirano delovno silo, v svojem vrhu pa se ukvarjajo s posredovanjem vodilnega kadra. Na te specializirane agencije se delodajalci obračajo predvsem ob iskanju kandidatov s posebnimi znanji za vodstveno in/ali strokovno delo. Poleg agencij, ki delujejo znotraj države, obstajajo tudi večje agencije, ki delujejo mednarodno, kot sta Adecco in Manpower. Gre za manj specializirane agencije, nudijo pa tudi možnost najema (več nevodilnih) delavcev. Delavec se v tem primeru zaposli pri agenciji, delo pa opravlja za organizacijo, s katero ima agencija pogodbo o zagotavljanju delavcev. (Svetlik in Zupan 2009, 292–293) Ker je bilo v preteklosti veliko socialnega in delavskega upora proti delovanju agencij za zaposlovanje, ta vidik obravnavamo posebej.

Vse bolj se uveljavljajo tudi **zaposlitveni sejmi**, ki želijo poglobljati neposredne povezave med (prihodnjimi) iskalci zaposlitve, brezposelnimi in delodajalci, to pa vodi h končnemu cilju, ki je zaposlitev. Delodajalci tako spoznajo veliko kandidatov v kratkem času, z njimi opravijo razgovore oz. intervjuje, hkrati pa tudi iskalci zaposlitve lahko izvedo vse, kar jih v zvezi z zaposlitvijo zanima, denimo pogoji dela, plačilo, možnosti izobraževanja ipd. (Gričnik 2009, 27) Med zanimivejšimi je v Sloveniji zaposlitveni sejem Moje delo, vse več pa je tudi sejmov, ki jih organizirajo posamezne fakultete.

Načrtno pridobivanje kandidatov je tudi **stik s šolami**, pri čemer gre za obiskovanje študentov in sistematično izbiranje najboljših dijakov oziroma študentov. Te preko učiteljev obvestijo o možnostih zaposlitve ter jih povabijo v organizacijo, da spoznajo delovno okolje in/ali se izpopolnjujejo z delom, omogočijo tudi opravljanje prakse. Organizacije te dijake oz. študente lahko tudi materialno podpirajo. Posebna oblika tega podpiranja so štipendije. Če organizacija štipendirane študente po končanem študiju potrebuje, so študenti zavezani k zaposlitvi. Ta metoda je strokovno zelo zahtevna, je pa učinkovita pri pridobivanju kadrov, predvsem za najzahtevnejša dela, pa tudi vodstvena mesta. Organizacija mora biti pripravljena na komunikacijo z mladimi, dobro mora pripraviti tudi pisno gradivo, ne nazadnje pa mora s kandidati vzdrževati reden stik. Zavedati pa se je treba, da se morajo štipendisti ob prihodu v organizacijo običajno dolgotrajno usposabljanje in uvajati na delovno mesto in v kulturo organizacije. Primer dobrega sodelovanja s šolami in fakultetami je podjetje Krka, pri katerem so dejavnosti med srednješolci in študenti stalna oblika dela. Večletno sistematično delo pri obveščanju mladih prinaša dovolj strokovnjakov. (prav tam)

Naloga **univerzitetnih kariernih centrov** je pridobivanje in usmerjanje dijakov v najprimernejše študijske programe, nato pa pomoč pri izbiri študijske poti, pridobivanju izkušenj, znanja in veščin, da bi se po diplomu lažje znašli oz. da bi povečali svojo zaposljivost. Centri nato spremljajo zaposlitveno pot diplomantov, z delodajalci in s kadrovskimi službami pa partnersko sodelujejo pri zagotavljanju ustreznih kandidatov. V Evropi so ti centri prisotni šele zadnjih nekaj let, daljšo tradicijo imajo v ZDA. (prav tam)

Pogosta in uporabna metoda pridobivanja kadrov je tudi **oglaševanje v javnih medijih**, ki jih lahko izberemo glede na regijo ali ciljne kandidate (bralci določenih strokovnih revij ipd.). Hkrati pa oglasi dosežejo tudi veliko »nepravih« ljudi. Težava oglasov v javnih medijih je njihova trenutnost, saj niso dolgo vidni, če jih večkrat objavimo, pa so lahko zelo dragi. Maitland (prav tam) pravi, da sta za oglas pomembna vsebina in oblika. Naloga vsebine je, da kandidat ve, kaj ponujamo in kaj zahtevamo, zato da tako pridobimo ustrezne delavce. Zajemati mora bistvo, tj. podatke o organizaciji, nazivu in lokaciji dela, nalogah in odgovornostih, želenih lastnostih kandidata ter načinu prijave. Poleg vsebine pa je pomembna oblika, saj mora oglas pritegniti. Biti mora kratek, jasen in pregleden. Upoštevati je treba, da mora pritegniti prave kandidate. Pomemben je predvsem jezik, ki mora biti razumljiv, stavki pa kratki in jasni.

Poleg standardnih medijev, kot so televizija, časopis in radio, pa je danes najpomembnejši **svetovni splet**. Spletno kadrovanje je danes zelo razširjeno. Podjetja si z njim zmanjšajo stroške in skrajšajo čas, dobijo boljše kandidate in imajo nenehen dostop do informacij o kandidatu, poleg tega pa je to velik oglasni prostor. Kljub prednostim pa ima spletno kadrovanje tudi nekaj slabosti, saj je lahko odziv prevelik, kandidatov z izkušnjami je premalo, določeni segmenti populacije so nepokriti, komunikacija pa je neosebna. (prav tam)

## **4 ZASEBNE AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE**

Agencije za posredovanje delovne sile imajo vse pomembnejšo vlogo na trgu dela, saj predstavljajo pomemben del prilagajanja novim razmeram, ki zahtevajo prehod od tradicionalnih oblik zaposlovanja k novejšim, fleksibilnejšim oblikam, ki so lahko za delodajalce, pa tudi za zaposlene, ugodnejše. Glavna dejavnost agencij za zaposlovanje je kadrovski inženiring. Gre za svetovanje vsem tistim fizičnim osebam, organizacijam in podjetjem, ki potrebujejo ali pomoč pri iskanju zaposlitve ali pomoč pri iskanju kadrov. Podjetjem agencije ponujajo tudi posredovanje zaposlitve in začasnih del, iskanje visoko specializiranih kadrov (t. i. headhunting) ter vodenje kadrovskih evidenc in organiziranje kadrovske funkcije. Poleg tega opravljajo tudi reorganizacijo in prestrukturiranje kadrov, ki zajemata izdelavo načrtov kadrovske preнове, organizacijske sheme ter programa ugotavljanja in reševanja problemov preseženih delavcev, ter sistematizacijo delovnih mest. (Velečič 2002, 15)

Agencije za zaposlovanje so torej podjetja, ki na podlagi pridobljene koncesije opravljajo dejavnost posredniške vloge med podjetji in iskalci zaposlitve. (Kragelj in Pervanje 2009, 56)

### **4.1 Zgodovinski razvoj agencij za zaposlovanje v svetu**

Posredovanje dela ni nov pojav, ampak ima v zgodovini že precejšnjo tradicijo. Že od samega začetka pa je pri zaposlitvenih agencijah najspornejša njihova provizija oz. marža za posredovanje delavcev. Že v začetku 20. stoletja so se ameriški delavci uprli agencijam in agentom, ki so zaračunavali visoke marže. Agencija je na eni strani zaračunavala podjetjem, ki jim je posredovala delavce, na drugi pa tudi delavcem, saj so imeli nižjo plačo od drugih zaposlenih v podjetju. Pravna definicija marže je vključevala tudi provizijo, tj. razliko med zneskom, ki ga je agencija zaračunala podjetju, in plačilom delavca. Delavci seveda s tem niso bili zadovoljni in so v agencijah videli parazitsko industrijo. Posledično je vlada sprejela zaščitno zakonodajo, s katero je določila tudi zgornjo mejo višine posredniške marže, agencije pa so morale omogočiti vpogled v podatke o svojih maržah delavcem in o njih poročati tudi državi. Že v 20. letih 20. stoletja so torej ugotavljali, da gre pri zaposlitvenih agencijah le za besedne igre, celo zvijače, saj agencije zlahka prilagajajo plačila delavcem zaželenim maržam. Tudi v zadnjih dveh

desetletjih se delavci in delavske skupine vse pogosteje in močnejše zavzemajo za svojo pravico »vedeti«, s katero bi agencije morale razkriti svoje marže v pogodbah s podjetji. Zaračunavanje marž je namreč pogosto skrito, razlog pa je v trditvah kadrovske industrije, da vse breme nosijo delodajalci, medtem ko delavci ne plačajo marž. (Miladinovič 2005, 12; Maksič 2005, 5)

Kadrovska industrija je v 60. letih prejšnjega stoletja dosegla, da definicija marže ni več zajemala provizije agencije. Nadalje je v 70. in 80. letih obvladala ideja marže, ki so jo plačevala le podjetja, tj. stranke, in ne več delavci. Vendar to seveda ni bilo čisto res. Agencija je namreč delavske plače znižala in s tem zaslužila, v nekaterih primerih celo bolj kot po stari zakonodaji, saj je ob pomanjkanju javnega nadzora uspešno skrila višino marže oz. provizije, zaračunane delavcem. Delavci danes vedno plačajo marže. Začasni delavci so prav zaradi agencijskih provizij večinoma slabše plačani, poleg tega pa so oškodovani tudi na ravni zdravstvenega zavarovanja in nimajo možnosti izobraževanja in napredovanja. (prav tam)

Agencije še danes nimajo javnega nadzora, zato so tudi provizije oz. marže agencij drugačne in se prilagajajo razmeram na trgu. Provizija je vedno bila najbolj varovana skrivnost tega posla in je to še danes, za kar agencije uporabljajo različne ukrepe. Čeprav so v 60. letih dosegli, da je bil delavec seznanjen s provizijo, je ukinitve teh pravil agencijam omogočilo, da so provizije ponovno postale skrite in neregulirane. Posledično je stanje na agencijskem trgu še danes precej kaotično – provizije niso zakonsko urejene, poleg tega jih ni treba javno objavljati. To nazadnje pomeni, da so delavci v 20. letih 20. stoletja bolje vedeli, koliko znaša njihova provizija, saj so jo plačevali iz lastnega žepa. Torej lahko rečemo, da je stanje glede tega še slabše, kot je bilo pred skoraj stoletjem. Danes so tako delavci slabo obveščeni o višinah provizije, ki jo poberejo agencije, in ker je obveščenost slaba, hkrati pa so pogodbe ekskluzivne, možnosti za kolektivni pritisk na agencije skorajda ni. Vedno znova se zato pojavljajo gibanja, ki zahtevajo transparentnost, vendar ustrezne zakonodaje še ni. Ostrejša regulacija na njihovem področju delovanja agencijam ni bila všeč in so jo postopoma uspele spremeniti. Tako so od 60. let dalje vztrajno lobirale in s tem spremenile pomen marže, ki je do takrat pomenil vsakršno razliko med plačilom podjetja uporabnika in plačilom delavca. Agencije so se temu izognile tako, da so vpeljale nov tip službe, pri kateri so delavca same zaposlile in ga nato posojale drugim. Agencije so torej naredile marsikaj, da so se izognile strogi

zakonodaji in so tako še danes izvzete iz restriktivne posredniške zakonodaje. (Maksič 2005, 5)

Lahko torej rečemo, da je trg danes vse bolj nezavarovan, razmere pa so vse bolj podobne tistim izpred stoletja, le da so danes v igri tudi kvalificirani delavci. Skozi zgodovino se ponavljajo izigravanja delavske zaščite, ki postanejo močnejša ob vsakem popuščanju državne pozornosti pri obravnavani tematiki.

Pomembna protiutež zasebnim agencijam so javni zavodi, ki so nastali kot posledica upiranja delavcev že v začetku 20. stoletja. Vlade so se takrat odločile prevzeti borzo dela in posredniško funkcijo, saj naj bi bilo zaposlovanje v javnem interesu in tako stvar države. Po krizi v 30. letih so javni zavodi dobili tudi ekonomsko upravičenost. Osnovna funkcija javnih zavodov je bila na začetku gladko in brezplačno zaposlovanje delavcev. Danes je stvar drugačna, saj so postopki posredovanja zapletenejši in bolj zaostreni, ker so trg dela in gospodarske razmere bolj nepredvidljivi in spremenljivi kot kdajkoli prej. Tako je bil monopol javnih zavodov od 20. do 70. let najbolj upravičen, danes pa se bodo morali ti zavodi monopolu odreči, saj se je stanje na trgu močno spremenilo; govorimo o globalni konkurenci in lokalnem pomanjkanju delovnih mest. Javni zavodi so se v 30 letih 20. stoletja (samo)upravičevali ekonomsko, v skladu s keynesiansko teorijo. Tržne sile spontano uravnovešajo ponudbo in povpraševanje, država in z njo javni zavodi pa so tisti, ki olajšujejo predvidljiv recesijski proces cikličnega nihanja gospodarstva in pospešujejo rešitve v težkih časih. Po 2. svetovni vojni pa so začeli mnogi ekonomisti in politiki na brezposelnost gledati kot na globoko zakoreninjeno in trajno disfunkcijo produkcijskega sistema in pretogega trga dela. Pri tem so bili javni zavodi le manjši del kolesja državnega aparata, ki je bil usmerjen v ohranjanje in ustvarjanje delovnih mest, seveda preoptimistično. Tudi danes imajo javni zavodi težave predvsem zaradi ekonomske politike: polna zaposlenost je namreč pogosto nezdržljiva z drugimi razvojnimi prioritetami, kot sta ekonomska rast in razvoj ipd. Javne agencije so danes vse bolj vključene v različne vladne programe ustvarjanja delovnih mest, zato se vse bolj ukvarjajo z njihovim iskanjem in ustvarjanjem; preusmerjajo se k odstranjevanju ovir za zaposlovanje in tudi za odpuščanje ter k subvencioniranju zaposlovanja, s čimer se torej država vpleta v vsakodnevno delovanje trga. Ker so javni zavodi velikokrat neučinkoviti, država skoraj mora dovoliti tudi zasebne agencije, ki pomagajo pri posredovanju dela. Vendar so tudi te velikokrat usmerjene. Zadnja desetletja, tj. po letu 1970, so bile zasebne



agencije nekakšen glavni pripomoček globalnega pritiska mednarodnega korporacijskega in finančnega kapitala na nacionalne gospodarske politike in podjetja v smeri enostranske fleksibilizacije dela in znižanja standarda zaposlenih v razvitejših državah. Namen tega je, da se lokalna podjetja približajo standardu zaposlenih v manj razvitih državah oz. da se relativna plačila glavnim faktorjem proizvodnje spremenijo, torej da se plačila delu zmanjšajo, plačila kapitalu (in lastnikom kapitala) pa povečajo. (prav tam)

Vse pogosteje pa prihaja do partnerstva med javnimi in zasebnimi agencijami. Mednarodni standardi kažejo, da se trend liberalizacije trga dela širi, bi pa bilo standarde treba posodobiti. Moramo opozoriti predvsem na pomanjkljive definicije pojmov, kot je denimo samo delo danes, določiti pa je treba tudi vlogo zaposlovalnih služb v shemah zaposlovanja ter razmerja med javnimi in zasebnimi agencijami.

