

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Vičič

**Primerjava metod selekcije kadrov pri zasebnih agencijah in na zavodu za
zaposlovanje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Vičič

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Primerjava metod selekcije kadrov pri zasebnih agencijah in na zavodu za
zaposlovanje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Andreju Kohontu za podporo, pomoč in usmeritve pri pisanju diplomske naloge ter tekom celotnega študija.

Zahvala gre tudi Maji Prosen Štembergar za lektoriranje in intervjuvancem iz Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje ter intervjuvancem iz podjetij Atama d. o. o., Adecco d. o. o. in Agencija M Servis d. o. o. za sodelovanje.

Nenazadnje se zahvaljujem Maši, ki vedno verjameš vame ter staršema. Zaradi vaju sem danes to, kar sem.

Primerjava metod selekcije kadrov pri zasebnih agencijah in na zavodu za zaposlovanje

V današnjem času se srečujemo s problemom visoke zaposlitvene negotovosti in težkim prehodom mladih iz šole v zaposlitev. Ker je na razpolago premalo prostih delovnih mest, se ljudje (predvsem mladi) pogosto zglasijo na Zavodu za zaposlovanje ali pa pri zasebnih agencijah za zaposlovanje. Njihov osnovni namen je najti si zaposlitev. Želja večine je dolgotrajna zaposlitev za nedoločen čas, ki naj bo v skladu z doseženo izobrazbo. Ravno zato, ker menim, da se veliko ljudi obrne na vsaj eno izmed omenjenih ustanov, se mi zdi primerjava teh dveh pomembna.

V diplomskem delu sem primerjala zasebne agencije za zaposlovanje z Zavodom za zaposlovanje. Osredotočila sem se na metode selekcije kandidatov za zaposlitev, ki jih v omenjenih ustanovah uporabljajo. V prvem delu diplomske naloge sem obravnavala teoretična izhodišča, pravilnike in zakone o metodah selekcije kadrov, v drugem, empiričnem delu, pa sem s pomočjo intervjujev preverila predvsem katere metode so v teh ustanovah najpogosteje uporabljene in katere se zaposlenim zdijo najbolj učinkovite.

Ključne besede: zaposlitev, nezaposlenost, iskanje dela, posredovanje dela, selekcija.

The comparison of methods of personnel selection at employment agencies and employment service

Nowadays we are facing employability and growing employment uncertainties. Also the transitions of the young from school to employment are difficult. Due to the lack of vacancies, a lot of (especially young) people report at employment service or at employment agencies with the purpose of finding an employment. The majority want long-term employment for an indeterminate term in accordance with their education. I believe that a lot of people look for a job with the help of employment agencies and employment service. That is why the comparison of these two institutions is so important.

I tried to compare the employment agencies and the employment service. I focused on the personnel selection methods used within those two institutions. In the first part I examined the theoretical basis, rule books and laws about personnel selection methods. In the second, empirical part, with the help of interviews, I verified which methods are most commonly used in these two institutions and which seem to be the most effective from the perspective of the employees.

Key words: employment, unemployment, job-search, job referral, selection.

