

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Maršič

**Pridobivanje kadrov v zasebni agenciji za
zaposlovanje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Maršič

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner - Andolšek

**Pridobivanje kadrov v zasebni agenciji za
zaposlovanje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvala

Zahvaljujem se direktorju agencije Atama, gospodu Alojzu Šketu, ki je žrtvoval svoj čas in omogočil nastanek empiričnega dela diplomske naloge. Iskreno se zahvaljujem mentorici,izr. prof. dr. Dani Mesner - Andolšek, za vso pomoč, strokovne nasvete in usmerjanje pri pisanju diplomskega dela. Posebno zahvalo za potrpežljivost in vzpodbude pa namenjam mojim najbližjim.

Pridobivanje kadrov v zasebni agenciji za zaposlovanje

Zasebne agencije za zaposlovanje igrajo pomembno vlogo v delovanju sodobnega trga delovne sile. Zaradi izrednega razvoja zasebnih agencij za zaposlovanje, so slednje postale eden pomembnih dejavnikov fleksibilizacije trga dela, ki prinašajo ugodnosti tako za delojemalce kot delodajalce. Delodajalcem nudijo cenovno ugodno, kvalitetno in časovno fleksibilno delovno silo. Delavci pa z delom prek zaposlovalskih agencij prihranijo precej časa, pridobivajo izkušnje in imajo možnost za kasnejšo redno zaposlitev. S pojavom spletnega kadrovanja, so se načini pridobivanja kadrov v zaposlovalskih agencijah začeli nekoliko spreminjati, zato sem se v nalogi osredotočila na metode pridobivanja kadrov v zasebni agenciji za zaposlovanje. Raziskovalni problem se nanaša predvsem na izboljšavo postopka pridobivanja kadrov v izbrani zaposlovalski agenciji. Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov – v teoretičnem delu je predstavljena teorija o pridobivanju kadrov in o zaposlovalskih agencijah ter najnovejša statistika s tega področja, v empiričnem delu pa so predstavljeni načini pridobivanja kadrov v preučevani zaposlovalski agenciji in predlogi za njihovo izboljšavo.

Ključne besede: zasebne agencije za zaposlovanje, pridobivanje kadrov, trg dela, zaposlovanje.

Recruitment in the private employment agencies

Private employment agencies can play an important role in the functioning of the modern labour market. Because of the extraordinary development of private employment agencies, they are becoming one of the most important factors of the flexibility of labour market, bringing benefits to both employees and employers. They offer affordable, quality and time-flexible work force for employers. The employees save considerable amount of time, gain experience and have the option for future regular employment, if they work through employment agencies. With the appearance of online advertising, employment agencies began to change their ways of recruitment, so I focused mainly on the recruitment methods in a private employment agency. The research problem focuses on the improvement of the recruitment process in specific employment agency. The research is composed of two parts - the theoretical part that presents the theory of recruitment and employment agencies and the latest statistics in this area, and the empirical part in which the recruitment methods and suggestions for the improvement are presented.

Key words: private employment agencies, recruitment, labour market, employment.

KAZALO

1	UVOD.....	6
2	PRIDOBIVANJE KADROV	9
2.1	PRIDOBIVANJE IZ NOTRANJIH VIROV	10
2.2	PRIDOBIVANJE IZ ZUNANJIH VIROV.....	11
3	AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE	16
3.1	AKTUALNA STATISTIKA NA PODROČJU ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE	19
3.2	PREDNOSTI IN SLABOSTI ZA DELODAJALCE	22
3.3	PREDNOSTI IN SLABOSTI ZA DELOJEMALCE	24
4	PRIDOBIVANJE KADROV V ZASEBNI AGENCIJI ZA ZAPOSLOVANJE – ŠTUDIJA PRIMERA.....	27
4.1	PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE.....	27
4.2	PONUDBA STORITEV ZA DELODAJALCE IN DELOJEMALCE	28
4.3	NAČINI PRIDOBIVANJA KADROV V PREUČEVANI ZAPOSLOVALSKI AGENCIJI.....	29
4.4	SWOT ANALIZA PRIDOBIVANJA KADROV V PREUČEVANI ZAPOSLOVALSKI AGENCIJI.....	32
5	PREDLOGI IN PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠAVO POSTOPKA PRIDOBIVANJA KADROV	35
6	RAZMIŠLJANJA O PRIHODNOSTI AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE.....	38
7	ZAKLJUČEK.....	40
8	LITERATURA	43
	PRILOGA A: Transkripcija intervjuja.....	45

1 UVOD

Uspeh podjetij in njihova konkurenčnost v poslovnem okolju sta vse bolj odvisna od kadrovskega virov oziroma od učinkovitega menedžmenta kadrovskega virov. Zaposleni namreč s svojimi sposobnostmi, kompetencami, znanjem in izkušnjami zelo vplivajo na učinkovitost in uspešnost, zato predstavljajo največje bogastvo podjetja. Pridobivanje in izbiranje kadrov tako spada med pomembne poslovne odločitve in funkcije kadrovskega menedžmenta.

Ker to za delodajalca predstavlja zapleten, časovno obsežen in stroškovno obremenjujoč proces, se dandanes ta funkcija pogosto prenaša na zunanje sodelavce, zasebne agencije za zaposlovanje, s čimer te pridobivajo na pomenu, moči, prepoznavnosti ipd. Agencijsko zaposlovanje pa je tudi eden pomembnih dejavnikov fleksibilizacije trga dela in fleksibilnosti zaposlitev. Prav zato, in ker se mi zdi tema precej aktualna, se bom v diplomskem delu osredotočila na to, na kakšen način pridobivajo kadre zasebne agencije za zaposlovanje.

Raziskovalni problem se bo nanašal predvsem na izboljšavo načinov pridobivanja kadrov. Druga polovica diplomskega dela bo temeljila na študiji primera, pri čemer se bom osredotočila na eno izmed zasebnih agencij za zaposlovanje. Najprej bom preučila, na kakšen način trenutno pridobivajo kadre, nato pa bom podala predloge, katere načine poleg že obstoječih bi morala uporabljati preučevana agencija, da bi bila pri svojem delu še uspešnejša. Za namen raziskave problema sem oblikovala naslednji hipotezi.

Hipoteza 1:

- Zaposlovanje prek agencije za zaposlovanje ima velike prednosti tako za delodajalce kot delojemalce.

Agencije za zaposlovanje so v zadnjem času prevzele veliko dela od Zavoda za zaposlovanje, so eden pomembnih dejavnikov fleksibilizacije trga dela in prinašajo

ugodnosti tako za delojemalce kot delodajalce. Delodajalcem nudijo cenovno konkurenčno, kvalitetno in časovno fleksibilno delovno silo. Delojemalci pa z delom prek tovrstnih agencij prihranijo precej časa, pridobivajo izkušnje in imajo možnost za kasnejšo redno zaposlitev pri podjetju, v katerega so bili napoteni.

Hipoteza 2:

- Zasebne agencije za zaposlovanje vedno bolj uporabljajo spletno kadrovanje za pridobivanje večine kandidatov, izjema so vodilni kadri in nižje izobražen ter starejši kader.

Včasih so bili za pridobivanje kadrov glavni štipendiranje in vajeniški programi. Kasneje sta se močneje uveljavila časopisno oglaševanje in posredovanje Zavoda za zaposlovanje. Danes pa sta v ospredju vloga interneta in e-komunikacija. V zadnjih desetletjih je internet močno napredoval, pojavila se je množica novih spletnih tehnologij, kar je pripeljalo do še množičnejše uporabe spleta. S tem se je vedno bolj razvijalo tudi spletno oglaševanje zaposlitev in pridobivanje kadrov, t. i. spletno kadrovanje, ki ga s pridom uporabljajo tudi zasebne agencije za zaposlovanje. Ker pa sta osnovna pogoja uporabe spletnega kadrovanja za iskalce zaposlitve poznavanje interneta in znanje iskanja zaposlitve preko interneta, sem v hipotezi izpostavila, da tovrsten način pridobivanja kadrov ni najprimernejši za nižje izobražen in starejši kader. Eden izmed razlogov, da so iskanja manj izobraženih in starejših kadrov pogosto neuspešna, je namreč v tem, da ti ne uporabljajo interneta. Izpostavila pa sem tudi vodilne kadre, saj je za pridobivanje teh po mojem mnenju še vedno najprimernejši »head hunting«.

V nadaljevanju bom najprej s pomočjo sekundarne analize virov predstavila teorijo o pridobivanju kadrov in o zaposlovalskih agencijah ter analizirala najnovejšo statistiko s tega področja. Raziskovalno vprašanje bom navezala na prednosti in slabosti zasebnih agencij za zaposlovanje. Nato bom način pridobivanja kadrov v zaposlovalskih agencijah predstavila na primeru ene izmed zasebnih agencij za zaposlovanje v Sloveniji, kot študijo primera. Metoda, ki jo bom uporabila pri raziskovanju načinov pridobivanja kadrov v preučevani zaposlovalski agenciji bo družboslovni intervju. Na koncu pa bom,

na podlagi podatkov, ki jih bom pridobila s pomočjo omenjenih metod, podala predloge in priporočila za izboljšanje postopka pridobivanja kadrov v preučevani zaposlovalski agenciji.

2 PRIDOBIVANJE KADROV

Po Armstrongu (1993) je proces pridobivanja in selekcije kadrov sestavljen iz treh stopenj:

- določanje potreb. Te izhajajo iz ciljev organizacije, temeljijo na podrobni analizi dela (določitev delavčevih značilnosti in okoliščin, v katerih bo delo potekalo, opis dela);
- pridobivanje kandidatov. Tu gre za oceno in izbor najprimernejšega vira kandidatov (zunanji in notranji viri), izbira ustreznih metod pridobivanja kadrov (oglasilni, stik s šolami, neformalno pridobivanje kandidatov, agencije za zaposlovanje, zaposlitveni sejmi, lovci na glave, internetno kadrovanje ipd.);
- izbiranje kandidatov. Sem spadajo pregled prošenj, priporočil in dokazil, intervjuvanje, testiranje, zdravniški pregledi in na koncu sprejem končne odločitve.

V nadaljevanju se bom osredotočila predvsem na drugo stopnjo, pridobivanje kandidatov, ki je v osnovi identifikacija, evalvacija in izbor najustreznejših virov kandidatov.

Pridobivanje kandidatov za zaposlitev lahko opredelimo tudi kot proces usklajevanja preferenc in ciljev kandidatov s preferencami in potrebami organizacije. Gre torej za intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidati in organizacijo (Svetlik, 2009).

Kot pravi Half (1986), mora človek najprej vedeti, kje iskati, če hoče nekaj najti, zato si lahko vsaka organizacija pomaga pri iskanju kandidatov za zaposlitev tako, da si izdelava svojo piramido kadrovanja za posamezno vrsto delavcev. Kateri način pridobivanja si bo podjetje izbralo, je odvisno od različnih dejavnikov: na primer od vrste in narave dela, za katerega iščemo primerne kandidata, časa, ki nam je za pridobivanje kandidata na razpolago, in podobno. Ni pa pomembno samo, katero metodo izberemo, pač pa tudi, kako spretno jo uporabimo.

Organizacije lahko izbirajo med dvema viroma pridobivanja kandidatov. Zunanje vire predstavljajo kandidati zunaj organizacije, in sicer gre predvsem za aktualni trg delovne sile, izobraževane institucije in druge organizacije. Z notranjimi viri pridobivanja kadrov pa mislimo predvsem na potencialne kandidate, ki so že zaposleni v organizaciji in bi želeli delati na prostih delovnih mestih (Svetlik 1998).

Na podlagi predhodne analize se podjetje odloči med različnimi metodami pridobivanja kandidatov oziroma njihovimi kombinacijami. Za kateri vir se bo organizacija odločila, je odvisno od več dejavnikov: od velikosti podjetja, poslovne strategije, delovnega mesta, za katerega se išče kandidat, znanja, s katerim razpolaga, okolja, v katerem se razvija in deluje, ter od časa in denarnih sredstev, ki jih ima podjetje na razpolago.

Za pridobitev najboljših kandidatov za prosto delovno mesto morajo organizacije posredovati realno predstavo o delovnem mestu in organizaciji, kandidati namreč potencialno delovno organizacijo pogosto dojemajo preveč pozitivno. Posledica so nerealna pričakovanja, ki kasneje lahko vodijo v nezadovoljstvo ali celo k fluktuaciji. Pridobivanje je treba tudi prilagoditi ciljnim skupinam – organizacija mora namreč vedeti, kje v geografskem prostoru bo iskala kandidate za posamezna delovna mesta. Poleg tega je treba ugotoviti potrebe potencialnih kandidatov in v skladu z njimi oblikovati ugodnosti, ki jih organizacija ponuja, ter s tem pritegniti kandidate (Treven 1998).

2.1 PRIDOBIVANJE IZ NOTRANJIH VIROV

Metoda pridobivanja kadrov iz notranjih virov v primerjavi z ostalimi metodami edina ponazarja dvosmerni proces med podjetjem in njegovimi zaposlenimi. Še posebej je ta metoda primerna za iskanje primernih kandidatov za višja in vodstvena delovna mesta. Bolj kot ima podjetje oblikovan interni segment trga delovne sile, bolj so zanj pomembni notranji kandidati.

Ena izmed prednosti pridobivanja kandidatov iz notranjih virov je ta, da zaposleni čutijo, da podjetje ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja delovno uspešnost in moralo. Predvsem ob napredovanju to povečuje lojalnost zaposlenih. Notranji kandidati so po navadi tudi bolj privrženi podjetju in manj verjetno je, da ga bodo zapustili. Potrebujemo pa tudi manj usposabljanja in uvajanja kot zunanji kandidati (Svetlik 1998; Dessler 2003).