V preteklosti je bilo opravljenih nekaj študij v zvezi s trgom dela oz. javnim in zasebnim posredovanjem dela. Dominkuš (2002, 7–8) navaja, da je bilo zaznati tudi pozitivne izkušnje sodelovanja in razvoja javnih in zasebnih agencij:

- javni in zasebni zavodi so izboljšali sodelovanje in partnerstvo;
- hkratna prisotnost javnih in zasebnih agencij na trgu spodbuja iskanje novih idej in rešitev za boljše delovanje na trgu dela;
- sodelovanje obeh vrst agencij je prispevalo k izboljšavam informacijske tehnologije, poenotilo dogovarjanje o plačevanju storitev, skupnem interesu za izboljšanje strokovnosti in kompetentnosti zaposlenih, skupnem spoštovanju načel zaupnosti in zasebnosti obravnave ter nediskriminacije iskalcev zaposlitve.

Prav zaradi svoje hitre rasti in pomembnosti za lažje zaposljive iskalce zaposlitve, ki večkrat prehajajo v brezposelnost in iz nje, so zasebne agencije vse pomembnejše in vse bolj dejavne na trgu dela. Treba pa je poudariti, da gre pri zasebnih agencijah za pot, po kateri brezposelni lažje vstopijo na trg dela, a se večina hitro tudi vrne v brezposelnost. Pogosto gre namreč za negotova in nestalna dela za določen čas ter druge oblike fleksibilnega zaposlovanja. Dejstvo pa je, da zasebne agencije pogosto prevzamejo predvsem lažje zaposljive osebe oz. iskalce zaposlitve, javni zavodi pa se ukvarjajo tudi z manj zaposljivimi in težjimi primeri. Posledično se vedno več delodajalcev obrača na zasebne agencije, s tem pa se možnosti zaposlitve depriviligiranih oz. težje zaposljivih oseb še manjšajo.

## 4.2 Razvoj agencij za zaposlovanje v Sloveniji

Slovenija je prve agencije za zaposlovanje dobila leta 1994. Dejavnost posojanja delavcev je uvedla z Zakonom o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti leta 1998, usklajen s konvencijo R188 Mednarodne organizacije dela. Omenjeni zakon je dovoljeval dve obliki zaposlitvenih agencij: agencije za posredovanje dela in agencije za posredovanje dela dijakom. Zakon je odpravil monopol državne službe za zaposlovanje in povečal zaposlitvene možnosti in konkurenco. (Vrenko 2009) Še natančneje je država obravnavano področje določila z Zakonom o delovnih razmerjih leta 2002. Do konca leta 2010 sta se za omenjeno področje uporabljala Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, s 1. 1. 2011 pa sta ju nadomestila Zakon o urejanju trga dela (Ur. l. RS, 80/2010) in Pravilnik RS o pogojih za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku in načinu sodelovanja delodajalca z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje. (Ur. l. RS, 106/2010)

V zadnjih devetih letih se je število zaposlitvenih agencij s koncesijo v Sloveniji nekoliko povečalo. Leta 2007 je bilo namreč v registru domačih pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja delavcev drugemu delodajalcu 74 zaposlitvenih agencij (Direktorat za delovna razmerja in pravice iz dela 2015), leta 2015 pa jih je 94. (glej Priloga Č) Iz tega lahko sklepamo, da potreba po posojanju delavcev ostaja oz. se celo nekoliko povečuje.

Po podatkih, ki so nam jih posredovali iz Direktorata za delovna razmerja in pravice iz dela (2015) z Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, je pri zaposlitvenih agencijah število zaposlenih oseb, ki so jih lahko posredovale na delo k uporabniku, od leta 2005 do 2013 zelo naraslo, tj. s 3197 na 15.918. Število zaposlenih oseb je vsako leto naraščalo, le v letih 2009 in 2011 se je nekoliko zmanjšalo glede na predhodno leto. Tako je bilo leta 2006 zaposlenih oseb pri zaposlitvenih agencijah 6521, leta 2008 že 10.414, nato se je 2009 nekoliko zmanjšalo, na 9898, 2010 ponovno povečalo na 12.376, leta 2011 spet nekoliko padlo na 12.141, leta 2012 pa se je spet precej povečalo na kar 15.071 in 2013 na 15.918 delavcev. Pri tem je večina zaposlenih vseskozi zaposlena po pogodbi za določen čas.

### 4.3 Zakonska podlaga delovanja agencij za zaposlovanje

Zasebna agencija za zaposlovanje (v nadaljevanju agencija) je »organizacija, ki na podlagi pogodbe o koncesiji, ki jo izda Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, sklene delovno razmerje z delavcem, ki ga potem 'napoti' na delo v drugo organizacijo.« (Gabrovšek 2013) Zaposlovanje delavcev preko agencije za zaposlovanje je »posebna oblika zaposlovanja, ki omogoča delodajalcem večjo fleksibilnost pri načrtovanju delovnega procesa, nižanje stroškov ob zmanjšanju obsega dela ter boljšo odzivnost na nepredvidene spremembe v delovnem procesu.« (Primožič in Žunec 2013)

Dejavnost agencije za zaposlovanje lahko opravlja pravna oseba, ki je vpisana v register ali evidenco. Pogoje, pod katerimi se podjetje lahko vpiše v register ter opravlja storitve na področju posredovanja delovne sile drugim uporabnikom, določa **Pravilnik RS o pogojih za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku in načinu sodelovanja delodajalca z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje**. Skladno s 6. členom tega pravilnika (glej Priloga A) mora delodajalec, ki želi opravljati dejavnost, vložiti vlogo za vpis v register pri pristojnem ministrstvu. Vloga mora vsebovati osnovne podatke o podjetju, ki to dejavnost opravlja, ter tudi o osebi, ki to delo opravlja. Podjetje je po zakonu dolžno posredovati tudi podatke o finančnih virih in zavarovanju osebnih podatkov.

Pred vpisom v register mora Inšpektorat Republike Slovenije za delo opraviti pregled poslovnih prostorov in izpolnjevanja kadrovskih pogojev iz 2. in 3. člena pravilnika. Če inšpektorat ne ugotovi kršitev pogojev in delovnopravne zakonodaje v obdobju zadnjih dveh let, pristojno ministrstvo izda odločbo in potrdilo o vpisu v register.

Delodajalec, ki je vpisan v register, mora po 13. členu pravilnika oddati letno poročilo najpozneje do 31. marca tekočega leta za preteklo leto in v njem navesti zahtevane podatke. (glej Priloga A) Poleg tega mora delodajalec poročilu priložiti izjavo pod kazensko in materialno odgovornostjo, da so vsi podatki, navedeni v poročilu, resnični.

Pravilnik podrobneje ureja celotno področje delovanja agencij za posredovanje delovne sile že v 1. členu, kjer so navedeni vsi pogoji, ki jih mora podjetje izpolnjevati, ter tudi

postopek vpisa v register in način sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje. (glej Priloga A)

Pravilnik tako določa tudi kadrovske pogoje, pri čemer je ključno, da je oseba, ki dejavnost opravlja, v delovnem razmerju najmanj za dve leti, imeti mora najmanj višješolsko izobrazbo, predvideva pa tudi dvoletne delovne izkušnje. Če ima podjetje več lokacij, mora na vsaki izmed teh imeti tudi osebo, ki to dejavnost tam opravlja. (glej Priloga A)

Pravilnik v 3. členu določa, da mora imeti delodajalec tudi ustrezne delovne in pomožne prostore za opravljanje dejavnosti ter ustrezno pisarniško in tehnično opremo, ki zagotavlja vodenje evidenc, ter pristojnim organom in pooblaščenim osebam omogoča vpogled v njegovo poslovanje. (glej Priloga A)

Posredovanje zaposlitve kot eno izmed storitev na trgu dela določa **Zakon o urejanju trga dela RS** (glej 16. člen, Priloga C), ki določa tudi, da je za opravljanje takšnih storitev na trgu dela treba pridobiti koncesijo, in sicer za izvajanje storitve vseživljenjske karijerne orientacije, namenjene brezposelnim osebam ter iskalcem zaposlitve, pa tudi posredovanja zaposlitve za brezposelne osebe, stare do 26 let, ki so kot brezposelne osebe 3 mesece ali več prijavljene pri Zavodu RS za zaposlovanje. Zakon posredovanje dela in zaposlitve določa kot storitev, ki se zagotavlja zakonsko določenim ciljnim skupinam, izvajajo pa jo lahko Zavod RS za zaposlovanje ali koncesionarji, izbrani na podlagi javnega razpisa. Koncesijo se lahko prenese na pravnega naslednika, pri čemer so pogoji enaki kot ob podelitvi prvotne koncesije. Ministrstvo pa lahko koncesionarju koncesijo tudi odvzame v primerih, da koncesionar ne podpiše koncesijske pogodbe pravočasno, da ne opravlja javne službe v skladu s predpisi in odločbo oz. pogodbo o koncesiji, da ne upošteva predpisov s področja socialne varnosti in delovnega prava, da ima slabo finančno stanje, da eno leto ne opravlja koncesijske dejavnosti itd. Ministrstvo koncesionarja o razlogu za odvzem koncesije obvesti, ga opozori in mu določi rok za odpravo kršitev. Če kršitve ne odpravi, mu lahko odvzame koncesijo. (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2015)

Znotraj obravnavanega področja, tj. področja opravljanja dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku, prihaja do veliko zlorab, zaradi česar je vlada potrdila predlog

novele zakona o urejanju trga dela, ki zaostri pogoje ustanavljanja in delovanja agencij za posredovanje dela. (A. Č. 2013) Ministrica za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Anja Kopač Mrak pravi, da je predlog usklajen s socialnimi partnerji in je namenjen preprečevanju izkoriščanja delavcev. Med spremembami je na novo opredeljen pojem opravljanja dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku, tj. podjetju, ker je treba to dejavnost jasno razmejiti od opravljanja storitev na podlagi civilnopravne pogodbe. Zakon predvideva tudi zaostritev pogojev za opravljanje te dejavnosti: delodajalec bo moral kot glavno dejavnost imeti registrirano dejavnost posredovanja začasne delovne sile, tuji delodajalci pa bodo morali imeti v Sloveniji registrirano podružnico. Spremembe naj bi bistveno zmanjšale število agencij, pri tem pa izboljšale kakovost njihovega dela. Ministrica pravi, da dovoljenja ne bo mogel dobiti delodajalec, ki v zadnjih dveh letih ni plačal prispevkov ali je kršil delovnopravno zakonodajo. Predlog novele na novo določa tudi globe za kršitve, dovoljenje pa bo mogoče tudi odvzeti. (STA 2013)

#### **4.4 Dejavnosti agencije za zaposlovanje**

V organizacijah in podjetjih se vse bolj pojavlja zunanje izvajanje dejavnosti, ki omogoča nove priložnosti za zaposlovanje kadrovske strokovnjakov. Kohont (2003, 444) pravi, da je zaposlovanje na osnovi agencij posledica naslednjih dejavnikov:

- potrebe organizacij po posebnih oblikah dela in po povečani fleksibilnosti delovnih razmerij, ki izhajajo iz diferenciranega povpraševanja kupcev, prenosa kadrovske storitve na pogodbenike, uvedbe novih produkcijskih metod itd.;
- povpraševanja delojemalcev (iskalcev zaposlitve) po občasnem delu;
- deregulacije, ki odpravlja monopol javnega zavoda za zaposlovanje in želi fleksibilnost trga delovne sile izboljšati in kakovost nujenja storitev povečati;
- politike javnega zavoda za zaposlovanje, ki na podlagi outsourcinga nekatere storitve prenaša na zasebne agencije.

Tudi raziskava iz leta 2000 je pokazala glavne razloge, zaradi katerih podjetja najemajo delovno silo, zaposleno v agencijah. 81 % zaposlenih pri agencijah podjetja najemajo iz fluktuacijskih razlogov, kamor spadajo nadomeščanja, nepričakovan obseg dela, ekonomski cikel in sezonska fluktuacija. Okoli 15 % zaposlenih pri agencijah podjetja najemajo za stalno delo. S tem namreč prihranijo čas z iskanjem primernih kandidatov,

izognejo se postopkom pridobivanja kadrov ter imajo možnost dobro spoznati kandidate. Poleg tega agencija zagotavlja, da bo v primeru neustreznosti kandidata čim prej poslala drugega. Ne nazadnje je to tudi ceneje. Okoli 4 % zaposlenih pri agencijah pa pride v podjetja zaradi posebnih znanj in spretnosti, ki jih ta potrebujejo. (Kohont 2003, 451) Anton Kramberger (2013) v svojem prispevku *Upad signalne vrednosti specializirane poklicne izobrazbe v Sloveniji* ugotavlja, da so v obdobju 2009–2012 delodajalci ponujali večinoma delo za določen čas, hkrati pa so kadre izbirali še mimo njihovih formalnih kvalifikacijskih specializacij, z najemanjem delavcev preko agencij za zaposlovanje pa so se delodajalci med drugim tudi izognili najmočnejšim slovenskim sindikatom, ki še vedno delujejo najprej za interese delavcev predelovalne dejavnosti, torej dejavnosti, kjer delodajalci najpogosteje uporabljajo storitve zaposlitvenih agencij.