KAZALO

| | |
|---|----|
| 1 UVOD | 7 |
| 2 O ZAPOSLOVANJU | 8 |
| 3 KADRI IN KADROVSKA FUNKCIJA..... | 9 |
| 4 METODE PRIDOBIVANJA DELAVCEV | 10 |
| 4.1 Pridobivanje delavcev iz notranjih virov..... | 11 |
| 4.2 Pridobivanje delavcev iz zunanjih virov | 12 |
| 5 ZAVOD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE (ZRSZ) | 14 |
| 5.1 Pravna podlaga za delo ZRSZ..... | 14 |
| 5.2 Namen in cilji ZRSZ | 16 |
| 5.3 Kadri na ZRSZ | 17 |
| 5.4 ZRSZ kot vir kadrov za delodajalce..... | 18 |
| 6 ZASEBNE AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE..... | 19 |
| 6.1 Pravna podlaga za delo agencij | 19 |
| 6.2 Namen in cilji agencij | 23 |
| 6.3 Kadri na zasebnih agencijah za zaposlovanje | 23 |
| 6.4 Agencije kot vir kadrov za delodajalce | 24 |
| 7 METODE SELEKCIJE KADROV..... | 25 |
| 7.1 Metode selekcije na Zavodu in zasebnih agencijah za zaposlovanje..... | 29 |
| 8 EMPIRIČNI DEL..... | 31 |
| 8.1 Metodologija | 31 |
| 8.2 Splošno | 31 |
| 8.3 Predstavitev ugotovitev | 32 |
| 9 ZAKLJUČEK..... | 35 |
| 10 LITERATURA..... | 38 |
| PRILOGE | 40 |

| | |
|--|----|
| PRILOGA A: INTERVJU - A (zaposlena na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje) | 40 |
| PRILOGA B: INTERVJU - B (zaposlena na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje) | 42 |
| PRILOGA C: INTERVJU - C (zaposlen na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje) | 44 |
| PRILOGA Č: INTERVJU - Č (zaposlena na agenciji za zaposlovanje Agencija M Servis d.o.o.) | 46 |
| PRILOGA D: INTERVJU - D (zaposlena na agenciji za zaposlovanje Adecco d.o.o.) | 47 |
| PRILOGA E: INTERVJU - E (zaposlen na agenciji za zaposlovanje Atama d.o.o.) | 49 |

1 UVOD

Zaposlitvena negotovost je stalnica, ki nas v današnjem času spremlja na vsakem koraku. Je ena pogostejših tem v naših vsakodnevnih pogovorih, o njej lahko vsak dan beremo v časopisnih člankih, poslušamo na radiu ter gledamo prispevke po televiziji. Brezposelnost, težavni prehodi mladih iz šolanja v zaposlitev, nizka zaposljivost (predvsem) ranljivejših skupin itd. so ene izmed najbolj vidnih in perečih težav, ki pestijo trg dela. Na idilo varne zaposlitve, zaposlitve za nedoločen čas, smo tako rekoč že pozabili.

V tem času, ko je na razpolago premalo prostih delovnih mest, se ljudje, predvsem mladi, pogosto znajdejo na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje ali na eni izmed mnogih zasebnih agencij za zaposlovanje. Ker je integracija ljudi v sfero dela otežena, oba tipa ustanov delujeta s ciljem pomagati ljudem pri njihovem zaposlovanju. Tako Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje kot tudi zasebne agencije za zaposlovanje želijo ustreči dvema stranema, in sicer delodajalcu, ki išče kadre na eni, ter iskalcu zaposlitve, ki išče službo, na drugi strani. Moj cilj pri izdelavi diplomske naloge je preučiti metode selekcije kadrov pri zasebnih agencijah za zaposlovanje in pri Zavodu za zaposlovanje ter jih med seboj primerjati. V teoriji je možno pogosto zaslediti različne metode pridobivanja kadrov, saj je selekcija kadrov pravzaprav namenjena pridobivanju (najprimernejših) kadrov. Menim, da Zavod za zaposlovanje in zasebne agencije za zaposlovanje kadrov večinoma ne pridobivajo, saj se pri njih zglasijo sami - H1. Ravno zaradi tega so metode selekcije tako pomembne. V diplomski nalogi pa bom poskušala ugotoviti tudi, ali delojemalcem ponujajo zasebne agencije za posredovanje dela več prednosti kot zavod za zaposlovanje - H2.