Prednost pridobivanja iz notranjih virov pa je tudi v tem, da je lažje dobro oceniti notranjega kandidata kot zunanjega, saj že imamo podatke o delovnih dosežkih, napredovanju, izobraževanju ipd. Notranji kandidat se je namreč že izkazal kot zanesljiv in pošten delavec, zato se pri ocenjevanju lahko osredotočimo na konkretne lastnosti, ki so neposredno povezane z delom, za katerega iščemo kandidata (Half 1986).

Vse to kaže, da pridobivanje iz notranjih virov lahko uvrstimo med najhitrejša in najcenejša načina pridobivanja kadrov.

Vendar pa ima ta način pridobivanja kadrov tudi slabosti. Če se zaposleni prijavijo na neko razpisano prosto delovno mesto in nato niso sprejeti, lahko zaradi tega postanejo nezadovoljni, kar posledično lahko vodi v nižjo delovno produktivnost. Problem lahko nastane tudi pri vzpostavljanju avtoritete, če kandidat pride na mesto vodje v skupini, kjer je že pred tem deloval. S pridobivanjem kadrov iz notranjih virov se povečujeta tudi zaprtost in izolacija organizacije, kar lahko vodi v pomanjkanje inovacij (Svetlik 1998).

2.2 PRIDOBIVANJE IZ ZUNANJIH VIROV

Obstaja več metod pridobivanja kadrov iz zunanjih virov, mednje sodijo:

- oglaševanje v javnih medijih,
- oglaševanje na javnih mestih,
- objava prostih delovnih mest na Zavodu za zaposlovanje,
- objava prostih delovnih mest pri zasebnih agencijah za zaposlovanje in iskanje

- kandidatov pri agencijah za posredovanje delavcev,
- stik s šolami in fakultetami,
 - metoda neformalnega pridobivanja kandidatov,
 - zaposlitveni sejmi,
 - različne strokovne konference,
 - neposredno javljanje kandidatov,
 - lovci na glave,
 - internetno kadrovanje,
 - druge oblike pridobivanja kandidatov (na primer preko pošte in promocijskega gradiva).

Ne glede na to, katera metoda oglaševanja prostega delovnega mesta se uporablja, mora oglas za delo vsebovati naslednje elemente: natančen opis dela in nekaj bistvenih lastnosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela s strani kandidatov (ta način naj bi že na začetku izločil neustrezne kandidate), ciljno skupino kandidatov in informacije o organizaciji ter o potrebnih kvalifikacijah kandidatov. Navedene morajo biti lastnosti in motivacija kandidatov, ki jih organizacija išče, razviti je treba tudi psihološki profil ciljne skupine, na podlagi katerega se izbirajo lastnosti, ki motivirajo potencialne kandidate k odzivu na oglas (Svetlik 1998).

Med ključne sestavine dobrega oglaševanja spadajo tudi izbira medija, velikost, vsebina oglasov ter čas objave. Oglašuje se lahko preko oglasov v javnih medijih, med katere spadajo časopisi, specializirane strokovne revije, radio, televizija, internet. Oglasi v javnih medijih so precej razširjena in uporabna metoda za pridobivanje kadrov. Vendar pa je slaba stran javnih medijev, da se jim moramo prilagajati po času izhajanja ali programu oddajanja. Treba je izpostaviti, da je oglaševanje v časopisih uspešno samo takrat, ko oglase bere zadostno število potencialnih kandidatov. V medijih, kot sta radio in televizija, pa so informacije trenutne, zato jih organizacije uporabljajo predvsem, ko želijo na določenem geografskem področju kandidate pridobiti v kratkem času. Eden izmed načinov oglaševanja pa je tudi oglaševanje na plakatih, in sicer ob cestah in drugih javnih površinah. Ta način pridobivanja kadrov omogoča natančno geografsko

selektivnost, uporablja pa se večinoma za pridobivanje večjega števila delavcev za daljše časovno obdobje (Svetlik 2009).

Oglasi na javnih mestih predstavljajo najpreprostejši način pridobivanja delavcev predvsem za nezahtevna delovna mesta. Organizacije postavijo oglase na javnih mestih v svoji bližini oziroma na mestih, na katerih se po njihovem mnenju zadržujejo potencialni kandidati (Svetlik 1998).

Med novejšie metode pridobivanja kandidatov spadajo zaposlitveni sejmi, ki ponavadi trajajo več dni. Poglavitni namen zaposlitvenih sejmov je, da pride do spoznavanja in navezovanja stikov med podjetji in kandidati, kar lahko vodi v nadaljnje sodelovanje.

Pridobivanje kadrov prek neformalnih kanalov je najstarejša in še vedno pogosto uporabljena metoda. Uporablja se predvsem za rekrutacijo delavcev, do katerih je težko priti. Obstaja več oblik neformalnega pridobivanja delovne sile, in sicer poizvedovanje pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter nagovarjanje že zaposlenih v konkurenčnih organizacijah. Pogosto tudi sami zaposleni delodajalcu priporočijo sorodnike, znance ali prijatelje. Prednost tovrstne rekrutacije je, da so kandidati tako že vnaprej obveščeni o delu in organizaciji, kar omogoča, da na osnovi teh informacij preценijo svojo primernost za tovrstno delo. Za ljudi, ki se zaposlijo na tak način, je značilno, da čutijo odgovornost do osebe, ki jih je vpeljala v organizacijo, ter tako svoje delo opravljajo morda še nekoliko vestneje. Res pa je, da tak način pridobivanja kadrov prispeva k oblikovanju zaprtih krogov v organizaciji, kar posledično lahko vodi v pomanjkanje inovacij (Svetlik 1998).

Med najbolj razširjenimi metodami poizvedovanja o prostih delovnih mestih je neposredno javljanje kandidatov. Za to metodo je značilno, da ne predstavlja večjih stroškovnih ter časovnih problemov. Posamezniki se na organizacije obračajo samoiniciativno, s prošnjami v pisni obliki ali z osebnimi obiski. Organizacije pa nato v svoje datoteke vnašajo podatke o teh kandidatih ter jih obveščajo o prostih delovnih mestih (Svetlik 2009).

Kontaktiranje z univerzitetnimi in visokošolskimi ustanovami je ena od metod pridobivanja kandidatov, ki se uporablja predvsem za profesionalne položaje. Ta metoda je relativno poceni, vendar precej zahtevna in zamudna. Veliko organizacij se tako poveže s šolami in poskuša priti v stik z najboljšimi študenti na različne načine. To so na primer obiski večjih skupin študentov, omogočanje prakse v organizaciji. Pod posebno obliko spadajo tudi štipendiranja (Svetlik 2009).

Med metode pridobivanja kadrov spada tudi spletni način kadrovanja, saj dandanes iskanje zaposlitve poteka skozi veliko več kanalov kot v preteklosti. Uporaba interneta za potrebe kadrovanja ponuja veliko možnosti. Vse bolj ga uporabljajo organizacije same, s tem ko objavljajo prosta delovna mesta na svojih portalih. Tako lahko izrazijo potrebo po novi delovni sili na lastnih spletnih straneh ali pa oblikujejo lastno bazo podatkov o potencialnih kandidatih za delo, katerim v obdobju potrebe razpošiljajo elektronska sporočila. Prav tako pa splet postaja eno izmed glavnih orodij agencij za zaposlovanje (Svetlik 2009).

Več kot polovica kadrovanja se v razvitih državah opravi preko interneta. Prednosti interneta za potrebe kadrovanja so zlasti v hitrosti prenosa informacij med iskalci in ponudniki dela ter v cenovno ugodni obliki obveščanja. Spletne aplikacije omogočajo hitro selekcijo prijav na delovno mesto, digitalna oblika baz podatkov pa je za potrebe kadrovanja veliko bolj praktična kot arhivi življenjepisov v papirni obliki. Poleg manjših stroškov in krajšega časa pa je prednost te metode tudi v boljših kandidatih, stalnem dostopu do informacij o kandidatih in velikem oglasnem prostoru (Zaletel 2006).

Najučinkovitejša oblika internetnega kadrovanja pa so zaposlitveni portali, ki delujejo podobno kot spletne zaposlitvene agencije. Oblikujejo lastne baze podatkov iskalcev zaposlitve, ki jih nato obveščajo o potrebah svojih naročnikov (Zaletel 2006).

Na tem mestu velja izpostaviti, da je osnovni pogoj uporabe spletnega kadrovanja za iskalce zaposlitve poznavanje interneta in znanje iskanja zaposlitve preko interneta.

Dejstvo je, da je to eden izmed razlogov, da so iskanja manj izobraženih kadrov pogosto neuspešna, saj slednji ne uporabljajo interneta. Raziskave so pokazale, da so kandidati, ki uporabljajo spletne oblike kadrovanja, bolj izobraženi od ostalih iskalcev zaposlitve. Pri iskanju zaposlitve internet največ uporabljajo mladi med 26. in 35. letom starosti (Virtualno središče).

Slabost te metode za podjetje je lahko tudi prevelik odziv kandidatov, premalo kandidatov z izkušnjami, nazaupanje v splet, nepokritost določenih segmentov populacije, neustrezne prijave in neosebna komunikacija (Svetlik 2009).

Glede metod pridobivanja vodilnih kadrov pa velja izpostaviti zlasti »head hunting«. »Head hunter« oziroma lovec na glave je kadrovski strokovnjak, po navadi specializiran za določeno poslovno področje, ki se profesionalno ukvarja z iskanjem uspešnih posameznikov za vodstvena mesta. Pogosto deluje v okviru zaposlovalskih agencij, včasih pa samostojno. Ta način pridobivanja kadrov se uporablja predvsem za iskanje vodilnih sodelavcev podjetja, iskanje strokovnjakov in iskanje profila sodelavcev, ki jih na trgu primanjkuje. Po navadi podjetje izoblikuje profil iskanega kandidata, lovec na glave pa poišče ustrezne kandidate, ki jih nato predstavi naročniku. V določenih primerih pa naročnik zahteva točno določenega posameznika, kar pomeni, da mora lovec na glave poiskati načine, kako prepričati in pripeljati tega posameznika v določeno podjetje (Zaletel 2005).

3 AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE

Zasebna agencija za zaposlovanje je organizacija, ki deluje na podlagi koncesijske pogodbe. Njen namen je posredovanje ter zagotavljanje delovne sile drugemu uporabniku oziroma podjetju na njegovo željo, iskanje in izbor kadrov ter kadrovske svetovanje delodajalcem in delojemalcem.

Zasebna agencija za zaposlovanje sklene delovno razmerje z delavcem, ki ga potem napoti na delo v neko drugo organizacijo oziroma k naročniku. Gre torej za tristransko zaposlitveno razmerje, v katerega so vključeni pri agenciji zaposlen delavec (za določen ali nedoločen čas), delodajalec oziroma agencija in uporabnik (podjetje, pri katerem delavec opravlja delo). Uporabnik ima pogodbeno razmerje z agencijo za zaposlovanje, ta pa ima delovno razmerje z delojemalcem, ki opravlja delo za podjetje uporabnika. Zasebna agencija za zaposlovanje prevzame vsa delovnopravna tveganja s tem, ko sklene z napotnim delavcem pogodbo o zaposlitvi. Agencija opravi tudi vse postopke od prijave do odjave delavcev in sklenitve ustreznih pogodb, ureja obračun, izplačila ipd. Za vse te storitve pa uporabnik agenciji plača maržo, ki jo določita skupaj v pogodbi (Kohont 2003).

V Sloveniji dejavnost zaposlovanja izvajajo javni Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje in zasebne agencije za zaposlovanje. Pred osamosvojitvijo je nad zaposlovanjem v Sloveniji imela monopol država. Izjema je obstajala le v obliki posredovanja občasnega in začasnega dela dijakom in študentom z avtorizacijo države. Leta 1991 pa so bile zasebne agencije za zaposlovanje zelo restriktivno uvedene z zakonom. Sedanja ureditev je bila sprejeta leta 1998 z dopolnili Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in leta 2003 z novim Zakonom o delovnih razmerjih.

Zasebne agencije za zaposlovanje v skladu s Pravilnikom o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje posredujejo zaposlitev, posredujejo in zagotavljajo

delo, izvajajo ukrepe aktivne politike zaposlovanja, izdelujejo zaposlitveni načrt itd.

Na območju Evropske unije so sprejeta štiri osnovna pravila s področja zaposlovanja pri zasebnih agencijah, ki varujejo delavce, in sicer: prepovedana je diskriminacija med iskalci zaposlitve; iskalci storitev ne plačujejo storitev; spoštovati se mora zasebnost iskalcev zaposlitve; iskalcev zaposlitve se ne pošilja v podjetja, kjer je stavka (Kohont 2001).

Na pravno ureditev zasebnih agencij za zaposlovanje v Sloveniji je vplivala Konvencija o zasebnih agencijah za zaposlovanje, ki je bila sprejeta s strani Mednarodne organizacije dela (ILO) leta 1997 v Ženevi. Konvencija določa predvsem pravice in obveznosti delavcev, ki so zaposleni prek tovrstnih agencij. Leta 1948 so bile ustanovljene prve t. i. agencije za začasno delo. Zasebne agencije za zaposlovanje, specializirane za iskanje vodilnih kadrov, so se pojavile sredi petdesetih let prejšnjega stoletja. Zasebne agencije za zaposlovanje za prerazporejanje vodilnih kadrov so se začele razvijati v sedemdesetih, zasebne agencije za zaposlovanje za posojanje kadrov pa v osemdesetih letih (Kresal 2002).