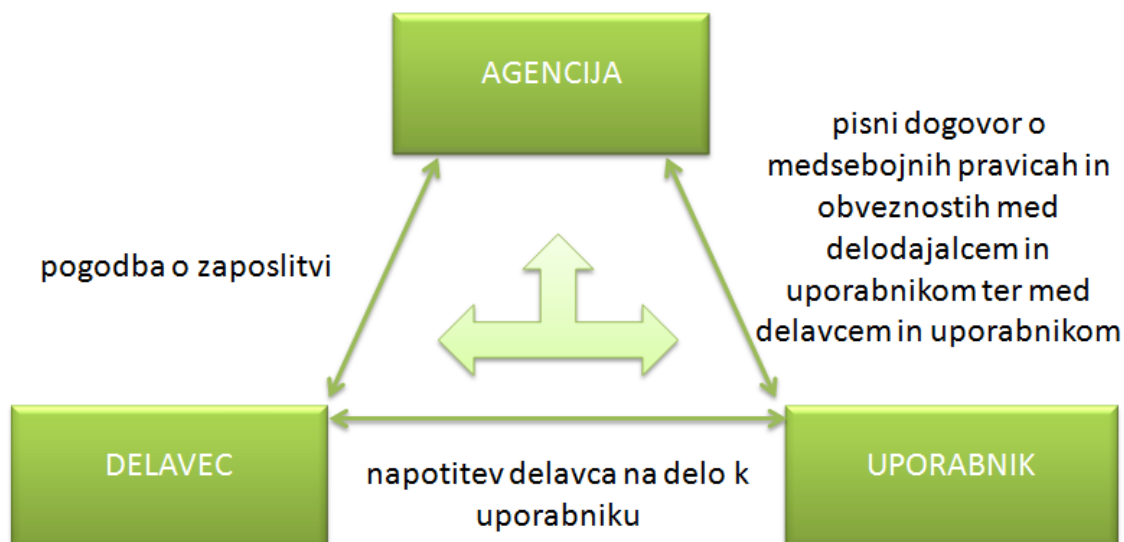
Pri povpraševanju po delu ločimo »dve fazi zbiranja in usklajevanja informacij med udeleženci na trgu dela: prva je razpisno poizvedovanje o potencialnih kandidatih za delo (angl. screening), druga pa je postopek ožje selekcije najprimernejših kandidatov in najemanje novih delavcev (angl. hiring). V vsaki od teh faz delodajalci zbirajo različne informacije o kandidatih.« (Kramberger 2013, 153)

V nadaljevanju podajamo nekaj najpogostejših dejavnosti, ki jih agencije za zaposlovanje ponujajo naročnikom njihovih storitev.

#### ***4.4.1 Trikotno zaposlovanje ali kadrovski leasing***

Najem delovne sile je oblika zaposlovanja, ki jo velikokrat poimenujemo tudi trikotno zaposlovanje, saj povezuje tri strani – delavca, agencijo in podjetje. Ta oblika zaposlovanja vsebuje elemente delovne in obligacijske zakonodaje, s tem da vključuje še tretjega akterja, tj. agencijo za zaposlovanje. (Pačič in Mežek 2005) Delavec je po pogodbi o zaposlitvi zaposlen pri agenciji za zaposlovanje, delo pa opravlja pri naročniku po njegovih navodilih in zahtevah. To je redno delovno razmerje, ki vključuje polno zavarovanje in ki je zelo fleksibilno, čas trajanja pa je odvisen od potreb naročnika.

**Slika 4.1: Odnos med agencijo, delavcem in uporabnikom**



Vir: Raspor in Rožič Volk (2006, 380).

### **Ocenjevanje in izbor kadrov**

Agencije za zaposlovanje za naročnika izpeljejo postopek izbire in pripravijo potrebno dokumentacijo za zaposlitev delavca. Gre za izbor najustreznejšega kandidata za prosto delovno mesto. Pri tem je pomembno, da kandidat izpolnjuje določene pogoje glede osebnostnih lastnosti, znanja, izkušenj, izobrazbe ipd. Iskanje ustreznega kadra je zelo zahtevna naloga. Agencija se mora z naročnikom najprej pogovoriti o potrebah in željah, nato pa na podlagi profila delovnega mesta, ki je prvi korak obsežne analize potreb naročnika, določijo metodo iskanja in izbora kadrov.

Končni izbor kandidatov poteka v štirih korakih (KADIS 2014):

- Najprej je treba analizirati prosto delovno mesto in ustvariti profil delovnega mesta, pri tem pa tudi želen profil delavca, ki bo to mesto zasedel.
- Sledi iskanje primernih kandidatov, ki jih iščejo v svoji bazi, pa tudi z oglaševanjem. Pri tem ustvarijo dovršene zaposlitvene oglase, ki pritegnejo prave kandidate.
- Nato pride na vrsto selekcija kandidatov oz. selekcijski postopek, pri katerem gre za ugotavljanje znanj, osebnostnih lastnosti, izobrazbe, izkušenj, spretnosti ipd. Pri tem agencije uporabljajo različne teste znanja, standardizirane psihološke instrumente in intervjuje.

- Za izbranega kandidata nazadnje izdelajo tudi predstavitveno poročilo. Nazadnje pa za izbranega kandidata uredijo vso potrebno dokumentacijo.

### **Oglaševanje prostih delovnih mest**

Agencije za zaposlovanje oglašujejo prosta delovna mesta, ko imajo potrebe sami ali pa njihovi naročniki. Pri tem v celoti oblikujejo primeren oglas, ki vsebuje podatke o delovnem mestu in pričakovanih oz. zahtevanih lastnostnih, znanjih in sposobnostih kandidatov. Pri tem imena naročnika ne objavijo, saj tako preprečijo, da bi kandidati stopili v stik neposredno z naročnikom.

### **Psihološko testiranje**

Agencije za zaposlovanje nudijo tudi testiranje kandidatov s psihološkimi testi. Psihodiagnostično testiranje je namenjeno spoznavanju oz. ugotavljanju posameznikovih osebnostnih lastnosti, intelektualnih in verbalnih sposobnosti, sposobnosti koncentracije, motivacije za delo, timske naravnosti, poklicnih interesov in kariernih sider ter vrednot. Dobljeni rezultati pomagajo pri oceni primernosti kandidata za določeno delovno mesto, njegovih potencialov in kompetenc ter izbiri poklicne poti, pa tudi pri odločanju in načrtovanju izobraževanja. Testiranju sledi poglobljen intervju, s katerim skušajo ugotoviti še posameznikove želje in interese glede nadaljnega razvoja poklicne poti. Dobljeni rezultati objektivno, veljavno in zanesljivo napovedujejo posameznikovo vedenje v delovni situaciji. (prav tam)

### **Izobraževanje**

Agencije za zaposlovanje ponujajo tudi (dodatna) izobraževanja, s katerimi želijo povečati posameznikove možnosti za zaposlitev, saj s tem pridobijo večje konkurenčne prednosti. Izobražujejo s seminarji, delavnicami, posveti ipd., ki so lahko plačljivi ali brezplačni. Gre za praktična izobraževanja v izobraževalnih centrih z izkušenimi vaditelji. Najpogosteje gre za jezikovne in računalniške delavnice, usposabljanja za različne stroje in naprave, izobraževanja na delovnopravnem področju ter usposabljanja vodstvenih, vodilnih in strokovnih delavcev.

### **Head hunting ali »lov na glave«**

Gre za iskanje in motiviranje določenega kandidata za določeno podjetje za določeno delovno mesto. Ko naročnik želi nekoga iz konkurenčnega podjetja, za to najame



agencijo za zaposlovanje, ki opravi prvi intervju, ki ga naročnik zaradi etičnih in drugih razlogov ne želi. Pri tem torej ni iskanja kandidatov preko oglasov ali baz podatkov.

### **Elektronsko poslovanje**

Agencije za zaposlovanje nudijo časovno neomejeno prijavo za iskanje zaposlitve za naročnike ter iskanje prostih delovnih mest in obveščanje o njih za iskalce zaposlitve.

## **5 PRIDOBIVANJE KADROV V ZASEBNI AGENCIJI ZA ZAPOSLOVANJE**

V Sloveniji se za storitev posredovanja dela odločajo predvsem uspešnejša podjetja, v katerih je pogosto tuj kapital, ki to prakso že pozna. Zanje je značilno zelo natančno planiranje in vrednotenje stroškov dela. Njihova vodstva in kadrovske službe osrednjo pozornost usmerjajo predvsem v ključna kadrovska vprašanja, medtem ko kratkoročne in razvojno manj pomembne kadrovske potrebe prepuščajo agencijam za zaposlovanje.

### **5.1 Razmerje med agencijo za zaposlovanje in podjetjem naročnikom**

Zaposlovanje pri zasebnih agencijah spodbujajo potrebe podjetij oz. naročnikov po zunanji delovni sili. Tako do zaposlitev pri agenciji večinoma sploh ne pride, če podjetja nimajo potrebe po delovni sili. Partnerja, tj. agencija in podjetje, medsebojno razmerje uredita s pogodbo, v kateri se zavežeta izpolniti določene pogoje. Na eni strani naročnik, tj. podjetje, zagotavlja delo v dogovorjeni količini in obsegu ter organizira delavčevo delo, mu daje ustrezna navodila za delo, nadzira njegovo delo ter meri in ocenjuje kakovost opravljenega dela. Naročnik tudi sprejme končno odločitev o primernosti delavca, ga uvede v delo in mu zagotovi potrebne tečaje ter oceni morebitno poskusno obdobje. Dolžan je tudi mesečno izvesti obračun dela. Na drugi strani pa je naloga agencije poiskati primernega delavca in ga predstaviti naročniku ter ga na podlagi skupne izbire zaposliti na podlagi sklenitve pogodbe za (ne)določen čas. Delavca praviloma posodi za najmanj en mesec in za največ eno leto. Agencija mora od naročnika prevzeti pogoje dela in zaposlitve, saj mora odgovarjati določenim predpisom in jih uveljavljati do delavca tako, da jih vnese v pogodbo o zaposlitvi. Vse kadrovske naloge, ki so povezane z zaposlovanjem ter vzdrževanjem in prenehanjem zaposlitve, opravlja agencija. Ta delavca tudi napoti na potrebna izobraževanja in usposabljanja ter preglede oz. vse, kar predpisi nalagajo delodajalcu. (Kragelj in Pervanje 2009, 54–55)

Cilj agencije za zaposlovanje je naročniku zagotoviti potrebno kakovostno delovno silo v najkrajšem mogočem času za najkonkurenčnejšo ceno na trgu dela in z ustrezno garancijo.

### ***5.1.1 Podjetje naročnik: izbira agencije za zaposlovanje***

Naročnik mora pred izbiro zunanjega sodelavca preveriti nekaj stvari, da se lažje odloči za sodelovanje in tudi ve, s kom sodeluje. Med njimi je zelo pomembna ustreznost zunanjega izvajalca. Najprej mora tako poiskati ustrezno podjetje z izkušnjami na področju, s katerega tudi sam išče kader. Pri tem preveri reference in priporočila. Nadalje je pomemben tudi pristop agencije in način, kako bo naročnika predstavilo potencialnim delavcem. Prvi vtis, ki ga pri tem ustvari, mora biti pozitiven in profesionalen. Pomembno je tudi, da naročnik pozna dejanskega izvajalca storitve, tj. tistega, ki za podjetje išče in izbira primerne kandidate. Tako je dobro, da naročnik testira njegovo znanje o poslu, s katerim se ukvarja. V večini agencij je namreč tako, da so za pridobitev posla odgovorni svetovalci (consultants), dejansko pa iskanje vodijo raziskovalci (researchers). Naročnik torej vse podatke posreduje svetovalcu, ne pa tistemu, ki bo iskanje vodil. Zato je pomembno, da je ta oseba na sestanku z naročnikom. Pri svetovalcu pa mora naročnik preveriti, kako pomembno mu je naročilo iskanja kadrov, tj. preveriti mora zasedenost iskalca kadrov. Naročnik mora namreč upoštevati dejstvo, da njegovo naročilo lahko ni med prednostnimi, če ne gre za najbolje plačano nalogo ali če delovnega mesta ni lahko zapolniti. Pri tem je pomembna tudi politika nevmešavanja. Agencija ima po navadi tudi druge naročnike, pri katerih pa ne sme iskati kadrov. Zato mora naročnik odločiti, katero agencijo izbrati. (Ličen 2002, 25–28)

Naročnik mora podjetju za iskanje kadrov, tj. agenciji za zaposlovanje, posredovati podatke o tem, kaj išče. To zajema natančen opis delovnega mesta, pričakovano izobrazbo in izkušnje ter plačilo, ki ga ponuja. Iskalec kadrov mora razumeti, kaj želi, naročnik pa mora biti pripravljen na predloge in priporočila iskalca oz. agencije. Naročnik mora razumeti sam proces iskanja ustreznega kadra. Uspeh je odvisen od trdega dela in tudi iznajdljivosti. Naročnik mora nenehno spremljati delo iskalca kadrov in slediti procesu njihovega pridobivanja. Pomembno pa je, da naročnik razjasni postopek iskanja agencije, še preden jo najame. To pomeni, da ve, kdaj želi pogledati življenjepis primernih kandidatov, kdaj jih vabiti na razgovor in koliko ipd. To nato sporoči agenciji, ki pridobljene podatke upošteva. (prav tam)

### **5.1.2 Agencija za zaposlovanje: pridobivanje naročnikov**

Agencije za zaposlovanje z iskanjem kadrov prevzemajo velika tveganja, saj so posredniki v visoko tekmovalni industriji. Naročilo za delo dobijo:

- s t. i. hladnimi klici (cold calls): agencija pokliče ciljne naročnike in poizve, ali potrebujejo kadre;
- z marketinškimi klici: agencija vzpostavi stik z delodajalcem in nato izve, ali ga zanima določen kandidat;
- s klici naročnikov: delodajalec oz. naročnik sam vzpostavi stik z agencijo in ji ponudi delo.

Večina agencij za zaposlovanje uporablja vse tri oblike pridobivanja strank oz. naročnikov. Seveda je zelo pomembno, na katero od treh oblik dobi naročilo, saj je od tega odvisna verjetnost uspeha. Pri pridobitvi dela s hladnimi klici je velika verjetnost, da naročnik sodeluje tudi z drugimi agencijami, pri čemer je možnost uspeha manjša, saj je v igri več konkurence. Marketinški klici so uspešnejši, saj jih potencialni naročniki manjkrat zavrnejo. Potencialnemu naročniku tako ponudijo kandidata, ki bi jih lahko zanimal. Pri tem pa mora agencija zelo dobro poznati podjetje in njegove potrebe, da mu lahko ponudi ustrezen kader. Ta oblika sklepanja sodelovanja ima dve prednosti, saj, prvič, ima agencija kaj ponuditi, spodbudi delodajalca, da sprejme klic, in drugič, agencija že ima podlago za vzpostavitev odnosa s potencialnim naročnikom. Ob učinkovitem klicu ima agencija možnost, da predstavi sebe, svoje delo in tudi kandidate. Tudi naročniki sami bolj cenijo marketinške klice kot pa hladne klice, saj pri prvih agencije vzpostavijo odnos in vedo, kaj ponujajo. (Ličen 2002, 30–31) Seveda pa je najučinkovitejše sodelovanje tisto, pri katerem naročnik sam stopi v stik z agencijo za zaposlovanje in naroči njene storitve.