V prvem delu diplomske naloge bom predstavila teoretska izhodišča izbrane teme, kjer se bom naslanjala predvsem na zakone, pravilnike in strokovno literaturo o metodah selekcije kadrov (Menedžment človeških virov (Svetlik in drugi 2009), aktualna zakonodaja, ki ureja poslovanje zasebnih agencij za zaposlovanje ter zavoda za zaposlovanje, strokovni tuji viri o agencijskem delu, mednarodna primerjalna študija Upravljanje človeških virov 2015 in drugo). Raziskava bo komparativna, saj bo šlo za primerjavo metod selekcije kadrov v dveh ustanovah. Glavni dve metodi zbiranja podatkov, ki ju bom uporabila, bosta torej uporaba strokovne literature ter intervjuji oziroma razgovori. V drugem, empiričnem delu diplomske naloge bom predstavila ugotovitve, ki jih bom pridobila na podlagi opravljenih intervjujev.

Na koncu bo zaključek z ugotovitvami iz literature in intervjujev, seznam uporabljenih virov in literature ter priloge.

2 O ZAPOSLOVANJU

Človek je že po svoji naravi usmerjen k boju za preživetje. V takšnih ali drugačnih ekonomskih razmerah je prisiljen poiskati način, kako poskrbeti zase. Brez zaposlitve tega cilja danes praktično ni mogoče izpolniti. Obstaja veliko ranljivih skupin, ki se v trg dela težje vključijo, kot so starejši, invalidi, ljudje z nižjo izobrazbo in pa seveda mladi iskalci prve zaposlitve, ki še nimajo delovnih izkušenj. Med morjem ljudi, ki se uvrščajo v skupino iskalcev zaposlitve, morajo delodajalci izbrati tiste, ki bi največ pripomogli k skupnemu uspehu in dobremu poslovanju organizacije.

Prvi pogoj za zaposlenost je zaposljivost ljudi. Gre za sposobnost le-teh, da si v svoji delovni karieri poiščejo delo oziroma zaposlitev, s katero si zagotovijo svoje lastno preživetje. Zaposljivost je preplet individualne sposobnosti ljudi za opravljanje določenega dela ter samih okoliščin na trgu dela. Nanjo lahko država vpliva s spremembami v sistemu izobraževanja, sistemu usposabljanja, socialnega varstva itd., posameznik pa na ta način, da poskuša povečati svojo prilagodljivost na nove okoliščine (Kramberger in Pavlin 2007, 13).

Zaposlovanje samo je sestavljeno iz več procesov. »Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Zaposlovanje je podrejeno načinu, kako se organizacije lotevajo urejanja tega vprašanja.« (Lipičnik 1998, 91) Poznamo zaposlovanje v dveh smislih, in sicer v ožjem ter v širšem. Pri širšem gre za aktivnosti, ki si v določenem logičnem vrstnem redu sledijo od planiranja zaposlitve, privabljanja potencialnih kandidatov in tako dalje, do samega ravnanja z že zaposlenimi kadri. Za zaposlovanje v ožjem smislu pa šteje pridobitev novega delavca (prav tam).

Pridobivanje kadrov je ključna funkcija kadrovskega menedžmenta v organizaciji. Opredelimo ga lahko kot iskanje pravega talenta, ki ga organizacija potrebuje in nato uvajanje v delo in prevzemanje določenih nalog v sami organizaciji. Pri zaposlovanju gre za proces nameščanja izbrane osebe na določeno delovno mesto, kjer za svoje delo prejema

plačilo. Zaposlitev osebe na določeno delovno mesto je namen oziroma ključni cilj pridobivanja in selekcije kadrov (Sinha in Thaly 2013, 141–142).

Tako zaposlovanje samo, kot tudi pravice in dolžnosti delavca ter delodajalca, pogoji dela, zavarovanje, dopust, pogodba o zaposlitvi in prenehanje le-te, plača in drugi elementi zaposlovanja so urejeni v različnih zakonih: Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o urejanju trga dela, Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti itd.

Pri zaposlovanju delavec in delodajalec vstopata v delovno razmerje. Delovno razmerje definira Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). »Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.« (ZDR-1, 4.čl.) Zakon pa v 4. členu določa tudi, da morata tako delavec kot tudi delodajalec v skladu s pogodbo izvrševati svoje pravice ter obveznosti (prav tam).