Nastanek zasebnih agencij za zaposlovanje je bil precej odvisen od sodobnega razvoja in je posledica več dejavnikov. Na razvoj zasebnih zaposlovalskih agencij je pomembno vplivala deregulacija področja zaposlovanja in posredovanja dela, ki je bilo prej izključno v pristojnosti državnih služb, saj zasebne agencije za to niso imele dovoljenja. Z deregulacijo, ki odpravlja monopol javnih služb, so želeli izboljšati fleksibilnost trga delovne sile, dvigniti kakovost storitev in ponuditi delojemalcem najboljše možne rešitve oziroma povečati njihove možnosti zaposlitve. Eden izmed dejavnikov so tudi politike javnih služb za zaposlovanje, ki na temelju oddajanja dejavnosti zunanjim izvajalcem (»outsourcing«) določene storitve prenašajo na omenjene agencije. Velik vpliv je imelo tudi povpraševanje delojemalcev po občasem delu in pa potrebe podjetij po specifičnih oblikah dela in povečani fleksibilnosti delovnih razmerij, ki izhajajo iz novih produkcijskih metod, diferenciranega povpraševanja kupcev, skrajševanja življenjskih ciklov proizvodov, prenašanja kadrovske storitve na pogodbenike ipd. Hkrati pa je

sposobnost adaptacije, ki jo prinašajo tudi zaposlitve pri zasebnih agencijah za zaposlovanje, postala norma tistih, ki želijo obdržati delo (Kohont 2003).

Temeljna značilnost opravljanja storitev zaposlovalskih agencij je neprestano potrjevanje na trgu. Izbor in način opravljanja storitev sta v veliki meri odvisna od potreb na trgu. Agencije zelo dobro poznajo lokalne potrebe in probleme, zelo pogosto so tudi v položaju intenzivnega usklajevanja interesov večjega števila partnerjev, od katerih večinoma prevladujejo interesi podjetij. Zato v Sloveniji agencije pri svojem delu postavljajo v ospredje predvsem ekonomski pristop k reševanju problemov in izvajanju aktivnosti oziroma storitev. Hkrati so za agencije značilni tudi sposobnost hitrega prilagajanja potrebam trga, uporaba sodobne informacijskomarketinške strategije in rešitev ter inženirski pristop k izvajanju aktivnosti (Kohont 2001).

Na podlagi zakonodaje imajo delavci, zaposleni preko agencije za zaposlovanje, pravico do enakega plačila kot redno zaposleni delavci. Uporabnik določi višino plače za delavca, ki opravlja delo pri njem, vendar pa v višini in na način, kot določa zakonodaja. Za vse pri uporabniku zaposlene delavce naj bi veljala ista merila, vendar pa je to težko preverjati.

V povprečju naj bi napoteni delavci v podjetju delali od tri do šest mesecev. V Zakonu o delovnih razmerjih obstaja tudi časovna omejitev dela istega delavca pri istem uporabniku za isto delo, in sicer največ eno leto. Zato zasebna agencija za zaposlovanje ne more zagotoviti zaposlitvene ponudbe za nedoločen čas.

Evropske raziskave kažejo, da naj bi imeli približno dve tretjini napotениh delavcev poklicno izobrazbo, opravljajo predvsem tehnična in proizvodna dela, preostali pa večinoma administrativna (Kohont 2003).

Poglejmo še statistiko o koncesijskih pogodbah in koncesionarjih v Sloveniji v zadnjih letih. Po podatkih Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve je v letu 2005 delovalo 73 koncesionarjev za posredovanje dela, zaposlitev ter posredovanje in zagotavljanje

delovne sile. Te agencije so imele tako zaposlenih 3.214 oseb, ki so jih lahko napotile na delo k drugemu delodajalcu, od tega 2.567 oseb za določen čas ter 630 oseb za nedoločen čas. Agencije so imele v svojih bazah 39.257 iskalcev zaposlitve, med njimi je bilo 22.512 brezposelnih. Delodajalci so prijaviili 2.531 potreb po delavcih, zaposlilo pa se jih je 1609, od tega 934 brezposelnih. V letu 2006 pa se je število koncesionarjev za posredovanje dela, zaposlitev ter posredovanje in zagotavljanje delovne sile povečalo na 78. Agencije so tako imele zaposlenih 6.521 oseb, od tega 5.898 oseb za določen čas ter 623 oseb za nedoločen čas. Agencije so imele v svojih bazah 47.891 iskalcev zaposlitve, med njimi je bilo 27.091 brezposelnih. Delodajalci pa so prijaviili 7.655 potreb po delavcih, zaposlilo se jih je 2.026, od tega 884 brezposelnih (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve).

Od leta 2007 pa podatki o koncesijah niso več združeni, ampak se delijo na koncesijske pogodbe za posredovanje začasnih in občasnih del dijakom ter študentom in na splošne koncesijske pogodbe za posredovanje zaposlitev in del. Osredotočila se bom predvsem na slednje, saj so ti bolj relevantni za moje diplomsko delo. Leta 2007 je Ministrstvo sklenilo 50 splošnih koncesijskih pogodb za posredovanje zaposlitev in dela, v letu 2008 je bilo sklenjenih tovrstnih splošnih koncesij 54, v letu 2009 pa 53 (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve). Na podlagi teh podatkov lahko vidimo, da se je v Sloveniji število tovrstnih koncesionarjev in delavcev, zaposlenih prek tovrstnih agencij, iz leta v leto povečevalo.

3.1 AKTUALNA STATISTIKA NA PODROČJU ZASEBNIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE

Sedaj pa pogledjmo analizo aktualnih statističnih podatkov. Aktualna statistika se nanaša na zadnje raziskave, ki jih je izvedla CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies) in objavila na svoji spletni strani. Gre za mednarodno združenje zasebnih agencij za zaposlovanje, ki predstavlja interese zasebnih agencij za zaposlovanje po celem svetu. Ustanovljeno je bilo leta 1967, sestavlja pa ga 41 nacionalnih zvez zasebnih agencij za zaposlovanje in sedem največjih zaposlovalskih

družb na svetu: Adecco, Kelly Services, Manpower, Olympia Flexgroup, Randstad, The Hudson Group in USG People. CIETT je razdeljen na pet regionalnih organizacij: Afrika, Azija in Pacifik, Severna Amerika, Južna Amerika in Evropa. Slovenija je članica CIETT od leta 2008.

Po najnovejših podatkih (raziskava je izšla leta 2010, nanaša pa se na leto 2008) CIETT za leto 2008 je na svetu 71.000 zasebnih agencij za zaposlovanje, z 171.000 podružnicami. V obdobju med letoma 2007 in 2008 se je število zasebnih agencij za zaposlovanje povečalo kar za 14 %. Po številu agencij je na prvem mestu Japonska z 20.000 zasebnimi agencijami za zaposlovanje, sledijo ji Velika Britanija z 11.494, Nemčija z 9.465, ZDA z 6.000 itd. Slovenija je leta 2008 imela 73 zasebnih agencij za zaposlovanje in 148 podružnic.

V agencijah, vključenih v raziskavo, je bilo leta 2008 zaposlenih 819.000 notranjih delavcev, kar je za 7 % več kot leta 2007. V zasebnih agencijah za zaposlovanje v Sloveniji je bilo leta 2008 zaposlenih 420 delavcev. Svetovno povprečje je 12 zaposlenih na eno zasebno agencijo za zaposlovanje. To kaže, da je industrija zaposlovalskih agencij v večini skoncentrirana v majhnih in srednje velikih organizacijah, z izjemo nekaj velikih multinacionalk, ki delujejo po celem svetu.

V letu 2008 je bilo za polni delovni čas preko zasebnih agencij za zaposlovanje po svetu zaposlenih 9,5 milijona delavcev. Število se je od leta 1998 (4,8 milijona) skoraj podvojilo. To je dokaz, da zaposlovanje prek zasebnih agencij za zaposlovanje narašča.

Napoteni delavci delajo skoraj pol toliko kot polno zaposleni redni delavci. Na splošno velja, da delavci, zaposleni v zasebnih agencijah za zaposlovanje, delajo na leto manj kot delavci, ki so polno zaposleni z pogodbo za nedoločen čas. Izjema je edino Švedska, ki ima največji približek. Tam je povprečje za napotnega delavca 1627 opravljenih ur na leto, povprečje za polno zaposlenega rednega delavca pa 1625 ur na leto. Delavci, napoteni preko zasebnih agencij za zaposlovanje, navadno opravljajo delo, ki traja več kot en mesec, v večini držav presega tri mesece (CIETT).

Poglejmo še, kakšen je po raziskavah CIETT profil delavca, ki je zaposlen prek tovrstnih agencij. Več kot trije od petih delavcev so stari manj kot 30 let. Delo preko agencij zanje pogosto pomeni prvo delovno izkušnjo ali pa jim služi kot stopnička do stalne zaposlitve. Trije od štirih delavcev imajo končano največ srednjo šolo. Na splošno ima v večini držav glavnina delavcev končano osnovno izobrazbo. V povprečju ima 51 % agencijskih delavcev končano srednjo šolo, 24 % pa niti te. Največ delavcev je zaposlenih v industriji in storitvenih sektorjih. V Evropi se prej prevladujoča uporaba agencijskih delavcev v industrijskem sektorju zdaj seli v storitveni sektor.

Glavni motiv za delo prek agencij je po navadi pridobitev delovnih izkušenj in povečanje lastne zaposljivosti. V državah zunaj Evrope je glavni motiv za delo prek agencij tudi stalna zaposlitev, npr. v ZDA kar v 59 %. Je pa zanimivo, da to velja predvsem za neevropske države, saj v Evropi velik odstotek napotениh delavcev ne išče stalne zaposlitve. Npr. na Nizozemskem 44 % delavcev prek zaposlovalskih agencij ne išče stalne zaposlitve, pač pa dodaten zaslužek, ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, delovne izkušnje, fleksibilen način dela, nove spretnosti, izboljšanje zaposljivosti ipd.

Po raziskavah CIETT je večina delavcev zadovoljnih s svojo službo, z vsebino dela, raznolikostjo dela, številom delovnih dni ipd. To pojasnjuje, zakaj ne iščejo stalne zaposlitve in zakaj želi vedno več delavcev še naprej opravljati delo na fleksibilen način in delati kot začasno zaposleni prek agencij za zaposlovanje.

Delo zasebnih agencij za zaposlovanje odraža spremembe na trgu delovne sile. Med letoma 2003 in 2006 so po podatkih CIETT zasebne agencije za zaposlovanje ustvarile 669.000 dodatnih služb v Evropi. Brez storitev agencij za zaposlovanje 80 % teh služb ne bi obstajalo.

Delo agencij pripomore tudi k zmanjševanju brezposelnosti, še posebej služi kot odskočna deska na trgu delovne sile. Tu gre za dvojni učinek delovanja agencij: najprej

od brezposelnosti do dela in potem od začasne zaposlitve do stalne zaposlitve. Kar nekaj delavcev (povprečje je 36 %) je bilo pred delom v agenciji registriranih kot brezposelnih. Po zaključenem delu prek agencij pa se je njihov delež zmanjšal na 12 %. Ekonomisti pripisujejo agencijam zaslugo tudi za 40% zmanjšanje brezposelnosti v 90-ih letih prejšnjega stoletja v ZDA (CIETT).

Po tem ko so delali kot napoteni delavci, je zdaj več ljudi zaposlenih. To podpira argument, da delo prek agencij za zaposlovanje služi kot odskočna deska, predvsem za tiste, ki prvič vstopajo na trg delovne sile. S poklicnimi usposabljanji in raznimi delovnimi nalogami pa povečujejo zaposljivost delavcev (CIETT).

Vedno več pa je tudi ljudi s posebnimi potrebami, ki uporabljajo takšen način dela kot sredstvo za vstop na trg delovne sile. V Franciji je bilo v zadnjih treh letih prek zasebnih agencij za zaposlovanje zaposlenih 300 takšnih delavcev. S staranjem populacije in z željo starejših ljudi, da ostanejo aktivni na trgu delovne sile, se povečuje tudi število napotnih delavcev, starih nad 50 let. Npr. v Franciji se je število v letih od 1996 do 2008 podvojilo (s 4 % na 8 %) (CIEET).

3.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZA DELODAJALCE

Eden izmed razlogov, da se podjetja vedno bolj poslužujejo storitev agencije za zaposlovanje, je izboljševanje konkurenčnosti podjetja. Glavni motiv podjetja za najem delavcev je predvsem pridobiti cenovno konkurenčno, kvalitetno in časovno fleksibilno delovno silo. S tem se tudi prilagajajo zahtevam trga ter zapolnjujejo delovno mesto v primeru začasne odsotnosti redno zaposlenih, pridobijo dodatno delovno silo v primeru povečanega obsega dela, sezonskega dela ipd.

Za delodajalce tak način zaposlitev omogoča najemanje in odpuščanje delavcev z manj omejitvami. Podjetje lahko zahteva od agencije, da napotnega delavca zamenja z novim, če se ta izkaže za neprimerne ali če samovoljno preneha opravljati delo. Takšne oblike

so cenejše in posledično delodajalcu omogočajo, da je tržno uspešnejši in da se lažje prilagaja tržnim razmeram. Podjetja s tem pridobijo na konkurenčnosti, saj jim take zaposlitve znižajo stroške dela in stroške prilagajanja spremembam na strani povpraševanja, prispevajo pa tudi k večji fleksibilnosti podjetja, ki se lahko na tak način prilagaja nihanjem v proizvodnji in povpraševanju (Kohont 2003).