Agencija za zaposlovanje pred začetkom svojega dela z naročnikom oceni, kakšen odnos ima z njim. Od tega je namreč odvisno, koliko truda in energije bo vanj vložila. Samo naročilo je namreč priložnost, vendar ga je treba tudi izpolniti, da lahko govorimo o uspešnem sodelovanju. Pri svojem delu lahko agencija naleti na ovire, kot so kandidat, ki ne želi sprejeti dela, boljši kandidat, ki ga ponudi druga agencija, težava pri iskanju močnega kandidata, pa tudi naročnik, za katerega noben kandidat ni primeren. Svoj odnos pa lahko ocenjujejo s standardnimi vprašanji do naročnika, kot so zakaj je delovno mesto

prosto in koliko časa ter kako hitro bi sprejeli odločitev o zaposlitvi. Največ možnosti za uspešno zapolnitev delovnega mesta je, da je mesto prosto čim manj časa, da se o njegovi zapolnitvi odloča čim hitreje in da je v to čim manj vpletenih. Agencija pa preveri tudi, ali je honorar primerljiv s težavnostjo iskanja, koliko je predlagana plača konkurenčna in kakšna je razpoložljivost primernega kandidata. Bolje kot je agencija plačana, več truda vloži v svoje delo. (prav tam)

Lahko pa podjetje pri preverjanju odnosa z naročnikom uporabi pravila, ki omogočajo oceno trdnosti in kakovosti odnosa. Za to pa uporabljajo kriterij ekskluzivnosti (exclusivity) in kriterij odzivnosti (responsivness), pri čemer je prvi značilnost odnosa agencija – naročnik, drugi pa ocena agencije o naročnikovem obnašanju. V nadaljevanju ju podrobneje opisujemo. (prav tam)

Kriterij ekskluzivnosti se nanaša na število agencij za zaposlovanje, ki skušajo izpolniti neko naročilo. Manj kot je tekmecev, lažje bo agencija zapolnila delovno mesto. Veliko število tekmecev tako pomeni manjše zanimanje za delo, težko pa je definirati, kako veliko je število, pri katerem je še smiselno delati. To je odvisno od posamezne agencije – za nekatere sta preveč že dva tekmece, drugi delajo tudi pri desetih. Ko neka agencija doseže zgornjo mejo, naročnik izgubi status pravega naročnika in s tem iskanje ni več prednostno, ampak le še površno. Agencija za zaposlovanje pa doseže ekskluzivnost, ko je edina, ki ji je bilo naročilo dano. Takrat govorimo o ekskluzivnem iskanju, ki lahko traja od nekaj dni pa tudi do več tednov, bistvo pa je, da v tem času naročnik ne sodeluje z nobeno drugo agencijo in ne sprejema njihovih kandidatov. (prav tam)

Kriterij odzivnosti zajema povratne informacije, ki jih agencija dobi od naročnika. Med njimi je tudi, ali zaposlijo kandidata ali ne. Odzivnost je pomembna predvsem za prva naročila novih naročnikov, ko agencije še ne poznajo njihovega delovanja. Agencija se ne bo toliko trudila za naročnika, ki ne nudi nobene povratne informacije ali ne zaposli kandidata, ki mu ga je poiskala. Odziven naročnik agenciji posreduje informacije o prostem delovnem mestu in kandidatu, ki ga išče, predstavi mu svoje podjetje in ponudi smernice za iskanje, denimo tipične delovne naloge, pričakovanja do kandidata in razloge, zakaj je delovno mesto prosto. Neodzivni naročnik pa bo posredoval le naziv prostega delovnega mesta in začetno plačo. (prav tam)

### **5.1.3 Medsebojne pravice in obveznosti**

Agencija in naročnik medsebojno razmerje opredelita in določita s pogodbo o poslovnem sodelovanju na podlagi Zakona o delovnih razmerjih (glej 59.–63. člen, Priloga B), ki definira obveznosti obeh strank.

Agencija za zaposlovanje in naročnik pred začetkom dela delavca pri uporabniku skleneta pisni dogovor, v katerem morata spoštovati tudi zakon in kolektivne pogodbe ter druge akte, kar vse določa 62. člen. (glej Priloga B)

Agencija za zaposlovanje delavcev k naročniku v nekaterih primerih ne sme napotiti in naročnik ne sme uporabljati dela napotenih delavcev, denimo pri nadomeščanju stavkajočih zaposlenih ali predhodni odpovedi pogodbe o zaposlitvi več zaposlenih itd., kar določa 59. člen zakona. Isti člen določa tudi, da je število napotenih delavcev pri naročniku lahko največ 25 odstotkov števila zaposlenih delavcev pri naročniku, ki niso zaposleni za nedoločen čas, razen če kolektivna pogodba določa drugače. (glej Priloga B)

Naročnik je za izplačilo plač in drugih prejemkov subsidiarno odgovoren. (glej 62. člen, Priloga B) Delavcu je dolžan do izteka pogodbe za določen čas plačevati nadomestilo plače v skladu s 138. členom zakona, saj predčasno prenehanje potrebe po delu delavca pri naročniku v posameznem primeru ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas. (glej 60. člen, Priloga B)

Naročnik je dolžan pred začetkom dela delavca obvestiti agencijo za zaposlovanje o vseh pogojih opravljanja dela in predložiti oceno tveganja za nastanek poškodb in zdravstvenih okvar. Agencija za zaposlovanje je dolžna delavcu zagotavljati izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje v skladu s 170. členom ZDR-ja. Agencija za zaposlovanje in naročnik se dogovorita tudi o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju delavca v času napotitve pri naročniku. Skladno z dogovorom med agencijo za zaposlovanje in naročnikom mora biti delavec z napotitvijo na delo k naročniku pisno (lahko tudi po elektronski pošti) obveščen o pogojih dela pri naročniku in o pravicah ter obveznostih pri njem. (glej 62. člen, Priloga B)

Naročnik odgovarja za podatke o obstoju pogojev in podatke o plačilu za delo, ki jih daje agenciji za zaposlovanje za obračun plač in drugih prejemkov iz delovnega razmerja. (glej 62. člen, Priloga B)

#### **5.1.4 Plačilo za opravljeno delo**

Agencije ponujajo selekcijo kadrov, ki jo ali posebej zaračunajo kot fiksni znesek ali pa jo vključijo v provizijo ob posredovanju. Višina plačila je lahko odvisna od tega, koliko časa je bila oseba zaposlena na agenciji. Plačilo določenih storitev je stvar dogovora med agencijo in naročnikom. Zdravniški pregled in izpit iz varstva pri delu tako lahko organizira agencija, ki pa ga posebej zaračuna naročniku. Ta storitev namreč ni brezplačna, in če ima podjetje sklenjeno pogodbo z medicino dela, je za podjetje ugodneje, da uporabi svojega zdravnika. (Raspor in Rožič Volk 2006)

Agencije ponujajo tudi možnost zaposlitve na podlagi natančno načrtovanih učinkovitih ur. Tu se cena storitve poviša. Izračun plače je vedno dogovorjen. Največkrat je v breme naročnika, ki ga mora mesečno izvesti ter ga skupaj s prišteti povračili nakazati agenciji. Agencija in naročnik se lahko tudi drugače dogovorita, kar spet spremeni višino storitve. Naročnik denimo evidentira samo opravljeno delo, določi morebitno stimulacijo in druge gibljive dele, drugo, kot so obračun plače, nakazilo na banko, plačilo davkov in prispevkov itd., pa opravi agencija. Vsa nadomestila, razen tistega za bolniško odsotnost, vedno bremenijo naročnika. Obstaja tudi možnost zaračunavanja izstopnih stroškov ob prekinitvi pogodbe o sodelovanju. Provizija za posredovanje delavcev je oblikovana ali v fiksnem znesku na delavca ali pa v višini odstotka na celotno vrednost storitve. Na celotno storitev (plača, nadomestila, stroški za prehrano in prevoz, agencijska provizija) je treba plačati še 22-odstotni DDV. Nekatere agencije brezplačno ponujajo še dodatne storitve, kot so različna testiranja, izobraževanja, nezgodno zavarovanje ipd. (Raspor in Rožič Volk 2006, 383)

Zelo pomemben del dogovora je seveda tudi način plačila in okvirna določitev stroškov, ki spadajo v ceno, in tistih, ki ne. Lahko gre za dogovor o honorarju, ki temelji na odstotku od plače kandidata, lahko pa gre za fiksne honorarje, ki so tudi bolj ekonomični. Poleg tega pa obstajajo tudi izdatki, povezani z iskanjem kandidata, ki so navadno povezani z dodatnimi stroški. Zato je pametno vnaprej določiti maksimalni mesečni

znesek. Pri vsem pa je pomembna tudi garancija za storitev. Agencija lahko ponudi garancijo za storitev, v nasprotnem primeru pa se mora z naročnikom dogovoriti za določeno obliko honorarja: eno tretjino vnaprej, dve tretjini pa ob zaključku iskanja. Če naročnik ni zadovoljen, naj bi se prva tretjina vrnila po 30-ih dneh. V tem primeru agencije sprejmejo naročila, za katera so prepričana, da jih lahko uspešno izpeljejo. Naloga je uspešno izpeljana in zaključena, ko je račun dokončno plačan, ne glede na to, ali se je kandidat zaposlil ali ne. (Ličen 2002, 25–28)

### ***5.1.5 Sodelovanje med agencijo za zaposlovanje in naročnikovo kadrovske službo***

Agencije za zaposlovanje in kadrovska služba naročnika, če jo ta ima, morata sodelovati. Zaposleni v kadrovske službi si niso popolnoma enotni; eni pravijo, da jih prisotnost agencije moti, ker se iskalci preveč vtikajo v njihovo delo in jih motijo s svojimi telefonskimi klici in nenehnimi vprašanji, drugi pa imajo agencijo za dobrodošlo pomoč in podaljšek njihovega oddelka. Tudi agencije same oz. njihovi iskalci imajo različna mnenja o sodelovanju s kadrovske službami. Enim se zdijo odvečne in se jih izogibajo, drugim pa kot bistven element podjetja/naročnika predstavljajo pomemben člen sodelovanja. (prav tam)

Kadrovske službe in agencije za zaposlovanje so vedno bolj pripravljene na sodelovanje. Kadrovska služba je v podjetjih vedno bolj cenjena, zato jim tudi agencije za zaposlovanje ne predstavljajo več take grožnje. Pri odprtem trisernem toku informacij jim tudi dovolijo vzpostaviti stik z vodilnimi v podjetju. Imajo pa kadrovske službe nekoliko bolj pozitiven odnos do agencij, ki delajo na osnovi postopnega plačila, kot do tistih, ki dobijo plačilo samo v primeru zaposlitve ponujenega kandidata pri naročniku, saj je teh veliko in nenehno vzpostavljajo stik. Težava pri odnosu med kadrovske službo in agencijo za zaposlovanje je velikokrat tudi pomanjkanje časa in s tem napetost v zraku. Veliko naročnikov se za agencijo odloči šele takrat, ko je sama že iskala kandidata, a ga ni našla. Tako plačljive agencije za zaposlovanje v igro stopijo šele na koncu, ko se že nekoliko mudi. (Luden 1992, 2–3)

Iskalci kadrov imajo težave tudi v primeru, ko naročnik za kontaktno osebo postavi kadrovske službo, ki je posrednik med njimi in vodilnimi v podjetju, ki dejansko odločajo. Kadrovska služba lahko tako iskalcem ponudi le splošne informacije o



delovnem mestu in potrebah, ne pa ključnih informacij, ki jih poznajo le vodilni. Podjetja imajo za to tri mogoče rešitve (Ličen 2002, 36):

- strategija moči: agencije pridobijo na svojo stran odgovorne za zaposlovanje, da bi jim ti pomagali mimo kadrovske službe;
- visoko tvegani frontalni napad: agencije zavestno obidejo kadrovske službe in gredo neposredno k odgovornim; ta »napad« je bolj akt obupa, saj ga agencija denimo uporabi v primeru, ko so kandidati zavrnjeni na podlagi intervjuja, agencija pa želi izvedeti razlog neposredno od odgovornih;
- krit pristop: agencije obidejo kadrovske službe nehoti oz. po nesreči, saj si želijo njenega sodelovanja, vendar pa potrebujejo tudi vodilne; tako denimo pokličejo po delovnem času kadrovske službe ali pa postavljajo vprašanja, na katera vedo odgovoriti le vodilni in je to razlog, da stopijo z njimi v stik.

## **5.2 Razmerje med agencijo za zaposlovanje in delavcem**

Zakonodaja je uvedla nekaj varovalk, s katerimi se skuša ogniti večini zlonamernih dejanj agencij za zaposlovanje v škodo delavcev, kar je bila sicer prikrita težnja v okoljih, kjer je bila zaščita delavskih pravic zaposlenih slaba. Koliko takšna varovalna zakonodaja v resnici varuje delavca pred egoističnimi interesi delodajalca (nižji stroški dela) in agencijskimi apetiti po zaslužku (netransparentna provizija), pa je pravzaprav empirično vprašanje.

V nadaljevanju se ukvarjamo predvsem z normativnim okvirjem, manj pa z empirično prakso pri nas. Delavec z agencijo najpogosteje sklene pogodbo o zaposlitvi, s katero nastane delovno razmerje. To ima v skladu z določili Zakona o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) določene značilnosti. Med njimi je najpomembnejša, da delavec delo opravlja pri naročniku, po njegovih navodilih in z njegovimi sredstvi. Delavci so v agenciji lahko zaposleni za določen ali nedoločen čas. Če podjetje nima več potrebe po delavcu, to ni razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi. V pogodbi o zaposlitvi delavec in delodajalec dorečeta tudi višino nadomestila plače za predčasno prenehanje dela oziroma ko delodajalec delavcu ne zagotavlja dela, vendar pa to nadomestilo ne sme biti nižje od 70 % minimalne plače. Za plačilo plače v vsakem primeru jamči agencija. Položaj delavca je zaščiten najmanj z določili splošne kolektivne pogodbe. (Šket 2004)

Agencija mora delavca pisno obvestiti o pogojih dela pri naročniku. Prav tako ga mora obvestiti o njegovih pravicah in obveznostih, neposredno vezanih na opravljanje dela. Če naročnik obveznosti krši, lahko delavec odkloni delo, če pa obveznosti krši delavec, je to lahko vzrok za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi. (prav tam)

### ***5.2.1 Delavec: iskanje agencije za zaposlovanje***

Vse pogosteje se kandidati, predvsem brezposelni, sami obračajo na agencije za zaposlovanje in pri njih iščejo delo. Z njihovo pomočjo si namreč lahko izboljšajo svoj položaj ali spoznajo prihodnjega delodajalca. Pri komunikaciji z agencijo za zaposlovanje morajo kandidati upoštevati predvsem naslednje (Ličen 2002, 42–43):

- Kandidat naj se trži primerno: agencije za zaposlovanje bodo želele videti življenjepis, zato naj se kandidat pozanima, v kakšni obliki naj jim ga posreduje – v papirni ali elektronski obliki. S tem se bo že na začetku približal agenciji.
- Kandidat naj spoštuje zakon recipročnosti: agencije za zaposlovanje so posredniki med delavci in delodajalci. Ko agencija pokliče kandidata na razgovor, mu da možnost, da naredi pozitiven vtis. Hkrati pa lahko tudi kandidat pomaga podjetju, če o ponujenem delu, ki njega osebno ne zanima, obvesti svoje prijatelje in znance ter tako agenciji prinese morebitnega ustreznega kandidata. To si bo agencija zapomnila in kandidata v primeru dobre ponudbe zagotovo obvestila.
- Kandidat agenciji za zaposlovanje ne sme dati občutka, da je izkoriščen: iskalci kadrov so veliko na telefonih, ker iščejo ustrezne kandidate. Nekateri izmed njih menijo, da delajo zanje in jim morajo biti na voljo. Vendar pa je tu potrebno obojestransko spoštovanje in sodelovanje.
- Kandidat naj začne iskanje: če bi kandidat rad zamenjal službo, agencija za zaposlovanje pa ga še ni poklicala, naj sam stopi v stik z iskalci kadrov. Izbere naj nekaj agencij, o katerih naj se pozanima pri prijateljih in znancih z izkušnjami, ter jim pošlje svoj življenjepis.