3 KADRI IN KADROVSKA FUNKCIJA

Tekmovalnost v času hude globalne konkurenčnosti narašča, zato organizacije iščejo rešitve, kako na trgu prehiteti svoje tekmece. Za doseganje teh ciljev torej potrebujejo zaposlene, ki bodo predani organizaciji, imajo znanje, so vsestranski, sposobni, motivirani ter željni povzdigniti organizacijo v kateri so zaposleni na stopniško višje, kot so njeni tekmeči. Menim, da so zaposleni ključni element organizacije, kadrovska služba pa tista, ki mora poiskati prave ljudi za organizacijo, torej s tem prevzema zelo veliko odgovornost.

»Kadri so torej vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. Da bi bilo njihovo sodelovanje v kateri koli obliki organiziranega dela čim uspešnejše, je treba izvajati različne dejavnosti, povezane s kadri.« (Svetlik in drugi 2009, 17) Uspešne organizacije s kadri izvajajo različne dejavnosti. Gre za kadrovske funkcije v organizaciji, ki skrbi za razvoj in primerno uporabo zmožnosti kadrov za čim boljše doseganje ciljev same organizacije. »Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije sledimo dvema delnima ciljema: 1) pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti ter 2) doseči čim boljše uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu. Oba delna cilja vodita k doseganju skupnih ciljev podjetja ter prispevata k njegovi konkurenčnosti in uspešnosti.« (Svetlik in drugi 2009, 17)

Ne gre pa le za funkcijo na ravni podjetja. Kadrovska dejavnost je dejavnost na ravni celotne družbe, saj združuje več institucij: institucije povezane z izobraževanjem, institucije povezane z usposabljanjem, institucije povezane z posredovanjem, ter tiste, povezane s pravno zaščito (prav tam).

»Obseg človeškega kapitala v podjetju je odvisen predvsem od svobodne volje posameznika, ki želi prispevati k razvoju podjetja. Zato vrednotenje t. i. človeškega kapitala postaja prva osrednja naloga kadrovske funkcije.« (Merkač Skok 2005, 15) Delavci za podjetje pomenijo neko dodano vrednost, saj si človeški kapital lastijo ter ga, v času ko so zaposleni, posojajo in s tem ustvarjajo vrednost za podjetje (prav tam).

Menim, da se uspešne organizacije vse bolj zavedajo, da so pravzaprav odvisne od svojih zaposlenih. Tako v teoriji kot tudi v praksi, kar ima zagotovo večji pomen, postaja vse bolj pomemben način obravnave zaposlenih, vlaganje v njihovo znanje, usposobljenost, motiviranost, pripadnost organizaciji in ne nazadnje tudi splošno dobro počutje. Za uspešnost organizacije v hudi konkurenci je ključno, da ima dobro zastavljene cilje, ki jih želi doseči, ter tudi način, kako bo te cilje uresničila. Pri tem pa se mora zavedati, da so zaposleni pri doseganju zastavljenih ciljev ključni element. Najprej je torej ključnega pomena to, da se je organizacija pripravljena posvetiti iskanju pravih ljudi, ki bodo zasedli posamezna delovna mesta v organizaciji, nato pa jih usposobiti, motivirati in njihovo znanje tudi nadgrajevati.

4 METODE PRIDOBIVANJA DELAVCEV

Ker na trgu vladata huda konkurenca in tekmovalnost, je za podjetje ključnega pomena to, da v njem delujejo sposobni in predvsem fleksibilni kadri, ki so se zmožni prilagoditi pogojem dela in razmeram na trgu. Proces pridobivanja in selekcije kadrov ni enostaven niti, ko gre za iskanje novega kandidata za zaposlitev le na podlagi enega kriterija. Če je kriterijev oziroma pogojev več in se od bodočega novega zaposlenega pričakuje več znanja, veščin in sposobnosti, s tem proces pridobivanja in selekcije postane še bolj kompleksen. Prava izbira in zaposlitev kandidata na določeno prosto delovno mesto je ključnega pomena za zagotovitev dolgotrajnega obstoja in uspešnosti organizacije. Celoten proces iskanja, pridobivanja, zaposlovanja, uvajanja novega delavca ter kasneje dodatnega izobraževanja, nagrajevanja itd. v podjetju poteka pod okriljem kadrovske službe (Md Saad in drugi 2013, 462).