Agencije za zaposlovanje z zunanjim izvajanjem kadrovskih storitev podjetju tudi zmanjšujejo stroške. Prednost je v zmanjšanju obsega stroškov in aktivnosti, vezanih na zaposlitev in odpustitev delavcev. Preko agencij pridejo podjetja do sodelovanja s strokovnjaki na področju kadrovanja, ki poskrbijo za vsa administrativna, personalna in druga dela pri obračunavanju in izplačevanju plač in za usposabljanje delavcev za določeno delovno mesto. Svetujejo jim na področju kolektivnih pogodb, delovnopravne zakonodaje, zaposlovanja, socialnih zavarovanj itd. Skrajša se tudi čas od ugotovitve potrebe po novem delavcu do nastopa dela, še posebej če ima tak kader agencija že v svoji kadrovski bazi. Podjetja na tak način tudi spoznajo delavce, vidijo njihove delovne sposobnosti in ustreznost za določeno delo ter jih na podlagi tega po določenem obdobju lahko zaposlijo (Kohont 2003).

Nekatere agencije se specializirajo samo za določeno vrsto zaposlitev (npr. za vodstvena delovna mesta), zato je njihova učinkovitost veliko večja, saj se usmerijo le na ozek segment trga delovne sile.

Zaradi trenutne ureditve in administrativnih postopkov v Sloveniji pa agencije za zaposlovanje delavcev ne morejo zagotoviti dovolj hitro. Slabost je tudi časovna omejenost pogodbenega razmerja na eno leto za isto delovno mesto pri istem podjetju. Po preteku tega obdobja mora podjetje za to delovno mesto dobiti novega delavca in ga ponovno uvajati in usposablјati. Ta pogosta mobilnost vodi v neprestano usposabljanje in pripravlanje delavcev na delo. V začetni fazi, v fazi uvajanja delavcev preko agencije, sta količina in kvaliteta opravljenega dela v primerjavi s polno zaposlenimi delavci manjši. Zato tak delavec podjetje lahko stane celo več, kot če bi samo zaposlilo delavca za določen čas (Kohont 2003).

3.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZA DELOJEMALCE

V skladu z zakonodajo, ki ureja zaposlovanje prek zasebnih agencij za zaposlovanje, ima delavec, zaposlen preko zasebne agencije za zaposlovanje, povsem enake pravice kot redno zaposleni: prejemanje enake plače in nadomestil; zagotovila, da bodo plačani vsi socialni prispevki in zavarovanja; plačilo akontacije za dohodnino ipd.

Delavec si prek zasebnih agencij za zaposlovanje pridobiva izkušnje in ima možnost za kasnejšo redno zaposlitev pri podjetju, v katerega je bil napoten. Delavci si namreč v času, ko so zaposleni preko zasebnih agencij za zaposlovanje, povečajo možnost dobiti zaposlitev za nedoločen čas zaradi svojih izkušenj, saj imajo priložnost izkazati se pri svojem delu. Zasebne agencije za zaposlovanje skrbijo tudi za izobraževanje delavcev, kar je velika prednost. Če delavcu manjka določeno znanje oziroma usposobljenost, mu ga agencija namreč nudi brezplačno (Kohont 2003).

Delojemalec pri iskanju zaposlitve prek agencij prihrani precej časa. Agencije namreč same hitro in učinkovito iščejo delo za svoje kandidate in jih nenehno obveščajo o prostih delovnih mestih, za katera izpolnjujejo pogoje. Delavcu tako prihranijo čas za branje oglasov o prostih delovnih mestih in pisanje prijav na zaposlitev. Prednost za delojemalce je tudi v tem, da jim takšna zaposlitev nudi več samostojnosti, možnost dodatnega zaslužka, dinamično življenje in možnost usklajevanja z ostalimi življenjskimi dejavnostmi (Kohont 2003).

Mnogi imajo tovrstne agencije za »ponudnike slabih del obupanim«, vendar po drugi strani agencije zaposlijo delavca, ne da bi delodajalec vedel o njegovi dolgotrajni brezposelnosti. Agencije za zaposlovanje delodajalcu ne posredujejo informacij o delavčevih negativnih potezah v preteklosti. Naročnika namreč zanima predvsem, koliko časa delavec lahko dela in kakšne so njegove delovne zmožnosti, po drugi strani pa agencija s tem koristi tudi svojemu delovanju in napredovanju delavca. S tem ima delavec večje možnosti za zaposlitev (Hafizović 2007, 16).

Tudi za iskalce prve zaposlitve pomeni tovrstna agencija veliko pomoč, saj nudi svetovanje pri iskanju prve zaposlitve, pripravništva in začasnega dela. Strokovnjaki v zasebnih agencijah za zaposlovanje skušajo iskalcem zaposlitve ustrezno svetovati glede zelenega delovnega mesta, pomagajo pa tudi pri izobraževanju in izpopolnjevanju iskalcev prve zaposlitve. Težje zaposljivim pa zasebne agencije za zaposlovanje želijo povečati možnosti zaposlovanja in jim omogočiti, da ostanejo aktivni na trgu dela. Za brezposelne pa tovrsten način zaposlitve velikokrat predstavlja edino alternativo za zaposlitev in beg pred brezposelnostjo. Zasebne agencije za zaposlovanje pogosto potrebujejo delavce za razna sezonska dela, projektna dela, ob trenutnem povečanju obsega dela v podjetjih, izjemnih situacijah, letnih dopustih ipd. Tako imajo iskalci zaposlitve možnost zaslužka tudi, ko si želijo le občasno delo (Kohont 2003).

Kot slabost lahko omenimo, da so za delojemalce take oblike zaposlitev dolgoročno manj dobrodošle, saj pomenijo časovno omejenost zaposlitve, manjšo varnost in nižje dohodke. Delo preko agencij za zaposlovanje ni nujno kratkoročno, vendar pa delojemalcu ne zagotavlja kontinuirane zaposlitve. Takšna zaposlitev delavcem prinaša majhno zanesljivost glede trajanja zaposlitve in manjše možnosti za napredovanje. Podjetje lahko delavca odslovi, ko ga več ne potrebuje oziroma po preteku sklenjene pogodbe. V času, ko delavec čaka na drugo zaposlitev, ne prejema denarnega nadomestila oziroma pomoči s strani zavoda za zaposlovanje. Tisti, ki pogodbeno delajo manj kot eno leto, pa lahko celo izgubijo socialno zavarovanje, če prekinitev delovnega razmerja traja več kot tri dni (Kohont 2003).

Začasni delavci so tudi slabše plačani in oškodovani za napredovanje in izobraževanje. Provizija, ki jo dobi agencija za zaposlovanje za napotenega delavca, izvira iz razlike med tistim, kar zaračuna podjetju, in tistim, kar plača delavcu. Agencija ima tako dobiček od vsake ure, ko delavec dela, ne glede na to, koliko časa dela. Višina provizije je zelo varovana skrivnost, ki jo agencije za zaposlovanje prikrivajo in tudi svojim delavcem nekako prepovedujejo, da bi spraševali o plači drugih delavcev ali o ceni, ki jo agencija zaračuna podjetju, podpisati morajo tudi takšen dogovor (Hafizović 2007, 18).

Pogosto se zelo malo sredstev namenja za usposabljanje, izobraževanje o varnosti na delovnem mestu ter nadzor varnosti na delovnem mestu delavcev, ki so zaposleni na tak način. Od njih pa se na drugi strani zahteva neprestano prilagajanje delovnim nalogam, veliko spretnosti in novega učenja. Prav tako se delavci pogosto počutijo izolirane in imajo manj socialnih stikov. Vse to vodi v manjšo motivacijo za delo, zmanjšano pripadnost podjetju, posledici pa sta manjša delovna učinkovitost in slabša kakovost dela (Hafizović 2007, 18).

4 PRIDOBIVANJE KADROV V ZASEBNI AGENCIJI ZA ZAPOSLOVANJE – ŠTUDIJA PRIMERA

4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Za študijo primera, na katerem bom preučevala načine pridobivanja kadrov, sem izbrala Atama agencijo za zaposlovanje, d.o.o. (v nadaljevanju Atama). Atama je zasebna agencija za zaposlovanje, ki podjetjem pomaga povečati učinkovitost kadrovske funkcije, da bi uspešno uravnavala strukturo zaposlenih s potrebami poslovanja. Ljudem pa pomaga povečati njihovo zaposljivost in sposobnost prilagajanja dinamičnim spremembam na trgu dela. Njihova dejavnost zajema posredovanje dela in zaposlitev, iskanje in izbor kadrov za podjetja, najem pri njih zaposlenih delavcev, študentski servis in kadrovske svetovanje delavcem in delodajalcem. Zaposlovanju dodajajo elemente fleksibilnosti in ustvarjajo delovna mesta (Atama).

Atama je koncesionar Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje in posredovanje delovne sile ter posredovanja začasnih in občasnih del dijakom in študentom. Atama je agencija za zaposlovanje lokalnega značaja, ki zelo dobro pozna razmere na slovenskem trgu dela, na katerem so prisotni od leta 1999. Njihov razvoj in rešitve izhajajo iz potreb delodajalcev in iskalcev zaposlitve, temeljijo pa na domačem znanju in izkušnjah ob nenehnem spremljanju in proučevanju dobrih vzorov iz razvitega sveta. Atama je ustanovna članica Gospodarskega interesnega združenja agencij za zaposlovanje in nosilka licence za EBC*L certifikat v Sloveniji (Portal MojeDelo.com).

Njihova poslovna strategija je zasnovana na treh temeljih:

- dolgoročno partnersko sodelovanje: spoznavajo poslovno strategijo partnerjev, njihovo kadrovske naravnost in tekoče potrebe;
- celovitost ponudbe: omogočajo različne fleksibilne oblike zaposlitve in dela, tudi z zaposlovanjem v njihovi agenciji in s posojanjem delavcev kot komplementarnima oblikama zaposlitve za nedoločen čas s polnim delovnim

časom;

- fleksibilnost na področju zaposlovanja: s ponudbo del dijakov, študentov in delavcev vseh kategorij rešujejo vse občasne in trajne kadrovske potrebe partnerjev (Atama).

Glavne prednosti agencije pred konkurenco so v tem, da agencija podjetjem zagotavlja celovito ponudbo rešitev za krajše zaposlitve, razpolaga pa tudi z najobširnejšim sistemom spletnega oglaševanja zaposlitev in iskanja kadrov. Atama vsakodnevno zaposluje delavce v proizvodnji, skladiščih, v prodaji in širši komerciali, v administraciji in podobno (Atama).

4.2 PONUDBA STORITEV ZA DELODAJALCE IN DELOJEMALCE

Atama delodajalcem nudi široko paleto storitev. Ena izmed storitev je iskanje in izbor kadrov, s čimer podjetja prihranijo čas in pospešijo proces zaposlovanja. Agencija namesto delodajalcev pridobi potencialne kandidate, preveri njihove strokovne in osebnostne kompetence, opravi izbor najustrežnejših kandidatov ter obvesti kandidate o končni izbiri. Za opravljanje celostne storitve iskanja in izbora kadra Atama zagotavlja trimesečno garancijo. Naslednja izmed storitev, ki jih Atama nudi delodajalcem, je najem delavcev, kar je v Sloveniji praksa, ki se vse bolj uveljavlja. Najemanje delavcev predstavlja odlično poslovno rešitev, ki podjetjem prinaša veliko prednosti. Atama podjetjem nudi tudi možnost oglaševanja prostih delovnih mest na svoji spletni strani ter na zaposlitvenih portalih, s čimer si podjetja pri iskanju zagotovijo tudi anonimnost. V agenciji preko storitev študentskega servisa ponujajo pomoč pri iskanju dodatne začasne delovne sile – študentov. Delodajalcem pa Atama nudi tudi druge kadrovske storitve ter svetovanja na področju načrtovanja in upravljanja s človeškimi viri v podjetju ter pomoč pri izvajanju kadrovskega prestrukturiranja in oblikovanja sistematizacije delovnih mest ter drugih aktov podjetja s področja zaposlovanja. Podjetjem pomaga pri izvajanju administrativnotehničnih postopkov na področju zaposlovanja (prijava in odjava delavcev, oblikovanje in vzdrževanje evidenc ipd.) in sklenitve, urejanja ter prenehanja

delovnega razmerja. Namesto podjetij prevzame tudi oblikovanje, izračunavanje in izplačevanje plač. Poleg naštetih storitev pa agencija Atama nudi tudi razna izobraževanja, svetovanja in druge kadrovske storitve. Vse osnovnejše storitve lahko delodajalci naročijo kar po sistemu e-kadrovanja že preko interneta (Atama).

Delojemalcem Atama omogoča številne zaposlitvene priložnosti, tako tistim, ki iščejo prvo zaposlitev, kot tistim, ki iščejo novo zaposlitev. Delavec preko agencije pridobiva izkušnje in ima nato možnost kasnejše redne zaposlitve pri podjetju, v katerega je bil napoten. Atama nudi delojemalcem karierno in zaposlitveno svetovanje, posredovanje zaposlitev, zaposlitve za zagotavljanje kadrov, delo preko študentskega servisa itd. Z vpisom v bazo Atama delojemalcu omogoča dostop do obsežnega sistema zaposlitvenih oglasov, hitro prijavo na prosta delovna mesta, vrsto brezplačnih nasvetov za zaposlovanje ipd. Pri iskanju zaposlitve na tak način lahko delavec prihrani precej časa. Agencija skrbi tudi za izobraževanje delavcev (če delavcu na primer manjka določeno znanje oziroma usposobljenost) in njihovo zaščito (iz pravilnika agencije lahko delavci na primer izvejo, kakšne so njihove pravice in do kod sežejo). Atama delavcem daje tudi razne strokovne nasvete: kako naj se v službi obnašajo, kako naj se prijavijo za drugo službo ipd., pomaga pa jim tudi pri iskanju drugih služb in jih prezaposluje (Atama).