Hkrati pa mora tudi kandidat, ki ga iskalec kadrov obvesti o prostem delovnem mestu, primernem zanj, zbrati informacije in reference o agenciji za zaposlovanje. Pomembno je predvsem, ali gre za agencijo, ki dela na podlagi pogojnega plačila in je tako plačano le v primeru, da najde ustreznega kandidata. Taka agencija izbira veliko kandidatov in včasih zbira le življenjepise, kandidatov pa nato na sestanke sploh ne vabi. Na drugi strani pa so

podjetja, najeta za zapolnitev točno določenega delovnega mesta, pri tem pa njihovo plačilo ni pogojeno s tem, ali najdejo ustreznega kandidata ali ne. Preden kandidat torej agenciji zaupa svoje podatke, mora biti prepričan o njenem delovanju. V primeru, da kandidat posreduje svoje podatke in življenjepis, pa morajo biti točni. Tudi na morebitnem sestanku mora biti iskren in podati prave podatke, do iskalca pa naj se obnaša, kot bi se do delodajalca. Še pred samim sestankom oz. razgovorom mora kandidat vedeti, kaj zahteva, kaj sprejme in česa ne. To je vezano tudi na pogoje dela, višino plače, odgovornost ipd. Od iskalca kadrov pa naj izve čim več o delodajalcu. Če uspešno opravi sestanek z agencijo, kandidata čaka še intervju z delodajalcem. V nobenem primeru pa naj kandidat sam ne stopi do naročnika, če je izvedel, kdo to je, saj je velika verjetnost, da bo ta njegov življenjepis vseeno izročil agenciji za zaposlovanje, ki ji je zaupal naročilo. Dobro pa je, da je kandidat do agencije in njenih predstavnikov prijazen in jim nameni svoj čas, saj se mu bo lahko ponudila odlična priložnost. (prav tam)

### ***5.2.2 Agencija za zaposlovanje: proces pridobivanja kadrov***

Agencije za zaposlovanje kandidate iščejo tudi same. Med iskanimi niso samo brezposelni, pač pa tudi zaposleni. Če ima iskalec kandidatov primerno delovno mesto oz. potrebuje delavca z določenimi lastnostmi in znanji ter ga najde v delavcu, ki je nekje že zaposlen, ga lahko kontaktira. Pri tem pazi, da ga pokliče na osebno telefonsko številko in ne na službeno, saj bi mu to lahko prineslo težave pri trenutnem delodajalcu. Kandidatu tako predstavi sebe in svojo agencijo, mu pove, kako ga je našel ter kakšno delovno mesto mu ponuja in kje. (Ličen 2002, 40)

Proces pridobivanja kadrov vsebuje štiri glavne korake:

- vzpostavitev stika z agencijo za zaposlovanje;
- analiza prostega delovnega mesta;
- selekcija kadrov,;
- priprava dokumentacije za zaposlitev.

Prvi korak oz. prva faza procesa pridobivanja kadrov je vzpostavitev stika. Agencije za zaposlovanje omogočajo brezplačne vpise v svojo bazo že kar na spletnih straneh. Pri tem potencialni kandidat odda svoje osebne podatke, pretekle delovne izkušnje, izobrazbo,

usposobljenosti in znanja ter področja dela, na katerih bi nabiral izkušnje, navesti pa mora tudi kontaktne podatke, tj. telefon in e-pošta, na katerih je dosegljiv. Na podlagi prijave v bazo podatkov agencija opravi tudi intervju oz. razgovor s kandidatom, kjer skupaj pogledajo podatke in se dogovorijo za področja dela, ki bi kandidatu ustrezala. Nato kandidati na elektronski naslov dobivajo obvestila o prostih delovnih mestih, ki jih razpiše agencija, kandidati pa nato izbirajo, ali jih ponujeno delo zanima in se nanj prijavijo ali ne. Agencija na podlagi prejetih prijav izbrane kandidate povabi na razgovor, in če izpolnjuje vse pogoje, ga ta napoti na razgovor še k naročniku. K slednjemu agencija pošlje le ožji izbor kandidatov (nekje od pet do sedem), ki imajo tako možnost neposrednega razgovora z naročnikom storitve, s čimer se zaključi začetni selekcijski korak. (Kolenc 2011, 46)

Vsak selekcijski postopek je svojevrsten projekt, prirejen potrebam naročnika in razmeram na trgu dela. Agencije za zaposlovanje tako uporabljajo tudi različna testiranja, s katerimi ugotavljajo primernost kandidatov za določeno delovno mesto. S kandidati, ki pridejo v ožji izbor, agencija opravi strukturiran in poglobljen intervju ter jih napoti na razgovor k naročniku. Agencija nato čaka na povratno informacijo tako naročnika kot tudi napotenega kandidata. Končni izbor nato opravi ali naročnik ali agencija za zaposlovanje, odvisno od medsebojnega dogovora. (prav tam)

Po uspešno končanem selekcijskem postopku agencija pripravi vso ustrezno dokumentacijo za sklenitev pogodbe o zaposlitvi med delodajalcem, tj. agencijo, in delavcem.

### **Pogodba o zaposlitvi**

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati zakonsko predpisane sestavine po 29. členu ZDR. Biti mora sklenjena v pisni obliki in vsebovati vse osnovne podatke o delodajalcu in delavcu. Vključevati mora naziv delovnega mesta in njegov opis, biti mora časovno in krajevno opredeljena, jasno pa mora biti tudi vrsta delovnega razmerja, torej za polni delovni čas ali ne ter kakšna je razporeditev tega časa. Če rok v primeru zaposlitve za določen čas ni določen, gre za pogodbo za nedoločen čas. Nadalje mora pogodba o zaposlitvi vsebovati še podatke o višini plače, plačilnih dnevih in načinih izplačevanja. Pomembna sta tudi letni dopust in odpovedni rok, hkrati pa morajo biti jasne tudi kolektivne pogodbe. (glej Priloga B)

Jasno določeni so tudi datumi sklenitve pogodbe in nastopa dela delavca, na kar je vezana tudi vključitev v socialna zavarovanja. V primeru spreminjanja časa trajanja delovnega razmerja, delovnega časa ali naziva delovnega mesta ali opisa dela je treba skleniti novo pogodbo o zaposlitvi. Pred podpisom pogodbe mora delodajalec delavcu izročiti pogodbo v pregled in se v treh dneh odločiti, ali jo podpiše ali ne. Od delodajalca pa je odvisno, ali v pogodbo vključi tudi konkurenčno klavzulo, ki delavcu preprečuje, da bi po prenehanju razmerja opravljal konkurenčno dejavnost.

### ***5.2.3 Medsebojne pravice in obveznosti***

V pogodbi o zaposlitvi delavec in agencija za zaposlovanje dorečeta tudi pravice in obveznosti, ki jih morata upoštevati oba. Tako skleneta dogovor o začasnem delu delavca pri naročnikih in tudi o nadomestilu plače v primeru predčasnega prenehanja dela pri slednjem, kar določa 61. člen. (glej Priloga B)

Naročnik in delavec sta dolžna za pravice in obveznosti upoštevati določbe zakona, kolektivnih pogodb oziroma splošnih aktov naročnika. Posledice kršenja pravic in obveznosti določa 63. člen. (glej Priloga B)

## 6 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZAPOSLOVANJA PREKO AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE ZA NAROČNIKE IN DELAVCE

Zaposlovanje preko agencije za zaposlovanje je po eni strani ugodno za naročnike delodajalce, po drugi pa tudi za delavce. Seveda pa ne moremo niti mimo slabosti, ki jih ta vse pogosteje uporabljena oblika zaposlitve pri nas prinaša. V nadaljevanju tako podajamo prednosti in slabosti zaposlovanja preko agencije za zaposlovanje za vse vpletene.

### 6.1 Prednosti in slabosti sodelovanja z agencijo za zaposlovanje za podjetja naročnike

Sodelovanje z agencijami za zaposlovanje zlasti naročnikom prinaša številne **prednosti**. Podjetja naročniki sodelovanje z agencijami za zaposlovanje velikokrat izkoristijo predvsem kot rekrutacijski kanal, s katerim delavce najamejo sprva za določen čas, da vidijo, kako se na delovnem mestu obnesejo in ali jim ustreza. Nato z njimi sklenejo pogodbo o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas.

Podjetja s sodelovanjem z agencijo za zaposlovanje prihranijo čas in, kar je bistveno, denar, kajti tudi čas je denar. Ni se jim namreč treba ukvarjati z iskanjem in selekcijo kandidatov, kar ustreza predvsem podjetjem, ki nimajo svoje kadrovske službe. Postopke iskanja se velikokrat tudi precej skrajša, saj ima agencija za zaposlovanje svojo bazo kandidatov, v kateri lahko hitro najde ustreznega. Prav s sodelovanjem z agencijo za zaposlovanje pa lahko tudi uspešno zmanjšajo obseg lastnih kadrovskih storitev. Agencija tudi nosi vse stroške administracije in vodenja postopkov, prevzame obračun ter plačo in prispevke delavca, krije stroške za njegovo odsotnost z dela. Podjetje z delavcem dejansko nima drugega stroška kot tistega, ki je točno določen in vezan na učinkovite ure dela. Agencija za zaposlovanje tudi zagotavlja, da bo v primeru neustreznosti izbranega kandidata slednjega v najkrajšem mogočem času nadomestila z novim. S sodelovanjem podjetja dobijo tudi nove in sveže ideje ter poglede na projekte, saj v organizacijo vstopi nekdo, ki je neobremenjen s preteklimi izkušnjami.

Sodelovanje z agencijo za zaposlovanje ima tudi določene **slabosti**. Med njimi je predvsem neizkušnost delavcev, ki jih je treba usposabljanje. V začetku lahko delavci

naredijo več napak, posledično sta produktivnost in kakovost manjša, proizvodni stroški pa nižji. Ko se nato delavci zamenjajo, potrebujejo novi ponovno usposabljanje, pri čemer mora podjetje spet pričakovati določeno izgubo. Slabost je tudi v tem, da je najem istega delavca za isto delovno mesto preko agencije za zaposlovanje časovno omejen na eno leto.

## 6.2 Prednosti in slabosti sodelovanja z agencijo za zaposlovanje za delavce

Razlogov, zakaj delavci sodelujejo z agencijo, je več, med njimi pa je najpogostejši sklenitev delovnega razmerja. To je ena izmed ugodnosti, ki jih delavec dobi s sodelovanjem z agencijo. S tem delavci razmeroma hitro rešijo težavo brezposelnosti in dobijo zaposlitev, hkrati pa pridejo v stik s potencialnimi prihodnjimi delodajalci. Največjo prednost tako sodelovanje z agencijo prinaša t. i. iskalcem prve zaposlitve oz. začetnikom, ki so prvič na trgu delovne sile. (Raspor in Rožič Volk 2006, 382)

Zaposlitev pri agenciji ima torej določene **ugodnosti** tudi za delavce. Kohont (2003, 452) izpostavlja naslednje:

- z delovnim razmerjem in pridobivanjem izkušenj pri različnih delodajalcih višajo svoje možnosti, ki jih imajo na trgu dela;
- s takim delom lahko pridejo v določeno podjetje, kamor brez agencije ne bi mogli, s tem pa spoznajo podjetje od znotraj in se lažje odločijo, če kasneje dobijo možnost zaposlitve pri tem podjetju (t. i. wait and see behaviour);
- možnost dodatnega zaslužka, saj ni nujno opravljati le dela s polnim delovnim časom;
- reference za prihodnje delo – tako od agencije kot tudi od podjetja;
- pravice, izhajajoče iz zaposlitve za (ne)določen čas v podjetju;
- dejavnejše odločanje o prostem času, saj se delavec z agencijo lahko dogovori o prekinitvi zaposlitve;
- pri velikem povpraševanju po sposobnostih in znanjih delavcev lahko agencija omogoči delo pri najboljšem ponudniku, saj navadno razpolaga z veliko informacijami o podjetjih.

Glavne prednosti so torej v tem, da se delavci iz brezposelnosti hitro in tudi učinkovito vračajo v zaposlitveno razmerje, začetniki in študentje pridobivajo prve delovne izkušnje, vsi pa dobijo reference za nadaljnje delo.

Delo pri agencijah pa ima tudi določene **slabosti**. Prva med njimi je pomanjkanje ekonomske varnosti in posledično socialne, ki je navadno posledica dolgotrajnejše brezposelnosti. (Raspor in Rožič Volk 2006, 382) Varnost zaposlitve je namreč precej nizka, saj gre za nestalno in negotovo zaposlitev, ki je odvisna od povpraševanja podjetij in sposobnosti agencije zagotavljati konstantno delo. (Kohont 2003, 452) Delavci se prav zaradi tega velikokrat raje odločajo za slabše plačane službe, pri katerih sklenejo zaposlitev neposredno z delodajalcem in so varnejša oblika. (Raspor in Rožič Volk 2006, 382) Druga slaba stran dela preko agencije za zaposlovanje so nizke plače. V večini primerov namreč zaposleni pri agenciji še vedno prejemajo nižje plače od zaposlenih neposredno pri podjetjih, kljub uveljavljanju izenačevanja plač. Delavci imajo tudi manj finančnih ugodnosti, kot je denimo pridobitev bančnega kredita. (Kohont 2003, 452) Diskriminirani pa so tudi pri plačilu dodatkov, saj se podjetja z najemom delavca preko agencije za zaposlovanje izognejo izplačevanju dodatkov za delovno dobo. (Storrie 2002, 54) Nadalje je pogosta mobilnost med podjetij in posledična menjava delovnih mest lahko zelo stresna, predvsem za manj prilagojene in občutljivejše delavce. (Kohont 2003, 452) Storrie (2002, 54) povzema rezultate raziskav, ki so pokazali, da so agencijski delavci pogosteje izpostavljeni zdravstvenim in varstvenim tveganjem kot ostali delavci, to pa je posledica slabih delovnih pogojev, negotove pogodbe med naročniki in agencijami, v katerih ni jasno opredeljeno, kdo je sploh odgovoren za delavčevo varnost, pa tudi stalne menjave delovnega okolja. Poleg tega se slabost te oblike dela pokaže tudi, ko delavec izgubi delo pri agenciji pred izpolnitvijo pogojev za pridobivanje nadomestila za brezposelnost. (Kohont 2003, 452) Poleg tega je oblika zaposlovanja preko agencij bistvena oblika fleksibiliziranja delovnih razmerij, ki delujejo v finančno korist naročnika in agencij samih ter zmanjšuje socialno in druge varnosti zaposlenih. S tem znižuje standarde delavskih pravic in uvaja nestabilnost v sfero trga dela in delovnega procesa samega, posredno pa tudi v življenja družin in gospodinjstev.