Kot sem omenila že zgoraj, je cilj kadrovske funkcije razvoj in primerna uporaba zmožnosti kadrov za čim boljše doseganje ciljev, ki si jih določena organizacija postavi. Sama se bom v zvezi z izvajanjem nalog kadrovske funkcije osredotočila predvsem na njen prvi delni cilj, in sicer na pridobivanje delavcev. Delavce kot enega izmed najpomembnejših elementov organizacije lahko pridobivamo na dva načina, in sicer s pridobivanjem iz notranjih ter s pridobivanjem iz zunanjih virov. Ker me zanimajo metode selekcije kadrov pri zasebnih agencijah in na zavodu za zaposlovanje, bom torej pri pisanju diplomske naloge bolj osredotočena na pridobivanje iz zunanjih virov.

4.1 Pridobivanje delavcev iz notranjih virov

Kot poudarjam že skozi celotni prvi del diplomske naloge, menim, da so kadri za uspeh organizacij ključnega pomena. Če se organizacija sama tega dobro zaveda, pomeni, da svojim zaposlenim nudi veliko več kot zgolj mesečno plačilo za opravljeno delo. Skrbi za to, da zaposleni čutijo pripadnost organizaciji ter da se na delovnem mestu, ki ga zasedajo, dobro počutijo. Pozorni so na sposobnosti in znanje ter druge veščine zaposlenih, zato znajo presoditi, v katerem oddelku organizacije lahko posameznik najbolje opravi svoje delo in s tem pripomore k uspehu le-te. Za delodajalca je zanimivo tudi početje zaposlenega zunaj organizacije in njegovega delovnega časa, saj mu lahko hobiji in ostale dejavnosti ponujajo znanja, izkušnje in sposobnosti, ki jih lahko uporabi znotraj organizacije med svojim delovnim časom. Določenega zaposlenega lahko na podlagi takšnega opazovanja v skladu z njegovimi željami ter potrebami organizacije prestavijo na drugo delovno mesto. Ravno tako se lahko tega poslužujejo v primerih, ko se v organizaciji zaradi širitve trga ali drugih razlogov pojavi novo prosto delovno mesto ali ko eden izmed že zaposlenih zapusti organizacijo na primer zaradi upokojitve.

Menedžment človeških virov na podlagi pridobivanja, izbire ter uvajanja delavcev usklajuje odnose med samo organizacijo ter trgom delovne sile. Odhod enega izmed delavcev ali pa rast organizacije sta najpogostejša razloga za to, da se odpre novo delovno mesto. »Ko se pojavi prosto delovno mesto, je pridobitev novega delavca morda res najvidnejša možnost, ki pa ni nujno najprimernejša. Torrington in Hallova (1987, 212–213) omenjata naslednje alternativne ukrepe:

1. reorganizacija dela,
2. uvajanje nadur,

3. mehanizacija dela,
4. prerazporeditev delovnega časa,
5. prehod s polnega na skrajšani delovni čas,
6. oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi in
7. sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji oziroma agenciji« (Svetlik in drugi 2009, 287).

»Pridobivanje delavcev iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na drugih delovnih mestih. To je lahko za večje organizacije najbogatejši vir kandidatov.« (Cranet v Svetlik in drugi 2009, 288) Bolj kot je izrazit notranji segment trga delovne sile v organizaciji ter več kot je delavcev, uvrščenih vanj, bolj pomembni so notranji kandidati (prav tam).