4.3 NAČINI PRIDOBIVANJA KADROV V PREUČEVANI ZAPOSLOVALSKI AGENCIJI

Metoda, ki sem jo uporabila za pridobitev podatkov o načinih pridobivanja kadrov v preučevani zaposlovalski agenciji je družboslovni intervju, ki je bil opravljen z direktorjem agencije, gospodom Alojzom Šketom. Transkripcija intervjuja je v Prilogi A.

Strokovni standard preučevane agencije je, da temeljne podatke kandidatom jasno razgrne že v oglasih, zlasti podatke o naravi dela. Kljub temu v agenciji dostikrat ne morejo posredovati informacij o tem, kje bo delo potekalo, saj vabijo tudi ljudi »na zalogo«. Vseh podatkov običajno ne morejo navesti tudi, če se s podjetjem še pogajajo. Sicer pa je njihov moto podati ne manj, ampak več podatkov.

V Atami za pridobivanje kandidatov večinoma uporablja metode pridobivanja kadrov iz zunanjih virov, predvsem spletni način kadrovanja. Oglaševanje praviloma začnejo skozi spletni sistem, preko katerega se oglasi pojavljajo tudi na teletekstih in v nekaterih časopisih. V kombinaciji s spletno stranjo tesno sodelujejo s slovenskim zaposlitvenim portalom MojeDelo.com., imajo pa tudi svoj posebni portal Pavzer.si. Zadnji nudi vse potrebne informacije pavzerjem, predvsem pa jim pomaga do zaposlitve v prehodnem času, ko so brez statusa, hkrati pa podjetjem daje možnost objave delovnih mest, za katera iščejo kratkotrajno delovno silo.

Občasno uporabljajo tudi plačane oglase v časopisih Delo in Dnevnik ter v lokalnem časopisju. Zelo izjemoma se poslužujejo radijskega oglaševanja, nikoli pa še niso uporabili televizijskega. Razlog za to so predragi televizijski oglasi, radio pa, po besedah direktorja Atame, kot medij tega dela storitve ni še dovolj razvil. Uporabljali so tudi že fiksno oglaševanje, na primer panoje v mestu, plakate, letake, vendar se ta način ni dobro obnesel.

V agenciji Atama vedno več uporabljajo spletno oglaševanje, saj je praktično in poceni. Praktično je zato, ker omogoča hitro izmenjavo informacij in ker je prenos informacij neposreden, skoraj oseben. Poleg oglaševanja pa omogoča tudi druge aktivnosti: svetovanje, dodatne informacije in tako naprej. Velika prednost spletnega oglaševanja je, da prek njega agencija pridobi zelo veliko bazo kandidatov in njihove kontakte.

Po besedah direktorja Atame je spletno oglaševanje malo manj primerno za iskanje vodilnih kadrov in nižjih kadrov, a se meje spletnega oglaševanja počasi brišejo. Vodilni kadri se sicer večinoma iščejo s »head huntingom«, vendar država še zmeraj sorazmerno dosti oglašuje potrebe po zahtevnejših delovnih mestih, tudi z oglasi v elektronskih medijih. Nižjim in starejšim kadrom pa splet ne predstavlja več velike ovire. Vse pogosteje ga namreč uporabljajo, če ne sami, pa s pomočjo otrok, vnukov in podobno.

Na agencijo dnevno prihajajo tudi posamezniki, ki samoiniciativno povprašujejo po delu.

Uvrstijo jih v svoje baze kandidatov in se nanje obrnejo, ko se pojavi potreba po novi delovni sili. Ta način spada k metodi neposrednega javljanja kandidatov. Vendar je treba opozoriti, da tisti posamezniki, ki so na seznamu že več mesecev ali celo let, verjetno niso več primerni kandidati.

Naslednja izmed metod pridobivanja kadrov, ki jo uporablja agencija Atama, je pridobivanje kadrov prek neformalnih virov. Agencija sicer nima velike ekipe, ki bi iskala kandidate po neformalnih kanalih, se pa ljudje organizirajo sami. Počasi se v agenciji začnejo posluževati tudi sekundarnih omrežij oziroma družbenih spletnih strani, saj postajajo zanimive za izmenjavo informacij o možnih zaposlitvah (npr. Facebook).

Poslužujejo se tudi zaposlitvenih sejmov, kjer gre za obojestransko spoznavanje in navezavo stikov za bodoče sodelovanje. Atama se pojavlja na kariernem sejmu na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani. Direktor agencije je povedal, da so imeli lani na sejmu kar velik odziv in da se tovrstni sejmi uveljavljajo.

Metode pridobivanja kadrov preko kontaktiranja z univerzami in visokošolskimi ustanovami pa v Atami ne uporabljajo veliko. Univerza, po besedah gospoda Šketa, ni zanimiva, zato ker agencije tovrstnega kadra prav veliko ne angažirajo pa tudi agencijska ponudba tovrstnega kadra ne privlači dovolj.

Agencija je neprestano pod pritiskom hitro in kvalitetno opraviti svoje naloge, zato za pridobivanje kadrov večinoma uporablja nek sistem, ki je aktiven vsak dan. Pri Atami je to spletni način pridobivanja kandidatov. Kadar se pojavijo težave ali prav posebne specifikke, pa vključujejo tudi dražje sisteme, če je to stroškovno in časovno upravičeno. Eden od teh je nedvomno časopisni oglas, ki je zamudnejši od spletnega oglasa in ni nujno učinkovit. Agencija se tako poskuša pozicionirati neprestano, povsod in na vse načine.

4.4 SWOT ANALIZA PRIDOBIVANJA KADROV V PREUČEVANI ZAPOSLOVALSKI AGENCIJI

Ena izmed prednosti pridobivanja kadrov v preučevani agenciji je v njihovem strokovnem standardu, v skladu s katerim že na samem začetku predstavijo kandidatom temeljne podatke in jim posredujejo realno predstavo o ponujenem delovnem mestu. S tem namreč preprečijo hitro fluktuacijo po nastopu na novo delovno mesto. Če se s podjetjem še pogajajo, včasih sicer ne morejo posredovati vseh podatkov, je pa njihov moto posredovati več in ne manj podatkov.

Zelo pohvalen je njihov način spletnega sistema kadrovanja in povezave z zaposlitvenimi portali, predvsem z zaposlitvenim portalom MojeDelo.com, ki omogoča neposreden stik med delodajalci in delojemalci. Imajo pa tudi svoj posebni portal Pavzer.si. Tovrstni način oglaševanja in iskanja novih kandidatov je zelo praktičen in poceni, hkrati pa jim omogoča hiter prenos informacij do potencialnih kandidatov, kar je v današnjem času zelo pomembno. Na tem mestu bi poleg spletnega oglaševanja izpostavila tudi druge aktivnosti, ki jih izvajajo preko spleta, in sicer svetovanje kandidatom in nudenje drugih pomembnih informacij kot na primer, kako napisati dobro osebno predstavitev, prijavo na razpis ali ponudbo za zaposlitev. Prek spletnega oglaševanja pa agencija pridobi tudi zelo veliko bazo kandidatov in njihove kontakte, kar je velika prednost spletnega načina kadrovanja.

Kot prednost lahko izpostavim tudi to, da poleg kadrovanja preko spleta uporabljajo tudi druge metode pridobivanja kadrov, te so: oglaševanje v časopisih, oglaševanje na javnih mestih, neposredno javljanje kandidatov, deloma tudi pridobivanje kadrov prek neformalnih virov, na zaposlitvenih sejmih, zelo izjemoma pa se poslužujejo radijskega oglasa.

Vendar pa teh drugih metod pridobivanja kandidatov nimajo tako zelo razvitih, zato bi to lahko izpostavila tudi kot slabost njihovega načina pridobivanja kadrov. Premalo imajo razvito oglaševanje na radiu in televiziji, oglaševanje v brezplačnih časnikih, na plakatih, deljenje letakov, premalo oglašujejo preko neformalnih kanalov oziroma družbenih

spletnih mrež, manjkata jim udeležba tudi na drugih zaposlitvenih sejmih in stik z šolskimi ustanovami.

Obravnava agencija ima sicer zelo razvite spletne portale ter internetne načine kadrovanja, dejstvo pa je, da se pretežno išče nižje izobraženo delovno silo, ki dostikrat ni funkcionalno pismena in nima dostopa do interneta niti znanj za njegovo uporabo. Tudi po besedah direktorja Atame je spletno oglaševanje malo manj primerno za nižji ter starejši kader in za zahtevna delovna mesta, vodilne kadre. Sicer se meje spletnega oglaševanja počasi brišejo, a predvsem vodilne kadre se še vedno po večini pridobiva s »head huntingom«.

Med slabosti njihovega načina pridobivanja kadrov spada tudi to, da so včasih še premalo hitri, ko je treba naročniku posredovati ustrezno število kadra. Res pa je, da so za to deloma krive tudi časovne omejitve v zakonodaji.

Kot glavno priložnost agencije pri reševanju problema načinov pridobivanja kadrov vidim v prilagoditvi metod pridobivanja delovne sile na način, da bodo bolj dostopne in uporabljene s strani ciljne populacije. Poleg že obstoječih metod bi k uspešnejšemu pridobivanju kadrov nedvomno pripomogli oglasi v brezplačnih ali cenejših časnikih, oglaševanje v lokalnih medijih, deljenje letakov, oglaševanje preko neformalnih kanalov oziroma družbenih spletnih mrež in podobno. Večjo pozornost je treba posvetiti tudi iskanju lokacij, kjer se pogosto zadržujejo potencialni kandidati, in izdelavi psihološkega profila ciljne skupine, na podlagi katerega se potem oblikujejo oglasi.

Priložnost agencije v prihodnosti vidim tudi v razširitvi njihove dejavnosti, izpostavila bi na primer organizacijo izobraževanj in usposabljanj za opravljanje določenih poklicev in uporabo določenih delovnih strojev ter uvedbo različnih vrst pomoči iskalcem dela, tudi prek pridobivanja raznih certifikatov in s tem povečevanja njihovih kompetenc.

V povezavi s priložnostjo glede izobraževanja kadrov pa lahko manjšim zaposlovalskim agencijam preti tudi nevarnost zaradi manjše konkurenčnosti. Obstajajo zaposlovalske

agencije, ki delujejo na globalni ravni in imajo večje članstvo ter posledično več finančnih sredstev. Slednja pa so ključna za uresničevanje načrtov glede izobraževanja ter organizacije tečajev.

Kot nevarnost bi izpostavila tudi prepoznavnost agencije. Kandidati se dostikrat obračajo na večje agencije, ki so bolj prepoznavne, imajo več samopromocije in so kandidati že prej slišali za njih. Zato bi kot priložnost lahko navedla tudi delo na promociji, marketingu imena agencije. Z boljšo prepoznavnostjo bi tudi povečali število kandidatov, ki se odločajo za delo prek obravnavane agencije.

Tabela 4.1: Swot analiza pridobivanja kadrov v preučevani zaposlovalski agenciji

<p style="text-align: center;"><u>Prednosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Predstavitev temeljnih podatkov in realne predstave o delovnem mestu ter s tem preprečitev hitre fluktuacije. - Spletno kadrovanje in zaposlitvenimi portali omogočajo neposreden stik med delodajalci in delojemalci. - Spletno kadrovanje je praktično, poceni, omogoča hiter prenos informacij, svetovanje kandidatom in ustvarjanje velike baze kandidatov. - Portal Pavzer.si. - Uporaba ostalih metod: oglaševanje v časopisih in na javnih mestih, neposredno javljanje kandidatov, zaposlitveni sejem. 	<p style="text-align: center;"><u>Slabosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Premalo razvito: oglaševanje na radiu, televiziji, v brezplačnih časnikih, na plakatih, preko neformalnih kanalov in družbenih spletnih mrež, deljenje letakov. - Manjka udeležba tudi na drugih zaposlitvenih sejmih in stik z šolskimi ustanovami. - Spletno oglaševanje manj primerno za nižji ter starejši kader. - Za vodilne kadre je še vedno najbolj uporaben »head hunting«. - Včasih še premalo hitri, ko je treba naročniku posredovati ustrezno število kadra.
<p style="text-align: center;"><u>Priložnosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prilagoditev metod, v bolj dostopne in uporabljene s strani ciljne populacije. - Oglasi v brezplačnih in cenejših časnikih, oglaševanje v lokalnih medijih, deljenje letakov, oglaševanje preko neformalnih kanalov in družbenih spletnih mrež. - Iskanje lokacij, kjer se zadržujejo potencialni kandidati. - Izdelava psihološkega profila ciljne skupine. - Razširitev dejavnosti, organizacija izobraževanj in usposabljanj. - Delo na promociji in marketingu imena agencije. 	<p style="text-align: center;"><u>Nevarnosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manjša konkurenčnost v primerjavi z zaposlovalskimi agencijami, ki delujejo na globalni ravni, imajo večje članstvo ter posledično več finančnih sredstev. - Manjša prepoznavnost agencije.

5 PREDLOGI IN PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠAVO POSTOPKA PRIDOBIVANJA KADROV

Na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila preko predhodno uporabljenih metod, kot so sekundarna analiza virov, analiza statističnih podatkov in družboslovni intervju, sem oblikovala lastne predloge in priporočila za izboljšavo postopka pridobivanja kadrov v preučevani zaposlovalski agenciji, ki jih bom predstavila v nadaljevanju diplomskega dela.