## **7 SODELOVANJE Z AGENCIJAMI ZA ZAPOSLOVANJE – REŠEVANJE PODJETJA ALI DELAVCA?**

Skozi diplomsko nalogo smo skušali ugotoviti, kakšno vlogo imajo agencije za zaposlovanje na trgu dela in komu sodelovanje z njimi prinaša največ ugodnosti. Na podlagi pregledane literature tako lahko odgovorimo na postavljeni raziskovalni vprašanji:

**Komu zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje prinaša največ ugodnosti: naročnikom storitve, tj. delodajalcem, ali delavcem?**

Največ ugodnosti prinašajo zaposlovanja pri agenciji podjetjem. Kohont (2003, 452) pravi, da je ta oblika zaposlovanja za podjetja ugodna predvsem zato, ker omogoča večjo fleksibilnost podjetja, ki s tem prilagaja število delovne sile povpraševanju in potrebi v proizvodnji. Zmanjša tudi obseg aktivnosti in stroškov, vezanih na zaposlovanje delavcev, pa tudi na njihovo odpuščanje, v primeru neustreznosti kandidata ali njegove odpovedi dela pa agencija poišče drugega kandidata, ki ga ustrezno nadomesti. Pomembno je tudi dejstvo, da ta oblika sodelovanja skrajša čas od nastanka potrebe po delavcu do pridobitve delavca. Ne nazadnje pa podjetju omogoča, da skozi delovni proces spozna delavca, in če je ustrezen, ga po določenem času zaposli; to je predvsem primerno in uporabno pri novih podjetjih, ki še ne poznajo točnega števila delavcev, ki bi jih potrebovali. Takšna oblika zaposlovanja delavcev delodajalcem omogoča tudi sprotno prilagajanje zaposlovanja tržnim razmeram in najcenejšo obliko prilagajanja števila zaposlenih glede na te razmere. Ugodnosti, ki jih s sodelovanjem z agencijo za zaposlovanje dobi delavec, pa so večinoma omejene le na kratkoročno reševanje brezposelnosti in pridobivanje delovnih izkušenj.

**Ali zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje delavcu poleg tega, da mu ponuja začasno rešitev problema brezposelnosti in omogoča pridobivanje delovnih izkušenj, prinaša tudi druge ugodnosti, predvsem na daljši rok?**

Delo preko agencije za zaposlovanje sicer ima svoje prednosti torej tudi za delavca, a le na krajši rok. Agencija namreč delavcu nudi le kratkoročno rešitev brezposelnosti, čeprav je treba priznati, da nudi tudi možnosti izboljšanja položaja na trgu dela s tem, da

omogoča pridobivanje delovnih izkušenj. A takšna oblika zaposlitve delavcu ne prinaša varnosti in stalnosti zaposlitve, navadno so plače nižje in brez dodatkov. Delavec nima nikakršnih finančnih ugodnosti, kot je denimo možnost pridobitve bančnega kredita, saj njegova oblika zaposlitve ni »varna«. Nazadnje pa je ob prenehanju dela pred izpolnitvijo pogojev za pridobivanje nadomestila za brezposelnost tudi ob to dodatno finančno pomoč. Na daljši rok pa zaposlovanje pri agencijah torej ne prinaša večjih ugodnosti za delavca, precej bolj in večinoma pa zadovoljuje potrebe naročnika.

## 8 SKLEP

Zaposlovanje je danes aktualna tema, pri tem pa se vse pogosteje srečujemo z agencijami za zaposlovanje. V Sloveniji se za storitev posredovanja dela odločajo predvsem uspešnejša podjetja, ki to prakso največkrat že poznajo iz tujine. Pridobivanje kadrov iz zunanjih virov delodajalcu omogoča večjo izbiro, ki je tudi raznovrstnejša kot tista iz notranjih virov. Gre pravzaprav za najem delovne sile, ki je oblika zaposlovanja, velikokrat poimenovana tudi trikotno zaposlovanje, saj povezuje tri strani – delavca, agencijo in podjetje.

Prednost zasebnih agencij za zaposlovanje je predvsem v tem, da se praviloma specializirajo za določen segment kadrov in njihov strokovni profil. Imajo tudi zelo dobre informacije o svojem področju, tako da delodajalcem ne nudijo le brezposelnih oseb, pač pa tudi že zaposlene delavce. Pri svojem delu so te agencije navadno zelo učinkovite, delodajalcem pa tudi jamčijo za svoje delavce. Na te agencije se delodajalci obračajo predvsem takrat, ko iščejo kandidate s posebnim znanjem za vodstveno in strokovno delo. Glavna slabost, ki jo taka oblika zaposlovanja lahko prinese podjetjem, so kadri, ki jih je treba usposablјati in uvesti v delo. Kljub temu se podjetja vedno bolj odločajo za fleksibilno obliko zaposlovanja preko agencije za zaposlovanje, saj takšna oblika zaposlovanja delavcev delodajalcem omogoča tudi sprotno prilagajanje zaposlovanja tržnim razmeram in najcenejšo obliko prilagajanja števila zaposlenih glede na te razmere. Kljub temu da sodelovanje z agencijami za zaposlovanje določene ugodnosti prinaša tudi delavcem, pa so te v primerjavi z ugodnostmi, ki jih s tem dobijo podjetja naročniki, zanemarljive.

Zaključimo torej lahko, da agencije za zaposlovanje v prvi vrsti rešujejo potrebe naročnikov, lajšajo njihovo iskanje primernih kandidatov in jim prihranijo čas, ki bi ga za to porabili, šele nato pa zagotavljajo delo delavcem in tudi rešujejo brezposelnost. V poplavi brezposelnih in drugih iskalcev zaposlitve imajo delodajalci boljši položaj, in ker je naročnikov manj kot iskalcev zaposlitve, se agencije za zaposlovanje bolj trudijo za pridobitev naročnikov in zadovoljitev njihovih potreb. Imajo namreč dovolj kandidatov, med katerimi lahko izbirajo, da čim bolj ugodijo svojim naročnikom. Čeprav se

obravnavana oblika zaposlovanja pri nas šele razvija, pa je jasno, da tudi v prihodnje ne bo nič drugače, dokler ne bo država bolje uredila trga dela in delovne sile.

## 9 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1996. *Personel Management Practice*. Logan: Kogan Page Limited.
2. Beardwell, Julie in Tim Claydon. 2007. *Human Resource Management: A contemporary Approach*. Harlow: Financial Times, Prentice Hal.
3. Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Č. A. 2013. *Agencije za posredovanje delavcev bodo po novem lahko ob koncesijo*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/agencije-za-posredovanje-delavcev-bodo-po-novem-lahko-ob-koncesijo/319250> (29. december 2013).
5. Direktorat za delovna razmerja in pravice iz dela. 2015. *Podatki o številu zaposlitvenih agencij in zaposlenih pri agencijah po letih v Sloveniji*. Ljubljana: interno gradivo.
6. Dominkuš, Davor. 2002. Sodelovanje javnih zavodov za zaposlovanje s privatnimi agencijami. *Delo in kadri* 1: 7–8.
7. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999a. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
10. --- 1999b. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Gabrovšek, Tatjana. 2013. *Zasebne agencije za zaposlovanje*. Dostopno prek: [http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&i db=123](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&i db=123) (29. december 2013).
12. Gričnik, Bojana. 2009. *Načini pridobivanja kadrov v organizacijah*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

13. Heneman, Hergert Gerhard in Timothy A. Judge. 2006. *Staffing Organizations*. Middleton: McGraw Hill.
14. KADIS. 2014. *Predstavitev postopka iskanja in izbora kadrov*. Dostopno prek: <http://sl.kadis.si/iskanje-in-izbor-kadrov/postopek-iskanja-in-izbora-kadrov/> (4. februar 2014).
15. Kohont, Andrej. 2003. *Zaposlovanje pri zasebnih agencijah*. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20033kohont.pdf> (15. januar 2014).
16. Kolenc, Marjetka. 2011. *Proces kadrovanja v organizaciji na primeru zasebnih agencij za zaposlovanje*. Diplomsko delo. Celje: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
17. Kragelj, Radovan in Milena Pervanje. 2009. *Metode iskanja in izbira kadrov s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
18. Kramberger, Anton. 2013. *Upad signalne vrednosti specializirane poklicne izobrazbe v Sloveniji*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
19. Kühlmann, Thorsten. 2004. *Personal Lernstudio*. Bayreuth: Lernstuhl für Personalwesen und Führungslehre.
20. Ličen, Petra. 2002. *Iskanje in selekcija kadrov s pomočjo zunanjih svetovalcev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Lovrečić, David. 2010. *Planiranje kadrov v podjetju Jantar, elektronski sistemi d.o.o.* Diplomsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
22. Luden, Ben. 1992. HR vs. Executive Search. *Personnel Journal* 71 (5): 104–110.
23. Maksič, Sanja. 2005. *Zasebna agencija za zaposlovanje kot atipična oblika posredovanja na trgu dela*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Kranj: Visoka šola za management.
25. --- 2008. *Osnove upravljanja s kadri*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.

26. Miladinović, Saša. 2005. *Trg zasebnih agencij za zaposlovanje v Republiki Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2015. *Posredovanje začasnih in občasnih del dijakom in študentom ter opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku*. Dostopno prek: [http://www.mdds.gov.si/si/delovna\\_podrocja/delovna\\_razmerja\\_in\\_pravice\\_iz\\_dela/delovna\\_razmerja/posredovanje\\_zacasnih\\_in\\_obcasnih\\_del\\_dijakom\\_in\\_studentom\\_ter\\_opravljanje\\_dejavnosti\\_zagotavljanja\\_dela\\_delavcev\\_uporabniku/](http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/posredovanje_zacasnih_in_obcasnih_del_dijakom_in_studentom_ter_opravljanje_dejavnosti_zagotavljanja_dela_delavcev_uporabniku/) (1. junij 2015).
28. Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Pačič, D. in M. Mežek. 2005. *Posojanje delavcev – fleksibilna oblika zaposlovanja*. Dostopno prek: <http://delodajalci.mojedelo.com/novica/posojanje-delavcev-fleksibilna-oblika-zaposlovanja/d-2890> (21. januar. 2014).
30. *Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku in načinu sodelovanja delodajalca z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje*. Ur. l. RS 106/2010. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=101470> (29. december 2014).
31. Primožič, Klemen in Leon Žunec. 2013. *Zakaj zaposlovati preko kadrovske agencije?* Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/zakaj-zaposlovati-preko-kadrovske-agencije> (29. december 2014).
32. Raspor, Andrej in Nevenka Rožič Volk. 2006. Posredovanje dela. *Organizacija* 39 (6): 178–385.
33. STA. 2013. *Vlada s spremembami zakona o urejanju trga dela preprečuje izkoriščanje agencijskih delavcev*. Dostopno prek: [http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2013/10/vlada\\_s\\_spremembami\\_zakona\\_o\\_urejanju\\_trga\\_dela\\_preprecuje\\_izkoriscanje\\_agencijskih\\_delavcev.aspx](http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2013/10/vlada_s_spremembami_zakona_o_urejanju_trga_dela_preprecuje_izkoriscanje_agencijskih_delavcev.aspx) (29. december 2013).
34. Storrie, Donald. 2002. *Temporary agency work in the European Union*. Luxembuorg: Office for official Publications od EC.

35. Svetlik, Ivan. 1998. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 107–146. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Šket, Alojz. 2004. *Posojanje delavcev od A do Ž*. Dostopno prek: <http://revija.mojedelo.com/hr/posojanje-delavcev-od-a-do-z-60.aspx>. (15. september 2013).
38. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Velečič, Marko. 2002. *Iskanje zaposlitve preko zasebnih agencij za zaposlovanje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Vrenko, Maja. 2009. *Zaposlovanje prek kadrovskih agencij*. Diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management.
41. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
42. *Zakon o delovnih razmerjih (ZUTD-C)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (29. december 2014).
43. *Zakon o urejanju trga dela (ZDR-1)*. Ur. l. RS 80/2010. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=100223> (29. december 2014).
44. Zavod RS za zaposlovanje. 2014. *Razpisi*. Dostopno prek: [http://www.ess.gov.si/delodajalci/financne\\_spodbude/razpisi](http://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/razpisi) (15. februar 2014).



## **PRILOGA A: Pomembni členi Pravilnika RS o pogojih za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku in načinu sodelovanja delodajalca z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje**

### 1. člen

(vsebina pravilnika)

Ta pravilnik podrobneje določa ali ureja:

- kadrovske, prostorske, organizacijske in druge pogoje, ki jih mora izpolnjevati delodajalec, ki zagotavlja delo delavcev drugemu uporabniku (v nadaljnjem besedilu: delodajalec) v času opravljanja te dejavnosti,
- postopek vpisa v register domačih pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja delavcev drugemu delodajalcu (v nadaljnjem besedilu: register) ali v evidenco tujih pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja delavcev drugemu delodajalcu (v nadaljnjem besedilu: evidenca), trajanje vpisa in druga vprašanja povezana z vpisom v register in evidenco in
- način sodelovanja delodajalca z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljnjem besedilu: zavod) in način poročanja delodajalca ministrstvu, pristojnemu za delo.