Zaposlitvene priložnosti so na voljo zunaj ali znotraj podjetij. Večja podjetja imajo več delovnih mest ter so posledično tudi bolj organizacijsko strukturirana. Naloga vodstva podjetij ter njihovih kadrovskih služb je, da prisluhnejo delavcem. Delavci pa morajo povedati, kaj si v podjetju še želijo delati. Zaposleni oziroma zaposlene, ki prehajajo med sektorji (nekaj let delajo na primer v komerciali in so potem premeščeni v sektor trženja), lahko s prenosom svojega dosedanjega znanja in izkušenj pripomorejo k večji uspešnosti podjetja. Tisti, ki se znajo spopadati z zahtevami in nalogami na različnih delovnih mestih pa so tudi bolj primerni in pripravljeni za prevzem vodilnih mest. S poslovnimi izzivi se znajo dobro spoprijemati, so iznajdljivi, poznajo veliko ljudi, različne postopke dela itd. Notranje kadrovanje je dober način za razvoj prihodnjih vodij. Prednost notranjega kadrovanja so tudi nižji stroški kadrovanja in usposabljanja za podjetje, delavci imajo nekoliko nižja pričakovanja glede plačila za delo, pozitivno pa tudi vpliva na lojalnost zaposlenih. Med slabosti notranjega kadrovanja uvrščamo pomanjkanje novih idej in pomanjkanje kompetenc, podjetja se lahko soočijo tudi s pomanjkanjem kandidatov, ki bi bili primerni za določena delovna mesta. V primerjavi z notranjim kadrovanjem ponuja zunanje kadrovanje, ki ga bom omenila pozneje, hitrejša rešitve (Jazbec 2009).

4.2 Pridobivanje delavcev iz zunanjih virov

Poznamo različne metode pridobivanja kadrov iz zunanjih virov, ki se jih organizacije poslužujejo, ko se odpre novo delovno mesto na primer zaradi rasti organizacije ali v primeru odhoda določenega zaposlenega (upokojitev, odpoved itd.). Če ostali zaposleni prevzamejo

naloge delavca, ki je organizacijo zapustil, ali pa vodstvo svoje zaposlene premešča iz enega delovnega mesta na drugo znotraj organizacije, to za podjetje predstavlja pomembno nižji strošek (v finančnem smislu) kakor iskanje in zaposlitev novih kadrov. Prav toliko, kolikor vodstvo organizacije s tovrstnimi odločitvami privarčuje, pa lahko tudi močno tvega, saj bi z novim zaposlenim v podjetje vnesli svežino, novo znanje, dodatno motivacijo.

Zelo pogosta in verjetno najstarejša metoda neformalnega pridobivanja delavcev je metoda neformalnega pridobivanja, pri kateri gre za različna poizvedovanja v krogu prijateljev, znancev, profesionalcev, ali pa nagovarjanje kandidatov, ki so zaposleni pri drugih organizacijah. Gre tudi za spodbude zaposlenim, naj delodajalcu priporočijo svoje znance. Namen delodajalcev je predvsem ta, da pridejo do delavcev, ki jih je sicer težje pridobiti. Druga, tudi ena starejših in razširjenih metod, je neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih. Iskalci zaposlitve se pozanimajo o prostih delovnih mestih in se sami obrnejo neposredno na delodajalca. Ena izmed metod pridobivanja kandidatov je tudi stik delodajalca s šolami. Lahko gre za omogočanje prakse v organizacijah, obiski skupin študentov, sistematičen izbor najboljših učencev na šolah ter povabilo le teh v organizacijo. Obstaja še en način, in sicer materialne spodbude oziroma štipendije. S tem ko prejemnik štipendije od delodajalca dobi denar, se s tem zaveže k zaposlitvi pri njem. »To je strokovno razmeroma zahtevna metoda, ki pa se dobro obrestuje pri pridobivanju svežih moči za najzahtevnejša profesionalna in vodstvena mesta. Zahteva izkušnje iz komuniciranja oziroma dela z mladimi, pripraviti je treba precej pisnega gradiva in z možnimi kandidati vzpostaviti in dolgoročno vzdrževati raznovrstne stike.« (Svetlik in drugi 2009, 290) Organizacije imajo veliko dela tudi po tem, ko diplomant vstopi v organizacijo, saj ga je treba tudi usposobiti in uvajati za samostojno delo. Eno izmed najuspešnejših podjetij v sodelovanju s srednjimi šolami in tudi fakultetami pri nas je zagotovo Krka. Obstajajo tudi univerzitetni karierni centri, katerih namen je usmerjanje dijakov v primerne šolske oziroma študijske programe ter pomoč študentom pri pridobivanju izkušenj. Na splošno je cilj kariernih centrov pomoč študentom pri povečevanju njihove zaposljivosti (Svetlik in drugi 2009, 289–292).