Glavna metoda pridobivanja kadrov v preučevani agenciji je spletno kadrovanje in povezava z zaposlitvenimi portali. Ta način je cenovno zelo ugoden in agenciji omogoča hiter prenos informacij do potencialnih kandidatov ter svetovanje in druge aktivnosti, ki jih izvaja preko spleta. Vsega tega druge metode pridobivanja kadrov večinoma ne vključujejo. Na primer časopisni oglas teh dejavnosti ne omogoča, je tudi precej bolj suhoparen in dražji. Kljub temu pa bi predlagala, naj ne opustijo oglaševanja v plačljivem dnevnem časopisju, ampak naj ga nadgradijo z oglaševanjem v brezplačnih in cenejših časnikih. S tem bodo tudi povečali krog ljudi, ki bodo prebrali oglas, saj bi glede na profil delavcev, ki jih Atama večinoma zaposluje, lahko sklepali, da ta ciljna skupina več prebira tovrstne časnike kot pa plačljivo dnevno časopisje.

Predlagam tudi oglaševanje v lokalnih medijih, zlasti na radiu, kar omogoča hiter nabor kandidatov na specifičnem geografskem področju. Poleg tega je oglaševanje na manjših radijskih postajah tudi cenovno ugodnejše, njegov učinek pa je v praksi lahko celo večji, kot ga ima oglaševanje na velikih komercialnih ali nacionalnih radiih. Radijsko oglaševanje je zanimivo tudi zato, ker se na ta način lahko vabi kandidate, ki ne razmišljajo o menjavi službe. Preko radia se lahko cilja na neko skupino kandidatov, ki se jih na druge načine ne doseže. To so na primer ljudje, ki naključno poslušajo radio v avtu ali na delovnem mestu in ne razmišljajo o menjavi službe. Privabi se jih z informacijo preko radia, ki mora biti toliko zanimiva, da pritegne njihovo pozornost in še celo več: da jih pripravi do tega, da zamenjajo službo.

Glede na teoretične predpostavke, ki pravijo, da je oglaševanje na javnih mestih najpreprostejši način pridobivanja delavcev, predlagam, da se tovrstnega načina agencija še naprej poslužuje. Priporočila bi več fiksnega oglaševanja in plakatov na javnih mestih, na primer ob cestah in na drugih javnih površinah oziroma na mestih, na katerih se po njihovem mnenju zadržujejo potencialni kandidati. Ključno se mi namreč zdi, da agencija posveti čim več pozornosti iskanju lokacij, na katerih se zadržujejo potencialni kandidati. Prav tako vidim odprte možnosti pri promoviranju delovnih mest z letaki, prospekti in drugim propagandnim materialom. Priporočila bi tudi več osebnega stika z ljudmi. Morda bi agencija lahko najela nekaj študentov, ki bi s pomočjo letakov ter osebne komunikacije skušali promovirati delovna mesta, za katera iščejo kandidate, in s tem promovirali tudi agencijo samo. To sem že navedla kot eno izmed priložnosti agencije v prihodnosti. Z boljšo prepoznavnostjo bi namreč povečali število kandidatov, ki se odločijo za delo prek obravnavane agencije.

Eden izmed predlogov je tudi povečanje oglaševanja prek spletnih družbenih mrež. Poleg tega, kar že uporabljajo, bi svetovala še udeležbo na drugih podobnih spletnih socialnih mrežah. Ta način oglaševanja je pri nas vedno bolj prisoten in se ga poslužuje že veliko organizacij, saj zaradi razvoja tehnologije spletna družbena omrežja prinašajo številne priložnosti tako za posameznike kot tudi podjetja. Sicer je direktor Atame omenil, da se počasi že začenjajo posluževati teh omrežij; da pa bo šla agencija v korak s časom, predlagam, da več časa posveti tovrstnemu oglaševanju. Na ta način bodo lažje oglaševali prosta delovna mesta, izmenjavali informacije o možnih zaposlitvah in novih kandidatih.

To, da se v preučevani agenciji poslužujejo zaposlitvenega sejma kot enega izmed načinov pridobivanja kadrov, je prav pohvalno. Priporočila pa bi udeležbo tudi na drugih tovrstnih sejmih, ne samo na tistem, ki so ga obiskovali do sedaj. Tam namreč lahko pritegnejo pozornost tako bodočih naročnikov svojih storitev kot bodočih kandidatov za zaposlitev. Gre za navezavo stikov za bodoče sodelovanje.

Kot enega izmed načinov kadrovanja teorija navaja stik z izobraževalnimi institucijami, ki poteka predvsem na nivoju visokega šolstva. Te metode se preučevana agencija ne

poslužuje veliko, saj po besedah gospoda Šketa univerza zanje ni zanimiva, zato ker agencije tovrstnega kadra prav veliko ne angažirajo pa tudi agencijska ponudba tovrstnega kadra ne privlači dovolj. Zato bi predlagala, da se potencialne kandidate išče na izobraževalnih ustanovah nižjih stopenj, na primer na srednjih in poklicnih šolah. Prav tako menim, da za tovrstna dela ni treba iskati najboljših učencev oziroma dijakov, lažje bi pridobili tiste, ki jim šolanje povzroča težave in bi jim tovrstno delo pomenilo boljše alternativo od šolanja. Mednje sodijo na primer osipniki. Agencija bi lahko začela s promocijo svoje dejavnosti v okviru te populacije.

Ne glede na uporabljen metodo se mi zdi pomembno, da agencija posameznikom še pred nastopom na novo delovno mesto, posreduje realno predstavo o delovnih nalogah in da naročnik posreduje realna pričakovanja v zvezi z osebo, ki naj bi opravljala določeno delo, saj je po mojem mnenju ravno to lahko razlog za težave naročnika pri iskanju nove delovne sile ter hitro fluktuacijo. Glede na to, da se določena dela, za katera Atama pridobiva kandidate, percipirajo kot manj vredna, menim, da je ključno, da skuša agencija v čim večji meri premostiti ta predsodek in motivirati ljudi za nastop na tovrstna delovna mesta. Izjemnega pomena je tudi, da agencija izdelava psihološki profil ciljne skupine, v katerem opredeli osebnostne lastnosti potencialnih kandidatov. Na podlagi tega se nato oblikujejo oglasi, ki naj bi v večji meri pritegnili ljudi z zahtevanimi lastnostmi. Priporočljivo je, da v oglasih agencija izpostavi internetni naslov svoje spletne strani, na kateri potem navede podrobnejše informacije o ponujenem delovnem mestu. Tako bi se ciljno skupino posredno usmerilo na uporabo spletnega iskanja zaposlitve.

Eno izmed priporočil se nanaša tudi na razširitev njihove dejavnosti, v okviru organizacije izobraževanj in usposabljanj. V mislih imam izobraževanja in usposabljanja za opravljanje določenih poklicev in uporabo določenih delovnih strojev, oblikovanje programov prekvalifikacij ter uvedbo različnih vrst pomoči iskalcem dela, tudi prek pridobivanja raznih certifikatov in s tem povečevanja njihovih kompetenc. Pomembno je namreč, da se ne osredotočajo samo na svojo temeljno dejavnost posredovanja dela, temveč razvijejo širšo paleto storitev.

6 RAZMIŠLJANJA O PRIHODNOSTI AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE

Na splošno pa v Sloveniji, kot je že omenil direktor Atame, obstajajo še velike rezerve v odnosu Zavod za zaposlovanje – agencije za zaposlovanje. Tudi sama menim, da Zavod za zaposlovanje agencij za zaposlovanje še zmeraj ne vidi kot enakovrednih partnerjev, s katerimi bi lahko združil moči in šel v skupne akcije. Prav tako v njih še ni prepoznal resnega delodajalca, ampak jih trenutno prepozna kot nek podaljšek svojih naporov za zmanjševanje brezposelnosti.

Glede stabilnosti in resnosti tega sistema bi se navezala na španski primer in njihovo nadomestno garancijo za plačilo dela delavca. Španija je namreč uzakonila princip, po katerem naročnik nadomestno garantira izplačilo plače, če je agencija ne izplača. Kot je povedal gospod Šket, so tudi v Sloveniji predlagali ta princip in celo združenje delodajalcev se je s tem strinjalo. Na ta način bi bili delavci zaščiteni v primeru, da jim agencija ne izplača denarja. Nadomestno bi jim ta denar moral dati naročnik, čeprav je agenciji že enkrat plačal. To bi deloma pomagalo rešiti sistem izkoriščanja delavcev, saj je v Sloveniji kar nekaj agencij, ki so ostale delavcem dolžne. Hkrati s tem pa bi se tudi naročniki oziroma podjetja odmaknili od agencij vprašljivega slovesa.

Ena od možnosti je tudi kolektivna pogodba, ki bi lahko pomenila neko poenostavitev. Recimo, da bi imeli za agencijsko zaposlovanje lastno kolektivno pogodbo. Ta bi lahko bila klasična lastna kolektivna pogodba, lahko pa bi bila kombinacija obstoječega sistema kolektivnih pogodb z nekimi modifikacijami, ki so prilagojene temu agencijskemu zaposlovanju.

Popolnoma odprt sektor pa je socialno zaposlovanje. Del ljudi, ki drugače ne morejo priti do dela, bi zaposlili v agenciji, ki ima del svojega dela subvencioniran prek javnih programov. To bi omogočilo tudi ustvarjanje možnosti za delo. Ker tem ljudem Zavod za zaposlovanje sam verjetno ne bo priskrbel dela, bi bile tovrstne agencije v veliko pomoč pri organizaciji ljudi za delo.

Odprto je tudi vprašanje glede malega dela. Lahko se namreč zgodi, da se bo v prihodnosti povpraševanje po agencijskem zaposlovanju povečalo zaradi omejitve malega dela.

Ena od možnosti pa je tudi specializacija zaposlovalskih agencij. Agencija bi se lahko specializirala samo za nek določen tip dela in iskala ter dajala v najem kandidate samo za to vrsto dela. Če bi se na primer specializirala za tajniška dela, bi lahko imela ekipo tajnic, ki bi jih dajala v najem naročnikom.

7 ZAKLJUČEK

Po ugotovitvah Mednarodne organizacije dela zasebne agencije za zaposlovanje igrajo pomembno vlogo v delovanju sodobnega trga delovne sile. V zadnjih treh desetletjih se je potreba po preskrbi delavcev in storitev za hitro rastoč in fleksibilen trg delovne sile povečala, kar je vodilo v izreden razvoj zasebnih agencij za zaposlovanje. Dandanes število zasebnih agencij za zaposlovanje narašča in vse bolj je viden njihov vpliv na razmere na trgu dela v Sloveniji.

S pomočjo metod, kot so sekundarna analiza virov, analiza statističnih podatkov in družboslovni intervju sem potrdila prvo hipotezo, ki pravi, da ima zaposlovanje prek agencije za zaposlovanje velike prednosti tako za delodajalce kot delojemalce. Ena izmed prednosti za delodajalce je hitra odzivnost, saj je zaradi obsežne kadrovske baze čas, potreben za zagotovitev ustreznega kadra, precej skrajšan. Prednost se kaže tudi pri upravljanju s tveganji, ker tveganja delovnega razmerja prevzema agencija. Tudi fleksibilnost podjetja je večja, saj delovno silo lahko prilagajajo nihanjem v proizvodnji in povpraševanju. Z najemom delovne sile podjetja prihranijo pri kadrovskih in administrativnih opravilih, ki jih namesto njih opravi agencija. Stroške agencije pa podjetja lahko knjižijo med ostale poslovne stroške. Prednost pa je tudi v tem, da najem delavcev podjetjem omogoča, da delavce spoznajo in jih po določenem obdobju, če so ustrezni, lahko zaposlijo. Delodajalcem torej agencijsko zaposlovanje resnično nudi cenovno konkurenčno, kvalitetno in časovno fleksibilno delovno silo. Delojemalci pa z delom prek tovrstnih agencij prihranijo precej časa, pridobivajo izkušnje in imajo možnost za kasnejšo redno zaposlitev pri podjetju, v katerega so bili napoteni. Agencije za zaposlovanje omogočajo delavcem razna izobraževanja in usposabljanja, kar je velika prednost tovrstnega načina zaposlovanja. Nudijo pa tudi pomoč in svetovanje pri iskanju nove zaposlitve.

Druga hipoteza pravi, da zasebne agencije za zaposlovanje vedno bolj uporabljajo spletno kadrovanje za pridobivanje večine kandidatov, izjema so vodilni kadri in nižje izobražen

ter starejši kader. To hipotezo sem skozi diplomsko delo, preko teoretskih konceptov in lastnega preučevanja obravnavane agencije za zaposlovanje, v večji meri potrdila. Res je, da zaposlovalske agencije vedno bolj uporabljajo spletno kadrovanje za pridobivanje večine kandidatov, s tem se je povečala tudi uporaba spletnih zaposlitvenih portalov. Razlog za to je v hitrem in učinkovitem prenosu informacij med iskalci in ponudniki ter v cenovno ugodni obliki obveščanja. Ta način pridobivanja kadrov omogoča tudi veliko komunikacije in na oglase se javljajo praviloma kandidati, ki jih zaposlitev v tistem trenutku res zanima. Drugi del hipoteze pa ne drži povsem, saj smo ugotovili, da za nižje izobražen in starejši kader poznavanje interneta in znanje iskanja zaposlitve preko interneta ni več velika ovira. Ti kadri so namreč začeli vse pogosteje uporabljati splet, če ne sami neposredno, pa s pomočjo otrok, vnukov in sorodnikov. Meje se torej počasi brišejo. Deloma to velja tudi glede pridobivanja vodilnih kadrov, a tu prevladujoča metoda vseeno ostaja »head hunting« oziroma lov na glave.