### 2. člen

(kadrovski pogoji)

- (1) Delodajalec lahko opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku (v nadaljnjem besedilu: dejavnost) le z osebo, ki je pri njem v delovnem razmerju in ima doseženo najmanj VI. raven izobrazbe ali njej enakovredno stopnjo ali raven izobrazbe in najmanj dve leti ustreznih delovnih izkušenj.
- (2) Z osebo, ki pri delodajalcu opravlja dejavnost, mora delodajalec skleniti pogodbo o zaposlitvi najmanj za dve leti in najmanj za štiri ure na teden.
- (3) Ustrezne delovne izkušnje so delo na kadrovskem področju in izobraževanju ter drugo delo na področju zaposlovanja, kakor je pedagoško, andragoško, psihološko in podobno delo.
- (4) Administrativno-tehnično osebje lahko opravlja le pomožne naloge in ne sme samostojno izvajati dejavnosti.

(5) Delodajalec mora imeti na vsaki lokaciji, kjer izvaja dejavnost, zaposleno vsaj eno osebo, ki izpolnjuje pogoje po tem pravilniku.

(6) Izpolnjevanje kadrovskih pogojev se dokazuje s predloženim organigramom zaposlitev in z dokazili o izpolnjevanju pogojev iz tega člena, ki jih ni mogoče preveriti v uradnih evidencah po uradni dolžnosti.

### 3. člen

(prostorski pogoji in oprema)

(1) Delodajalec, ki opravlja dejavnost, mora imeti ustrezne delovne in pomožne prostore za opravljanje dejavnosti (v nadaljnjem besedilu: poslovni prostori) ter ustrezno pisarniško in tehnično opremo, ki zagotavlja vodenje evidenc ter pristojnim organom in pooblaščenim osebam omogoča vpogled v njegovo poslovanje.

(2) Delovni prostor predstavlja samostojna soba ali ločen prostor, ki zagotavlja varstvo osebnih podatkov delavcev. Pomožni prostor je od delovnega prostora ločeni predprostor, ki delavcem omogoča primerno čakanje. Delodajalec mora za delavce imeti tudi sanitarije.

(3) V poslovnih prostorih mora biti na vidnem mestu izobešeno potrdilo o vpisu delodajalca v register ali evidenco.

### 6. člen

(vloga za vpis v register)

(1) Delodajalec, ki želi opravljati dejavnost, vloži vlogo za vpis v register pri ministrstvu, pristojnemu za delo.

(2) Vloga iz prejšnjega odstavka vsebuje:

- firmo in sedež pravne osebe ali ime samostojnega podjetnika posameznika, podatke o poslovnem organu, zastopanju in obsegu pooblastil,
- podatke o osebi, ki bo pri delodajalcu opravljala dejavnost, podatke o sklenitvi pogodbe o zaposlitvi in podatke o doseženi vrsti in ravni strokovne izobrazbe z opisom zahtevanih delovnih izkušenj,
- natančen naslov kraja opravljanja dejavnosti in opis prostorov s tlorisno skico ter dokazili ali podatki o pravici do razpolaganja s poslovnimi prostori,
- seznam in opis tehnične opremljenosti za izvajanje dejavnosti,
- način zavarovanja osebnih podatkov v skladu s predpisi, ki urejajo varstvo osebnih podatkov,

- navedbo ali poleg nameravane dejavnosti opravlja tudi katero drugo dejavnost,
- predvidene finančne vire za opravljanje dejavnosti,
- cenik storitev,
- izjavo vlagatelja, pod kazensko in materialno odgovornostjo, da so vsi podatki, navedeni v vlogi, resnični in
- izjavo vlagatelja, pod kazensko in materialno odgovornostjo, da nima neporavnanih zapadlih obveznosti do države s področja davkov in prispevkov.

### 13. člen

(poročanje delodajalca, vpisanega v register)

(1) Delodajalec, ki je vpisan v register, mora oddati letno poročilo najpozneje do 31. marca tekočega leta za preteklo leto in v njem navesti naslednje podatke:

- število vseh oseb, zaposlenih pri delodajalcu,
- število oseb, zaposlenih pri delodajalcu, ki jih delodajalec lahko napoti na delo k drugemu delodajalcu, ločeno po osebah, ki so zaposlene za nedoločen čas in za določen čas,
- seznam delavcev, zaposlenih za nedoločen čas, število ur dela in podatke o višini izplačanih plač za delo pri drugem delodajalcu,
- seznam delavcev, zaposlenih za določen čas, število ur dela in podatke o višini izplačanih plač za delo pri drugem delodajalcu,
- seznam uporabnikov, h katerim so bili delavci napoteni,
- prihodek delodajalca iz naslova napotitve delavcev k drugemu uporabniku in
- področje dejavnosti, na katero so bile te osebe napotene.

(2) Poročilu je potrebno priložiti izjavo delodajalca, pod kazensko in materialno odgovornostjo, da so vsi podatki, navedeni v poročilu, resnični.

## **PRILOGA B: Zakon o delovnih razmerjih – pomembni členi**

### 29. člen

(pravice in obveznosti kandidata)

(1) Pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi je kandidat dolžan predložiti delodajalcu dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela in ga obvestiti o vseh njemu znanih dejstvih,

pomembnih za delovno razmerje, kot tudi o njemu znanih drugih okoliščinah, ki ga kakorkoli onemogočajo ali bistveno omejujejo pri izvrševanju obveznosti iz pogodbe ali ki lahko ogrožajo življenje ali zdravje oseb, s katerimi pri izvrševanju svojih obveznosti prihaja v stik.

(2) Kandidat ni dolžan odgovarjati na vprašanja, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem.

#### 59. člen

(splošno)

(1) Delodajalec, ki lahko v skladu s predpisi o urejanju trga dela opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu (v nadaljnjem besedilu: delodajalec za zagotavljanje dela), sklene s temi delavci pogodbo o zaposlitvi.

(2) Delodajalec za zagotavljanje dela ne sme napotiti delavcev na delo k delodajalcu (v nadaljnjem besedilu: uporabnik) in uporabnik ne sme uporabljati dela napotениh delavcev:

- v primerih, ko bi šlo za nadomeščanje pri uporabniku zaposlenih delavcev, ki stavkajo,
- v primerih, ko je uporabnik v predhodnem obdobju 12 mesecev odpovedal pogodbe o zaposlitvi večjemu številu pri njem zaposlenih delavcev,
- v primerih, ko gre za delovna mesta, pri katerih iz ocene tveganja uporabnika izhaja, da so delavci, ki opravljajo delo na teh delovnih mestih, izpostavljeni nevarnostim in tveganjem, zaradi katerih se določajo ukrepi zmanjševanja oziroma omejevanja časovne izpostavljenosti, ter
- v drugih primerih, ki se lahko določijo s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti, če zagotavljajo večje varstvo delavcev ali jih narekujejo zahteve varnosti in zdravja delavcev.

(3) Število napotениh delavcev pri uporabniku ne sme presegati 25 odstotkov števila zaposlenih delavcev pri uporabniku, razen če ni s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določeno drugače. V to omejitev se ne všttevajo delavci, ki so pri delodajalcu za zagotavljanje dela zaposleni za nedoločen čas. Omejitev iz tega odstavka se ne uporablja za uporabnika – manjšega delodajalca.

(4) Uporabnik mora pred sklenitvijo in v času izvajanja dogovora iz 62. člena tega zakona v roku osmih dni delodajalca za zagotavljanje dela seznaniti z obstojem oziroma nastankom okoliščin iz prve in druge alineje drugega odstavka tega člena.

(5) Če sindikat oziroma svet delavcev ali delavski zaupnik pri uporabniku zahteva, ga mora uporabnik enkrat letno obveščati o razlogih za uporabo dela napotnih delavcev in njihovem številu.

#### 60. člen

(zaposlitev za nedoločen ali določen čas)

- (1) Pogodba o zaposlitvi po prejšnjem členu se sklene za nedoločen čas.
- (2) Pogodba o zaposlitvi se lahko sklene za določen čas, če so pri uporabniku podani pogoji iz prvega odstavka 54. člena tega zakona in ob upoštevanju časovnih omejitev iz drugega in četrtega odstavka 55. člena tega zakona.
- (3) Predčasno prenehanje potrebe po delu delavca pri uporabniku v posameznem primeru ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas. Delodajalec za zagotavljanje dela je dolžan delavcu do izteka pogodbe za določen čas plačevati nadomestilo plače v skladu s 138. členom tega zakona.

#### 61. člen

(posebnosti pogodbe o zaposlitvi)

- (1) V pogodbi o zaposlitvi se delavec in delodajalec za zagotavljanje dela dogovorita, da bo delavec začasno delal pri drugih uporabnikih, na kraju in v času, ki je določen z napotitvijo delavca na delo k uporabniku.
- (2) Delodajalec za zagotavljanje dela in delavec v pogodbi o zaposlitvi določita, da bodo višina plačila za delo in nadomestila odvisni od dejanskega opravljanja dela pri uporabnikih, upošteva kolektivne pogodbe in splošne akte, ki zavezujejo posameznega uporabnika.
- (3) Delodajalec za zagotavljanje dela in delavec se v pogodbi o zaposlitvi za nedoločen čas dogovorita tudi o višini nadomestila plače za čas predčasnega prenehanja dela pri uporabniku, oziroma za čas, ko delodajalec za zagotavljanje dela delavcu ne zagotavlja dela pri uporabniku, ki ne more biti nižje od 70 odstotkov minimalne plače.

#### 62. člen

(dogovor med uporabnikom in delodajalcem za zagotavljanje dela, napotitev delavca)

- (1) Uporabnik mora pred začetkom dela delavca obvestiti delodajalca za zagotavljanje dela o vseh pogojih za opravljanje dela, ki jih mora izpolnjevati delavec, in mu predložiti oceno tveganja za nastanek poškodb in zdravstvenih okvar.

(2) Delodajalec za zagotavljanje dela in uporabnik pred začetkom dela delavca pri uporabniku skleneta pisni dogovor, v katerem podrobneje določita medsebojne pravice in obveznosti ter pravice in obveznosti delavca in uporabnika. Ne glede na določbe pisnega dogovora je za spoštovanje določb zakona, kolektivnih pogodb ter splošnih aktov uporabnika o varovanju zdravja pri delu ter o delovnem času, odmorih in počitkih odgovoren uporabnik.

(3) Delodajalec za zagotavljanje dela je dolžan delavcu zagotavljati izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje v skladu s 170. členom tega zakona. Delodajalec za zagotavljanje dela in uporabnik se v dogovoru iz prejšnjega odstavka dogovorita tudi o izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju delavca v času napotitve pri uporabniku.

(4) V skladu z dogovorom med delodajalcem za zagotavljanje dela in uporabnikom mora biti delavec z napotitvijo na delo k uporabniku pisno obveščen o pogojih dela pri uporabniku in o pravicah ter obveznostih pri uporabniku. Pisno obvestilo se lahko pošlje tudi po elektronski poti na elektronski naslov delavca, ki ga zagotavlja in uporabo nalaga delodajalec za zagotavljanje dela.

(5) Uporabnik je odgovoren za pravilnost in popolnost podatkov o obstoju pogojev iz drugega odstavka 60. člena tega zakona in za pravilnost in popolnost podatkov o plačilu za delo, ki jih daje delodajalcu za zagotavljanje dela za namene obračuna plač in drugih prejemkov iz delovnega razmerja.

(6) Uporabnik je za izplačilo plač in drugih prejemkov iz delovnega razmerja delavcu za obdobje, ko je delavec pri njem opravljal delo, subsidiarno odgovoren.

### 63. člen

(pravice, obveznosti in odgovornosti uporabnika in delavca)

(1) Delavec mora opravljati delo po navodilih uporabnika.

(2) Uporabnik in delavec morata v času opravljanja dela delavca pri uporabniku glede pravic in obveznosti upoštevati določbe tega zakona, kolektivnih pogodb, ki zavezujejo uporabnika, oziroma splošnih aktov uporabnika.

(3) Pravice iz prejšnjega odstavka vključujejo tudi pravico do uporabe ugodnosti, ki jih uporabnik zagotavlja svojim delavcem v zvezi z zaposlitvijo.

(4) Če uporabnik krši obveznosti po drugem odstavku tega člena, ima delavec pravico odkloniti opravljanje dela.

(5) Če delavec krši obveznosti po prvem odstavku tega člena, so te kršitve možen razlog za ugotavljanje disciplinske odgovornosti oziroma za odpoved pogodbe o zaposlitvi pri

delodajalcu za zagotavljanje dela.

(6) Letni dopust izrablja delavec v dogovoru z delodajalcem za zagotavljanje dela in uporabnikom.

## **PRILOGA C: Zakon o urejanju trga dela – pomembni členi**

### 16. člen

(vrsti storitev za trg dela)

(1) Storitvi za trg dela (v nadaljnjem besedilu: storitev) sta:

- vseživljenjska karierna orientacija in
- posredovanje zaposlitve.

(2) Normative in standarde za izvajanje storitev in metodologijo za oblikovanje cen storitev iz prejšnjega odstavka določi minister, pristojen za delo.

## **PRILOGA Č: Register domačih pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja delavcev drugemu delodajalcu**

ŠT.	PRAVNI SUBJEKT	SEDEŽ	ZASTOPNIK	ŠT. ODLOČBE
1	<b>AC d.o.o.</b>	CESTA V PEČALE 29, 1231 LJUBLJANA	TAMARA URBANC	11002-9/2009/4
2	<b>ADECCO H.R. D.O.O.</b>	AMERIŠKA ULICA 8, 1000 LJUBLJANA	FABJAN MATEJ, SMREKAR MIROSLAV	11002-73/2012/7
3	<b>ADECCO ZAPOSLOVANJE D.O.O.</b>	AMERIŠKA ULICA 8, 1000 LJUBLJANA	MIROSLAV SMREKAR, MATEJ FABJAN	11002-47/2012/6
4	<b>ADIS ATAJIĆ S.P.</b>	TRUBARJEVA 23, 1000 Ljubljana	Adis Atajić	11002-110/2012-6
5	<b>ADVISE, KADROVSKO POSLOVNO SVETOVANJE D.O.O.</b>	DUNAJSKA 56, 1000 LJUBLJANA	TOMAŽ RAVNIKAR	45302-37/2004/16
6	<b>AGENCIJA M SERVIS D.O.O.</b>	SLOVENSKI TRG 8, 4000 KRANJ	MATJAŽ MINATTI, MARKO MIKULIN	11002-48/2012/4
7	<b>AGENCIJA ZA ZAPOSLOVANJE D.O.O.</b>	SLOVENSKI TRG 7, 4000 KRANJ	ANITA BROVČ	11002-39/2012/6
8	<b>ALES D.O.O.</b>	JURČKOVA CESTA 229, 1000 LJUBLJANA	ESAD ALIČAIĆ	11002-23/2010/9
9	<b>ALTER HR D.O.O.</b>	GORENJSKA CESTA 19. 1234 MENGEŠ	PETER ŠUJICA	11002-66/2011/8
10	<b>AMKS D.O.O.</b>	TRŽAŠKA CESTA 2, 1000 LJUBLJANA	JANEZ VOGRINC	11002-40/2012/6
11	<b>ASO PLUS D.O.O.</b>	CELOVŠKA CESTA 182, 1000 LJUBLJANA	OLJA AŠANIN	11002-51/2012/6
12	<b>ATAMA D.O.O.</b>	SLOVENSKA 55 C, 1000	ALOJZ ŠKET	45302-1/2004/20

		LJUBLJANA		
13	<b>AXENT D.O.O.</b>	PRISTANIŠKA 3, 6000 KOPER	DENIS SCHIPPER ŠTOK	45302-42/2004/13
14	<b>AMO MONT D.O.O.</b>	MLINSKA ULICA 22, 2000 MARIBOR	Rosvita Druzovič	11002-56/2012-10
15	<b>BEKI PLUS D.O.O.</b>	KOMENSKEGA 40, LJUBLJANA	SMAIL MEMIČ	11002-109/2012-6
16	<b>BLAZHO D.O.O.</b>	KOLODVORSKA 5B, 6230 POSTOJNA	MAJA MARKOV	11002-2/2012/6
17	<b>BODOČNOST MARIBOR D.O.O.</b>	DALMATINSKA ULICA 1, 2000 MARIBOR	MILENA SISINGER	11002-20/2009/7
18	<b>CENTERKONTURA D.O.O.</b>	LINHARTOVA CESTA 51, 1000 LJUBLJANA	TITA DESTOVNIK	45302-31/2004/15
19	<b>COMVEL STORITVE D.O.O.</b>	TEG MLADOSTI 6, VELENJE	EDISA ALIČ	11002-12/2013-6
20	<b>DIGRAS D.O.O.</b>	DAJNKOVA ULICA 26, 1000 LJUBLJANA	ADIS KAZIČ	45302-20/2007/5
21	<b>DORSSSEN MONT D.D.</b>	BOROVCI 64, 2281 MARKOVCI	ALBERT KEKEC	11002-127/2012-7
22	<b>ELRAZ, GRADBENIŠTVO, D.O.O.</b>	KOTNIKOVA ULICA 5, 1000 LJUBLJANA	ELVIS SALOSKI	11002-113/2012-6
23	<b>ETIKA -R D.O.O.</b>	CELJSKA CESTA 7, 3250 ROGAŠKA SLATINA	MARTA KAUČIČ	11002-2/2009/4
24	<b>EUROSANA D.O.O.</b>	DUNAJSKA CESTA 159, 1000 LJUBLJANA	EMIR KURBEGOVIČ	11002-27/2010/4
25	<b>EVRO GRADNJA, ĐINAJ LIRIDON S.P.</b>	OSOJNIKOVA ULICA 4A, 2000 MARIBOR	ĐINARJ LIRIDON	11002-43/2012/7
26	<b>EWI MESARSKI TEAM d.o.o.</b>	NA POSTAJO 31, 2250 PTUJ	JOCO MARKOVIČ	11002-15/2008/2
27	<b>FALANGA D.O.O.</b>	CESTA NA MARKOVEC 1, 6000 KOPER	SASHKA DONEVA	11002-25/2012/6
28	<b>FEROAGENCIJA, d.o.o.</b>	OSOJNIKOVA CESTA 9, 2250 PTUJ	MILAN LAŠIČ	11002-119/2012-6
29	<b>FILIPS1 D.O.O.</b>	ULICA TALCEV 2, 8000 NOVO MESTO	KATJA PODBREŽNIK	11002-21/2012/7
30	<b>FMG KADROVSKA AGENCIJA D.O.O.</b>	KOROŠKA CESTA 53C, 4000 KRANJ	BRANKO HRIBAR	11002-55/2012/6
31	<b>GTD D.O.O.</b>	Cesta v Pečale 29, 1231 LJUBLJANA - ČRNUČE	GAŠPER URBANC	11002-18/2010/7
32	<b>IKOS BP d.o.o.</b>	VREČARJEVA ULICA 14, 3310 ŽALEC	BETI PART	45302-57/2004/13
33	<b>INTERIM ADRIA D.O.O.</b>	ZALOŠKA CESTA 69, 1000 LJUBLJANA	IGOR KOŠČAK	11002-45/2012/6
34	<b>IZVIR D.O.O.</b>	KRAIGHERJEVA ULICA 30, 2250 PTUJ	MATJAŽ ŠMIGOC	11002-7/2012/5
35	<b>KADER 100 D.O.O.</b>	BREZOVIŠKA CESTA 20C, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI	ROK CVETKOV	11002-67/2012/6
36	<b>KADRING D.O.O.</b>	TRG SVOBODE 26, 2310 SLOVENSKA BISTRICA	BRIGITA JUHART	11002-20/2008/3
37	<b>KADROVSKA AGENCIJA ADA D.O.O.</b>	JURČIČEVA ULICA 2A, 8210 TREBNJE	DARKO KRALJ	11002-27/2013-8
38	<b>KARIERA D.O.O.</b>	TIVOLSKA CESTA 48, 1000 LJUBLJANA	ŽIGA BITENC	45302-2/2007/3
39	<b>KI INTERIM D.O.O.</b>	KOTNIKOVA 32, 1000 LJUBLJANA	TOMA IVANKOVIČ	11002-12/2012/8
40	<b>KLJUČAVNIČARSTVO GVOZDEN, Gvozdenovič Petar s.p.</b>	Sp. Hajdina 77, 2288 Hajdina	Petar Gvodenovič	11002-44/2008-6



41	<b>KOROTAJ D.O.O.</b>	CELOVŠKA CESTA 175, 1000 LJUBLJANA	ŠPELA LESKOVEC	11002-40/2010/13
42	<b>MAKSIMUS D.O.O.</b>	Hajdoše 78/e, 2288 Hajdina	Darko Petek	11002-57/2011/6
43	<b>MANPOWER D.O.O.</b>	VODOVODNA 101, 1000 LJUBLJANA	BOHNERNE KISS JUDIT ANIKO	45302-93/2004/85
44	<b>METEK D.O.O.</b>	PODPLAT 10, 3241 PODPLAT	ANDREJ NAPOTNIK	11002-62/2012/6
45	<b>MZK D.O.O.</b>	Cesta 8. avgusta 17d, 2250 Ptuj	MARJAN ŽARGI	11002-107/2012-6
46	<b>NATON D.O.O.</b>	CESTA 24. JUNIJA 25, 1000 LJUBLJANA	ALJA MALIS	45302-77/2004/12
47	<b>N.K.L. D.O.O.</b>	Brnčičeva ulica 31, 1231 Ljubljana-Črnuče	LJUPCHO NIKOLOVSKI	11002-10/2012/4
48	<b>PAKSIMA PSS D.O.O.</b>	GORNJI RUDNIK I 5, 1000 LJUBLJANA	MARK KREAČIČ	11002-30/2013-8
49	<b>PARTNER CONSULTING D.O.O.</b>	LESKOŠKOVA 2, 1000 LJUBLJANA	TAMARA GUZELJ	11002-13/2012/7
50	<b>PAUNOVSKI D.O.O.</b>	CESTA V MESTNI LOG 55, 1000 LJUBLJANA	SLAGJAN PAUNOVSKI	11002-91/2012
51	<b>PODJETJE TEHNIKA D.O.O.</b>	LINHARTOVA CESTA 3, 1000 LJUBLJANA	ĐORĐE NIKOLOV	11002-32/2011/9
52	<b>POSAVC D.O.O.</b>	LEVSTIKOVA ULICA 2A, 8250 BREŽICE	JANEZ VOGRINC	11002-75/2012/6
53	<b>POWERSERV D.O.O.</b>	ŽIDOVSKA 1, 2000 MARIBOR	VERENA SCHRACK	45302-12/2005/15
54	<b>PROTAB HRM D.O.O.</b>	ROBOVA CESTA 6, 1360 VRHNIKA	SMILJA SPASENIĆ	11002-33/2012/4
55	<b>RCS d.o.o.</b>	KOČEVARJEVA ULICA 10B, 8000 NOVO MESTO	ROK CIMERMAN	11002-118/2012-6
56	<b>RIZMAL IN PARTNERJI D.N.O.</b>	GLAVNI TRG 52, 2366 MUTA	SAŠA VASILJEVIČ IN FRANC RIZMAL	11002-121/2012-6
57	<b>SALMES D.O.O.</b>	KOTNIKOVA 5, 1000 LJUBLJANA	MEDŽIT SALOSKI	11002-58/2012-7
58	<b>SET PODJETJE ZA USPOSABLJANJE INVALIDOV D.O.O.</b>	VEVŠKA CESTA 52, 1260 LJUBLJANA	IVO GULIĆ	11002-123/2012-8
59	<b>SIFLEKS D.O.O.</b>	TRŠKA CESTA 5, 3254 PODČETRTEK	ALEKSANDER DEBELAK	11002-98/2012-6
60	<b>SILKOM D.O.O.</b>	ČEŠNJICA 37, 4228 ŽELEZNIKI	KRSTO MITROV	11002-26/2013-8
61	<b>ŠEJ-SAL D.O.O.</b>	KOTNIKOVA 5, 1000 LJUBLJANA	NEKŠIBEDIN MEMIŠEVIČ	11002-14/2012/7
62	<b>TAGRO D.O.O.</b>	KORENOVA CESTA 5, 1241 KAMNIK	TINA ANŽUR OMAN	11002-74/2012/6
63	<b>TEMPORENT D.O.O.</b>	Planina 3, 4000 Kranj	MIRSAD BADIĆ	11002-9/2013-6
64	<b>TIMUS D.O.O.</b>	CESTA V JAGODJE 2, 6310 IZOLA	KREBELJ IVO	11002-17/2012/6
65	<b>TRENKWALDER D.O.O.</b>	LESKOŠKOVA 9E, 1000 LJUBLJANA	TOMAŽ MEDVED	45302-22/2004/16
66	<b>TRUMMER OSEBNI SERVIS D.O.O.</b>	LOŠKA ULICA 13, 2000 MARIBOR	CHRISTIAN ANDREAS FRUEHWIRTH	11002-112/2012-10
67	<b>BR D.O.O.</b>	TRŽAŠKA CESTA 23, 2000 MARIBOR	VLADIMIR PALČEC	11002-24/2010/7
68	<b>UNIMAS D.O.O.</b>	CESTA V MESTNI LOG 55, 1000 LJUBLJANA	ANKICA JUSUFOSKA	11002-37/2011/6
69	<b>VAR STORITVE D.O.O.</b>	JANŽEV VRH 49 a, RADENCI	BOŠTJAN RUŽIČ	11002-17/2013-7
70	<b>VI NOVA D.O.O.</b>	ARKOVA 13, 5280 IDRIJA	IVAN GRAHELJ	11002-35/2010/9

71	<b>VARINVEST D.O.O.</b>	PRERADOVIČEVA ULICA 22, 2000 MARIBOR	ALEKSANDAR KAČAREVIĆ	11002-13/2013-9
72	<b>BALTI Dika Baltić s.p.</b>	SOSTRSKA CESTA 10J, 1261 LJUBLJANA-DOBRUNJE	DIKA BALTIĆ	11002-32/2013-7
73	<b>KAČAR D.O.O.</b>	PRERADOVIČEVA 22, 2000 MARIBOR	MIROSLAV KAČAREVIĆ	45302-3/2004-15
74	<b>KAČAR MONT D.O.O.</b>	PRERADOVIČEVA ULICA 22, 2000 MARIBOR	MIROSLAV KAČAREVIĆ	11002-35/2013-4
75	<b>MODRO DELO, storitve d.o.o.</b>	Ulica Gradnikove brigade 11, 1000 Ljubljana	Roman Klavžar	11002-49/2013/6
76	<b>TASH d.o.o.</b>	Mednarodni prehod 6, Vrtojba, 5290 Šempeter pri Gorici	Nataša Černovec	11002-52/2013/6
77	<b>Valon Musa s.p.</b>	Bevkova ulica 5, 3310 Žalec	Valon Musa	11002-53/2013/4
78	<b>Gaiser Otmar s.p. - Gradbeništvo "PATI"</b>	Ul. 5. Prekomorske brigade 21, 2250 Ptuj	Otmar Gaiser	45302-1/2007-3
79	<b>Adelina d.o.o.</b>	Na otoku 8, 3000 Celje	Skender Hamza	11002-8/2009-28
80	<b>RGD INŽENIRING d.o.o.</b>	Trg revolucije 4b, 1420 Trbovlje	Enver Šiljić	11002-62/2013-6
81	<b>KARIERA TEHNOLOGIJA d.o.o.</b>	Tivolska cesta 48, 1000 Ljubljana	Žiga Bitenc	11002-4/2014-7
82	<b>Balti d.o.o.</b>	Sostrska cesta 10j, 1261 Ljubljana-Dobrunje	Dika Baltić	11002-2/2014-6
83	<b>E-MONT d.o.o.</b>	Ulica heroja Lacka 10, 2250 Ptuj	Robert Kutnjak	11002-12/2014/4
84	<b>HRIMA d.o.o.</b>	Češnjica 37, 4228 ŽELEZNIKI	Marinčo Atanasov	11002-7/2014/5
85	<b>METALLUM ZORMAN d.o.o.</b>	Križeča vas 13c, 2319 Poljčane	Andrejka Zorman	11002-23/2014/10
86	<b>PERSONALA d.o.o.</b>	Dol pri Borovnici 23, 1353 Borovnica	Marjetka Boršnik	11002-28/2014/6
87	<b>M PROJEKT 4 d.o.o.</b>	PARTIZANSKA CESTA 89, 6210 SEŽANA	Mentor Šerifoski	11002-38/2013/8
88	<b>INTERLEV d.o.o.</b>	Ulica Ivana Pengova 22, 1230 Domžale	Željko Kovačević	11002-37/2014/10
89	<b>GRADMONT Lazo Murudžovski s.p.</b>	Celovška 159, 1000 Ljubljana	Lazo Murdžoski	11002-31/2014/19
90	<b>PAPIR SERVIS d.o.o.</b>	Pod ježami 3, 1000 Ljubljana	Janez Mlakar	11002-32/2014/8
91	<b>OMNIPRO d.o.o.</b>	Dunajska cesta 156, 1000 Ljubljana	Mara Šimić	11002-38/2014/10
92	<b>NOVA 6 d.o.o.</b>	Proletarska cesta 4, Ljubljana	Samir Hodžić	11002-40/2014/9
93	<b>TEHMO ZAPOSILITEV d.o.o.</b>	Brilejeva ulica 13, Ljubljana	Stevan Stoilković	11002-45/2014/8
94	<b>PD RM VUK d.o.o.</b>	Vrtnarska pot 2, Ptuj	Roman Vuk in Dominik Vuk	11002-29/2014/12

Vir: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2015).