V drugi polovici diplomskega dela sem se osredotočila na eno izmed zasebnih agencij za zaposlovanje. Študija primera se je nanašala na Atama agencijo za zaposlovanje, d.o.o.. Najprej sem preučila, na kakšen način trenutno pridobivajo kadre, nato pa sem se posvetila reševanju raziskovalnega problema in podala nekaj predlogov in priporočil za izboljšanje postopka pridobivanja kadrov v preučevani zaposlovalski agenciji. Glavna metoda pridobivanja kadrov v preučevani agenciji je spletno kadrovanje in povezava z zaposlitvenimi portali. Uporabljajo tudi oglaševanje v plačljivem dnevnem časopisu, ki bi ga bilo po mojem mnenju treba nadgraditi še z oglaševanjem v brezplačnih in cenejših časnikih. Predlagam tudi oglaševanje v lokalnih medijih, zlasti na radiu. Radijsko oglaševanje je zanimivo tudi zato, ker se na ta način lahko vabi kandidate, ki ne razmišljajo o menjavi službe. Glede oglaševanje na javnih mestih bi priporočila več fiksnega oglaševanja in plakatov na javnih mestih, na primer ob cestah in na drugih javnih površinah oziroma na mestih, na katerih se po njihovem mnenju zadržujejo potencialni kandidati. Pomembno je tudi, da posvetijo čim več pozornosti iskanju lokacij, kjer se zadržujejo potencialni kandidati. Prav tako vidim odprte možnosti pri promoviranju delovnih mest z letaki, prospekti in drugim propagandnim materialom. Priporočila bi več osebnega stika z ljudmi in promocije, tako delovnih mest kot agencije

same. Na trgu dela je namreč zelo pomembno, da se ne izgubi zaupanja udeležencev in da se naredi čim več za uveljavljanje blagovne znamke dobrega posrednika kadrov. Eden izmed predlogov je tudi povečano oglaševanje prek spletnih družbenih mrež. Priporočila pa bi udeležbo tudi na drugih zaposlitvenih sejmih, ne samo na tistem, ki so ga obiskovali do sedaj. Glede metode kadrovanja, ki vključuje stik z izobraževalnimi institucijami, bi predlagala, da se potencialne kandidate išče na izobraževalnih ustanovah nižjih stopenj, na primer na srednjih in poklicnih šolah. Agencija pa bila lahko začela tudi s promocijo svoje dejavnosti v okviru tiste populacije, ki ji šolanje povzroča težave in bi ji tovrstno delo pomenilo boljšo alternativo od šolanja. Eno izmed priporočil se nanaša tudi na razširitev njihove dejavnosti v okviru organizacije izobraževanj in usposabljanj. Izjemnega pomena je tudi, da agencija izdela psihološki profil ciljne skupine, v katerem so opredeljene osebnostne lastnosti potencialnih kandidatov in ki je nato v pomoč pri oblikovanju oglasov. Priporočljivo je tudi, da v oglasih agencija izpostavi naslov svoje spletne strani, tako bi se ciljno skupino posredno usmerilo na uporabo spletnega iskanja zaposlitve.

Za lažjo izvedbo in zmanjšanje finančnega zalogaja, ki bi nastal ob izvajanju vseh teh predlogov in priporočil za izboljšanje postopka pridobivanja kadrov v preučevani zasebni agenciji, pa predlagam združevanje posameznih zaposlovalskih agencij ter socialno partnerstvo z državo.

8 LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1993. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- *Atama agencija za zaposlovanje, d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.atama.si> (15. marec 2010).
- *CIEET*. Dostopno prek: <http://www.ciett.org> (16. marec 2010).
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gray, Anne. 2002. Jobseekers and gatekeepers: the role of the private employment agency in the placement of the unemployed. *Work, employment and society* 16 (4): 655–674.
- Hafizović, Mersiha. 2007. *Proces zaposlitve pri zasebni agenciji za zaposlovanje*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Half, Robert. 1986. *Robert Half on hiring*. New York: Penguin Books.
- Kohont, Andrej. 2001. *Zaposlovanje pri zasebnih agencijah*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- - - - 2003. Zaposlovanje pri zasebnih agencijah. *Teorija in praksa* 40 (3): 442–454.
- Kresal, Barbara. 2002. *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Primath.
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. 2010. *Posredovanje in zagotavljanje dela*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/posredovanje_in_zagotavljanje_dela (16. marec 2010).
- Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
- Portal MojeDelo.com. 2010. *Atama agencija za zaposlovanje, d.o.o.* Dostopno prek: http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_HR_ponudniki.aspx?show=1&company=12 (10. april 2010).
- *Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje*. U. I. RS

139/2006 (23. marec 2010).

- Roberts, Gareth Gwyn. 2004. *Recruitment and selection: a competency approach*. London: Institute of Personnel and Development.
- Smrekar, Miro. 2004. Fleksibilne oblike zaposlovanja – posredovanje dela. *HRM* 2 (5): 44–48.
- Svetlik, Ivan. 1998. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 107–146. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- - - - 2009. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 283–336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Virtualno središče (n. d.). *Zaposlitveni portali*. Dostopno prek: <http://www.virtualno-sredisce.si/files/ZaposlPortali.htm> (18. februar 2010).
- *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. U. l. RS 42/2002 (20. marec 2010).
- *Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB-UPB1)*. U. l. RS 107/2006 (20. marec 2010).
- Zaletel, Aleš. 2005. 'HEADHUNTING' oz. lov na kadrovske glave za začetnike!. *Portal Revija MojeDelo*, 25. april. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/-headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-zacetnike-799.aspx> (20. februar 2010).
- - - - 2006. Sodobne metode kadrovanja preko spleta. *Portal Revija MojeDelo*, 17. november. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/sodobne-metode-kadrovanja-preko-spleta-54.aspx> (18. februar 2010).
- *Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje*. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si> (17. marec 2010).

PRILOGA A: Transkripcija intervjuja

Transkripcija intervjuja z gospodom Alojzom Šketom, direktorjem Atama agencije za zaposlovanje, d.o.o.. Intervju je bil izveden 20. maja 2010.

Kaj vidite kot prednost zasebnih agencij za zaposlovanje?

Zanesljivo je ena največjih prednosti, da agencije ustvarjajo bistveno višjo dinamiko kot trg sam. Saj trg sam že deluje, samo če imaš pa ti igralca na trgu, ki povečuje dinamiko, je to pomembna prednost. In agencije to nedvomno so. Agencije imajo velik stik z ljudmi, imajo neke baze in podobno in agencija načeloma najhitreje reagira v tem smislu, da se najbolj skrajša trenutek od potrebe delodajalca, da novega delavca angažira, do dejanske zasedbe. In v tem je ta velika prednost, ker se ta izguba časa zmanjša. Sicer je vedno neka izguba časa vmes, en del te izgube časa je pri nas prav vsiljen s predpisi, ki jih imamo. Na primer petdnevni rok razpisa in podobno. Ker agencije razpolagajo z množico kontaktov in z ljudmi, lahko do tiste potrebe reagirajo hitro. To je ena izredno pomembna prednost tega zaposlovanja prek agencij, se pravi, da podjetje dobi kadre hitro. Seveda ena kadrovska služba v enem podjetju, ki se celo z več agencijami pogovarja, si te možnosti še poveča.

Druga prednost je strašen prihranek časa tako pri delavcih kot pri delodajalcih. Ta prihranek časa pa pomeni to, da delodajalci ne izgubljajo dela z obdelavo vlog, vabljenjem ljudi, da se nekam prijavijo, in podobno. To delo opravijo agencije, nekaj na zalogo, nekaj pa za tisti konkretni primer. Na drugi strani pa je enako pri ljudeh, delavci ne rabijo se na veliko sprehajati in spraševati, če je kje kakšno delo za njih. Torej je to ena pomembna prednost. To, mislim, da so čisto direktne prednosti in to spada pod tisto, ko pravijo, da agencijsko delo ustvarja nova delovna mesta. V tem je tudi čista družbena koristnost agencijskega zaposlovanja.

Potem so pa tu vzporedne koristi. Delodajalci si s tem načinom ustvarjajo pri sebi manjša

tveganja. Če teh delavcev nimajo v lastnem moštvu, nimajo nobenih tveganj z odpuščanjem in podobno. To se je zdaj v tej krizi zelo pokazalo. Namesto, da bi se podjetja ukvarjala z odpuščanjem ljudi, so se lepo zahvalili agencijam za sodelovanje in so se agencije s temi ljudmi naprej pogovarjale. To je za delodajalce ena zelo pomembna prednost. Na drugi strani je tudi to, da imajo zunaj en velik poligon, ki jim daje odgovore na vprašanje, kdo je za njih zanimiv, kdo bi bil lahko dober potencialni sodelavec. Nedvomno predstavljajo agencijski delavci ta potencial za podjetja.

Ekonomisti bodo rekli, da je tu tudi nekaj zanimivega na temo primerjav števila zaposlenih, prihodek na zaposlenega, dobiček na zaposlenega in tako naprej. Tudi konkurenčnost. Pa tudi prikaz teh podatkov. Konec koncev je lahko to zanimivo tudi za nagrajevanje menedžerske strukture in tako dalje. Večina delodajalcev stremi za stabilnimi in v plus obrnjenimi faktorji. Če vzamemo prihodek ali dobiček na zaposlenega kot merilo, se to meri na tiste ljudi, ki so v podjetju zaposleni. Torej če en del prihodka podjetja ustvari agencijski delavci, v tistih številkah teh ni. Zato so ti indeksi bolj stabilni. Tako na primer v velikih družbah, ko delajo letne plane, bo rekel lastnik hčerki, da lahko uvedejo nove programe, vendar naj najamejo delavce na agenciji, ker ne želijo pokvariti indeksov. Ker delničarji začnejo potem takoj dvigovati obrvi in tako naprej. In tako razmišljanje ni redko pri delodajalcih.

Čisto zadnje so pa mogoče neki prihranki. Vendar redko katero podjetje na teh prihrankih, skozi to agencijsko zaposlovanje, gradi svojo poslovno politiko. Ti prihranki nastanejo s tem, da te delavce slabše plačajo. Zakonodaja tega pri nas ne dopušča, v glavnem ne dopušča. Zakon pravi, da plača in nadomestila morajo biti enaka. Ne reče pa isto za regres, malico, prevoz na delo ... Zaenkrat je v zakonu tako za plačo in nadomestila. Tisto, kar na nek način omogoča, da ni tako, je vprašanje malice, regresa, prevoza na delo, letnih nagrad, trinajste plače. Torej neki prihranki bi lahko bili, vendar ne bistveni.

Na strani delavcev je prednost predvsem prihranek na času in podobno, kot sva že rekla prej.

To je tudi glavni motiv delavcev za delo prek agencij za zaposlovanje?

Da, tako. Jaz v Sloveniji in pa tudi po svetu ne poznam nobenih analiz, ki bi kazale, da se ljudje zelo pulijo, da bi se lahko zaposlili preko agencij za zaposlovanje.

Je več tistih, ki prvič vstopajo na trg delovne sile ali tistih, ki so že nekako izkušeni?

Ni razlike. Je pa res, da imamo ponudbo tistih, ki vstopajo na trg, največjo. Ta skupina je velika, zato se tudi tukaj pojavlja. Vendar ljudje vedo, da agencije nimajo ravno prvoklasnih služb na razpolago, ampak da so to drugoklasne in slabše službe. Pa tudi podjetja vedo, da agencije prvoklasnih delavcev nimajo. Prvoklasni delavci so v podjetjih na pogodbo za nedoločen čas, da smo si na jasnem.

Ampak je pa to priložnost in človek, ki se agencije poslužuje, bo lažje prišel do dela. Agencija bo praviloma delavca v njegovih agencijah tudi ščitila. Mi imamo tudi nek pravilnik, ki je skupek nekih informacij ljudem, ki jih sicer ne bodo vedeli, na primer kaj so njihove pravice in do kod sežejo. Agencija jim bo tudi pomagala pri iskanju drugih služb, jih bo prezaposlila. Agencija bo dala delavcu tudi kakšen strokovni nasvet; kako naj se v službi obnaša, kako naj se na drugo službo prijavi. Tisto, kar bi bila eventuelna prednost za delavce, je v bistvu ta. Teoretiki bi sicer navedli še celo kopico prednosti in slabosti.

Podatki CIETT-a navajajo kot motiv delavcev za zaposlovanje prek agencij poleg izobraževanja, prihranka časa in možnosti kasnejše zaposlitve predvsem izkušnje. Se pravi ne toliko zaradi dela za nedoločen čas, ampak predvsem zaradi izkušenj, za neko začasno delo. Se to pozna tudi pri vas?

Delavci razumejo, da bo mogoče drugi, naslednji delodajalec videl, če bo delavec interesanten za podjetje. Tako da ja, tega je kar nekaj.

Kaj pravite na to, da so za delojemalca zaposlitve prek agencij za zaposlovanje dolgoročno manj dobrodošle, ker so časovno omejene, nudijo manjšo varnost in nižje dohodke?

To vse drži, tudi pri nas. Kot sva rekla prej, prek agencij prvoklasnih služb ne moreš dobiti, in to je dejstvo. In tudi kadar ne govoriva o tistem območju klasičnega izkoriščanja, ki ga zdajle recimo očitamo. Zanimivo je, da je to izkoriščanje položaja agencijskih delavcev povsod aktualno, cel svet se s tem bori. Recimo delovna sodišča imajo na tem področju kar obsežno prakso medsebojnega usklajevanja, kako nastopiti proti zlorabam na tem področju. Tudi sindikati, in pa zanimivo je, da se delovni sodniki na teh letnih srečanjih resno pogovarjajo in izmenjujejo prakso. S tem se vsepovsod srečujejo. Na primer Španija je imela nekaj časa velik problem, da so ljudje ostajali brez plač. Potem je Španija uzakonila princip, kjer nadomestno garantira izplačilo plače naročnik, če agencija plačo ne izplača. Mi smo tudi v Sloveniji to predlagali, da bi bilo to tudi v našem zakonu, celo druženje delodajalcev se je strinjalo. Recimo, da je agencija »fakin« in pobere denar od naročnika, delavcem denarja ne da, potem pa zbriše ali porabi za kaj drugega. Delavec je potem zaščiten tako, da če mu ta agencija denarja ni dala, mora nadomestno ta denar dati naročnik, čeprav je agenciji že enkrat plačal. Čez noč so se delodajalci oz. naročniki odmaknili od vprašljivih agencij. Ti primeri so že tudi v Sloveniji, ne samo pri študentskih servisih, ki ne izplačajo denarja študentom. Je kar nekaj takih agencij, ki so ostale delavcem dolžne. Niso pa to te resne agencije.

Da, to so torej nevarnosti in slabosti za delojemalce oziroma za delavce s tega vidika in tako pač je. Ključno vprašanje za delavce je, koliko so te pogodbe dolgoročne. Cilj tistih idealistov je, da bi agencije sklepale z delavci pogodbe za nedoločen čas in jih potem posojale okrog. Realizacija tega cilja je ekonomsko zelo draga. Ker če imaš vmes obdobje, ko delavca ne moreš prodati, po domače rečeno, imaš ga pa na redni zaposlitvi, to po naši zakonodaji pomeni, da mora v tistem času dobivati relativno precej denarja. Res samo 70 %, vendar tudi to je velik denar glede na zaslužek agencije, za kritje svojih stroškov. No in potem bi ti zaslužki seveda morali biti bistveno dražji in to slovenski trg ne sprejema, posebej še zato, ker imamo to študentsko delo. Po svetu je drugače, Italija in

Avstrija imata precej večje te zasluzke agencij in potem je precej lažje delavce v tem vmesnem obdobju plačevati. Mi pa smo v drugačni situaciji in zato sklepamo te pogodbe za krajši čas in to je pa za delavca neugodno. Se strinjam.

Države omejujejo agencijsko zaposlovanje tako, da pravijo, da v določenem sektorju se to ne sme delati. Slovenija pa to omejuje tako, da en delavec ne bi smel delati preko agencije v firmi več kot eno leto. Tragedija te omejitve pa je, da v drugo firmo pa lahko gre delat, na povsem enako delovno mesto. Zdaj se nekaj borimo, da bi to spremenili, vendar jaz nimam veliko upanja. To so nedvomno slabe strani tega.

Sedaj pa se osredotočiva na tehnike pridobivanja, ki jih uporabljate. Začniva z notranjimi viri.

To so ljudje, ki sami pridejo mimo in sprašujejo za službo. Take ljudi uvrstimo med kandidate. Tisti, ki so se oglasili v zadnjem tednu, desetih dneh so takoj uporabni. Tisti, ki so na naših spiskih že mesec, dva, tri, štiri mesece, je pa že vprašanje. Tisti, ki so več let, pa sploh. To so ti notranji viri.

Kako pogosto pa se kandidati prijavljajo neposredno k vam?

Dnevno. Enkrat več, enkrat manj. Ampak to je vsakodnevno delo agencije, da ima odprta vrata in se vsakdo lahko oglasi pri njih in je dobrodošel.

Kaj pa oglasi na javnih mestih? Kaj točno vsebujejo vaši oglasi?

Strokovni standard naše agencije je, da je treba temeljne podatke kandidatom razgrniti in jih narediti že v startu jasne. Zlasti je treba jasno povedati, za kakšno delo gre. Dostikrat mi ne moremo povedati, kje bo to delo, zato ker včasih vabimo tudi ljudi na zalogo, kot bi se temu reklo. Velik problem je tudi povedati, kakšni so vsi pogoji, če se s podjetjem še pogajaš pa nimaš še vseh podatkov. Sicer pa je deviza ne manj, ampak več podatkov.

Kje oglašujete in zakaj?

Mi pravzaprav začenjamo oglaševanje praviloma skozi spletni sistem. Preko tega spletnega sistema se ti oglasi pojavljajo tudi na teletekstih, nekaterih časopisih. *Moje delo* je sistem, ki ga mi uporabljamo, v kombinaciji z našo spletno stranjo. Potem pa občasno uporabljamo tudi plačane oglase v časopisu Delo, Dnevnik in lokalnem časopisju. Zelo izjemoma se poslužujemo radijskega oglasa, nikoli pa še nismo uporabili televizijski oglas.

Kaj pa je razlog za to?

Televizijski oglasi so predragi, radio pa kot medij tega dela storitve ni še kaj prida razvil. Radio kot medij svoje poslušalce na to še ne navaja, kot neko stalno oglaševanje. Uporabljali smo mi tudi že fiksno oglaševanje, na primer panoji v mestu, plakati, letaki.

Kako se je to obneslo?

Ne pretirano. Tisto, kar smo vedno zavračali in še vedno zavračamo, je zatikanje listkov v nabiralnik. Tako da to zaenkrat ne uporabljamo.

Se pravi največ uporabljate časopise in internet?

Da.

Kaj pa zaposlitveni sejmi? Kateri in za kateri profil delavcev?

Profilno ne zapiramo, profilno je to popolnoma odprto, pač kdor pride. Zaposlitveni sejem, na katerem se mi pojavljamo, je ta sejem v Ljubljani, na Gospodarskem razstavišču. Je kar zanimivo, je kar veliko nekega dogajanja. Lani, recimo, smo imeli neko akcijo za prodajnike, je bil kar velik odziv. Mislim, da se zaposlitveni sejmi prijemljejo.

Kako pa je glede pridobivanja kadrov prek neformalnih virov?

To pa vedno »laufa«. Agencije nimajo te ekipe, ki bi bila ne vem kako velika, ki bi po teh kanalih to vleklo, se pa ljudje sami med seboj potem organizirajo. Naši mladi pravijo, da vse bolj tudi ta sekundarna omrežja, ki »laufajo« vzporedno z internetom, postajajo zanimiva za izmenjavo informacij o možnih zaposlitvah, na primer Facebook. Tako da se tudi tega že počasi poslužujemo. Včasih je to veljalo za internet, sedaj za ta omrežja.

Uporabljate metodo kontaktiranja z univerzami in visokošolskimi ustanovami?

Pravzaprav kaj dosti tega ne uporabljamo. Za agencijsko zaposlovanje zagotovo ne. Mi smo sicer poskušali ta poklicni kader zainteresirati prek šol, vendar ni bilo nekega velikega odziva. Univerza pa pravzaprav ni zanimiva, zato ker agencije tovrstnega kadra prav veliko ne angažirajo. Tudi agencijska ponudba ni preveč interesantna za tovrstne ljudi. Mi smo zaenkrat tudi preko svojega študentskega servisa do tega kadra dostopali, mogoče bo čez par let drugače.

Kaj pa spletno oglaševanje? Je spletno oglaševanje vse bolj uporabno za pridobivanje večine kandidatov?

Seveda, spletno oglaševanje se vse več uporablja. Spletno oglaševanje je praktično. Ker je praktično, je cenejše. Praktično je zato, ker omogoča dve stvari. Prvo je to, da omogoča hitre medsebojne informacije, prenos informacij je direkten, skoraj osebno. Kot drugo omogoča ob oglaševanju tudi druge aktivnosti: svetovanje, dodatne informacije in tako naprej.

Res je, da je malo manj primerno za top kadre in nižje kadre, vendar se meje brišejo. Tudi ti nižji kadri kar uporabljajo splet, če ne sami direktno, pa s pomočjo otrok, vnukov in podobno. To velja tudi za starejši kader. Ampak tudi oni vse pogosteje uporabljajo splet, tako da to ni preveč velika ovira.

Alternativa je bil včasih Salomonov oglasnik, vendar je že zdavnaj izgubil sapo. Zdaj se tam pojavljajo zaposlitve četrtega ali petega ranga. Tako da za ta del ni več tako interesanten. Časopis pa tudi še ni popustil, še precej oglašuje in še ni popustil cenovni nivo.

Top kadri pa gredo večinoma v »head hunting«, tudi v oglasih je tega vse manj. Sicer država še zmeraj relativno dosti oglašuje za ta zahtevnejša delovna mesta. Vendar vsi ti oglasi se pojavljajo tudi v elektronskih medijih. Tako da se meje počasi brišejo. In pri top kadrih je sigurno treba k časopisnim in elektronskim oglasom dodati »head hunting«.

Verjetno pa vi prek tega spletnega oglaševanja dobite veliko bazo kandidatov, njihove kontakte. Tako da je tudi to ena izmed prednosti spletnega oglaševanja?

Seveda, te baze so zelo velike. Sicer so precej odvisne od aktivnosti ljudi. Ampak ne glede na to se potem, ko ti s temi ljudmi kontaktiraš na nek način, ko se povežeš z njimi, ugotoviš, ali je nekdo v bazi napisan, pa ga sicer služba ne zanima. Nekaj jih je tudi napisanih, pa so že mrtvi. Tako pač je. Ampak so pa to velike količine in ti iskalniki so vsak dan zmogljivejši in kvalitetnejši, zato omogočajo, da svoje napraviš.

Od česa pa je odvisen način pridobivanja kadrov? Kaj vpliva na to, kateri način pridobivanja izberete?

Agencija je vedno pod pritiskom, da hitro in kvalitetno naredi. Potem imaš neke sisteme, ki so vsakodnevno aktivni in jih uporabljaš. Samo kadar gre za težave, posebne specifikke, pa vključuješ dražje sisteme. Dražji sistem je nedvomno časopisni oglas. Ni pa nujno, da tudi on reagira, ti da odgovor na problem, ki ga imaš. Tako da agencija kar naprej na vse konce in kraje, na vse načine deluje in se poskuša pozicionirati. Tisto najbolj zahtevno pa vključuje samo takrat, kadar je to upravičeno ali pa nekako v strošku in ko ima čas. Časopisni oglas ti tudi več časa vzame, preden je objavljen, pa potem ga morajo ljudje videti in odreagirati in tako naprej. Spletni oglas pa takoj spraviš do človeka.

Kaj pa odvisnost od vrste in narave dela, za katerega iščemo kandidata?

Ne toliko od vrste in narave, pač pa od zahtevnosti dela. Recimo, če iščemo neko skupino delavcev, ki jih ni na trgu, na primer specialni varilci, vodje zahtevnejših računalniško vodenih strojev.

Veliko agencij ustvari neke svoje piramide kadrovanja za posamezno vrsto delavcev. Imate tudi vi kaj podobnega?

V Sloveniji te specializacije skoraj ni, ker zato potrebuješ dovolj velik trg. Slovenski trg je dvojno omejen. Prvič s slovensko majhnostjo in drugič s študentskim servisom. Če bi Slovenija teh 40.000 delovnih mest, ki jih krije preko študentskega servisa, krila preko agencijskega zaposlovanje, potem bi bil to kar mogoče prostor za specializacijo. Zanesljivo bi bil. Zdaj pa je teh delovnih mest, ki so na agencijskem delu, za te agencije prve vrste tam okoli 6.000–7.000, vse ostale so pa še nekje 15.000. To je skupaj premajhen trg, ki bi specializacijo lahko omogočal.

Tako da specializacija pri nas zaenkrat še ni na pohodu, so že prisotne neke posebnosti, vendar o takih zametkih se še ne splača govorit.

Za konec, kaj vi vidite kot možnost za izboljšavo teh načinov pridobivanja?

Jaz mislim, da v Sloveniji obstajajo velike rezerve na relaciji Zavod za zaposlovanje – agencija. Ko govoriva o pospeševalnikih na trgu dela. V Sloveniji smo še zmeraj v fazi, ko Zavod za zaposlovanje agencije še ni prepoznal kot resnega delodajalca. Na Zavodu se jim zdi normalno, da oni k nam napotijo ljudi in bomo že mi potem za to naprej poskrbeli. Če pa mi njim rečemo, da potrebujemo take in take ljudi, da naj opravijo predelekcijo, jih pa tukaj zmanjkuje. Ali zato, ker nimajo časa, ali zato, ker nimajo znanja, ali zato, ker nimajo volje, ali zato, ker nas ne vzamejo resno, in tako naprej. Ampak jaz v Sloveniji vidim tukaj še velike rezerve. Tudi po svetu ponekod. Jaz sem zlasti avstrijsko prakso malo preučeval, ker so nam Avstrijci blizu po marsičem. Tam so

precej naprej, kar se tega tiče. Gredo tudi v skupne akcije. V Sloveniji nas je pa Zavod iz nekaterih stvari dobesedno izločil. Do določenih programov, ki jih razpisuje, nas ne pusti zraven, nas ne jemlje kot delodajalca. Tako da tukaj jaz vidim neke možnosti.

Ena od stabilnosti in resnosti tega sistema bi bila lahko tudi tista španska izkušnja, se pravi nadomestna garancija za plačilo dela delavca.

Druge možnosti pa vidim v tem, da se omejitve odpravijo ali postavijo drugače. Časovne omejitve so tukaj velika neumnost. Te omejitve, ki so zdaj, lahko pomembno negativno vplivajo na fleksibilizacijo trga dela.