Najbolj pogosta, razširjena in tudi učinkovita metoda pa so oglasi na radiu, televiziji, v revijah ter časopisih oziroma na sploh v javnih medijih. Zagotovo je največja prednost oglasov za delo v medijih to, da dosežejo široko množico potencialnih kandidatov za zaposlitev. Izbiramo lahko različne medije, ki dosežejo kandidate na zelenem regionalnem območju oziroma kandidate določene starosti ali izobrazbe (objava v medijih, ki dosežejo predvsem mlade ali objava v strokovnih revijah, ki doseže specializirano izobraženo populacijo). Eden

izmed minusov objav oglasov v javnih medijih je zagotovo višja cena ter prilagajanje njihovemu času izhajanja oziroma oddajanja (Svetlik in drugi 2009, 294).

Obstajata še dva zelo pomembna vira kadrov za delodajalce, in sicer javne službe za zaposlovanje oziroma uradi za delo ter zasebne agencije za zaposlovanje, ki ju bom podrobneje obravnavala v naslednjih točkah. Tako kot druge zgoraj naštet metode imata tudi ti dve ustanovi za delodajalce in iskalce zaposlitve tako pozitivne kot tudi nekoliko bolj negativne plati. Razlikujeta se v tem, kateri kandidati se pri njih zglasijo, kakšne želje in zaposlitvene možnosti imajo, itd., pomembna razlika pa je tudi v stroških, namenjenih za pridobivanje kadrov prek omenjenih tipov ustanov.

5 ZAVOD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE (ZRSZ)

V okviru javnih služb za zaposlovanje na ravni Evropske unije delujejo evropski zaposlitveni uradi (EURES), na ravni naše države pa Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.

5.1 Pravna podlaga za delo ZRSZ

Temeljna pravna podlaga za delo Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju Zavod) je poleg drugih zakonov Zakon o urejanju trga dela (ZUTD), ki je bil objavljen v Uradnem listu RS, št. 80/2010 in je s 1.1.2011 nadomestil Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti objavljen v Uradnem listu RS, št.107/06-UPB1. Zakon o urejanju trga dela navaja, da je Zavod javni zavod, organiziran enotno za območje Republike Slovenije (Zakon o urejanju trga dela, 73. člen).

Pravne podlage za delo Zavoda opredeljujejo, kot je navedeno na spletni strani Zavoda, številni zakoni in predpisi:

Temeljne podlage za delo Zavoda

8. Zakon o urejanju trga dela (ZUTD), ki je bil objavljen v [Uradnem listu RS, št. 80/2010](#), in je s 1. 1. 2011 nadomestil Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti ([Uradni list RS, št. 107/06-UPB1](#)).

9. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-A), [Uradni list RS, št. 21/2013](#) – začel veljati 12. 4. 2013
10. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-B), [Uradni list RS, št. 63/2013](#)
11. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-C), [Uradni list RS, št. 100/2013](#)
12. Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), [Uradni list RS, št. 40/2012](#)

Drugi zakoni, pravilniki in predpisi

Naloge in pooblastila Zavoda za opravljanje dejavnosti na področju zaposlovanja, programov zaposlovanja, štipendiranja, izvajanja poklicne orientacije, zavarovanja za primer brezposelnosti, posredovanja začasnih in občasnih del dijakom in študentom, zaposlovanja in dela tujcev urejajo številni zakoni, pravilniki in drugi predpisi.

13. Pravilnik o prijavi in odjavi iz evidenc, zaposlitvenem načrtu, pravicah in obveznostih pri iskanju zaposlitve ter nadzoru nad osebami, prijavljenimi v evidencah, [Uradni list RS, št. 106/2010](#)
14. Spremenjen in dopolnjen Pravilnik o prijavi in odjavi iz evidenc, zaposlitvenem načrtu, pravicah in obveznostih pri iskanju zaposlitve ter nadzoru nad osebami, prijavljenimi v evidencah, [Uradni list RS, št. 10/2014](#)
15. Spremenjen in dopolnjen Pravilnik o prijavi in odjavi iz evidenc, zaposlitvenem načrtu, pravicah in obveznostih pri iskanju zaposlitve ter nadzoru nad osebami, prijavljenimi v evidencah, [Uradni list RS, št. 98/2015](#)
16. Pravilnik o načinu sporočanja podatkov o prostem delovnem mestu ali vrsti dela Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, javni objavi ter postopku posredovanja zaposlitve, [Uradni list RS, št. 59/2013](#)
17. Spremenjen in dopolnjen Pravilnik o načinu sporočanja podatkov o prostem delovnem mestu ali vrsti dela Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, javni objavi ter postopku posredovanja zaposlitve, [Uradni list RS, št. 97/2015](#)
18. Pravilnik o izvajanju ukrepov aktivne politike zaposlovanja, [Uradni list RS, št. 20/2012](#)
19. Spremenjen Pravilnik o izvajanju ukrepov aktivne politike zaposlovanja, [Uradni list RS, št. 28/2014](#)
20. Pravilnik o izboru in sofinanciranju programov javnih del, [Uradni list RS, št. 96/2013](#)

21. Pravilniku o postopku vključevanja delavca v ukrepe na trgu dela med odpovednim rokom, [Uradni list RS, št. 57/2013](#)

Poleg zakonov in predpisov, ki se neposredno nanašajo na področje zaposlovanja, pa Zavod opravlja naloge na podlagi zakonov in predpisov, ki sicer urejajo druga sorodna področja družbenih dejavnosti. To so zlasti:

22. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju,
23. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju,
24. Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev,
25. Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno,
26. Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov,
27. šolska zakonodaja (poklicno usmerjanje in svetovanje ter izobraževanje),
28. predpisi o delovnih razmerjih (presežni delavci, pripravništvo, pogodbe o delu, inšpekcije itd.),
29. predpisi o socialnem varstvu (nadomestila porodnic, cenzusni izračuni, katastrski dohodki, valorizacije itd.),
30. zakonodaja EU.

Temeljna listina za delo je Statut Zavoda, naloge pa se opredeljujejo tudi s Poslovnim načrtom Zavoda, ki ga sprejema Svet Zavoda (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje 2016a).

5.2 Namen in cilji ZRSZ

Osnovni namen Zavoda je doseganje in nato tudi vzdrževanje polne zaposlenosti oziroma doseganje najboljše možne organizacije trga delovne sile. Zavod kot organizacija izvaja posredovanja v zaposlitev ter informacij o trgu delovne sile in pa tudi pospešuje in usmerja zaposlovanje ter skrbi za razvoj programov, povezanih z zaposlovanjem. Ključnega pomena je tudi pri razreševanju strukturnih problemov, ki pestijo trg delovne sile. Vloga Zavoda je izjemno pomembna predvsem zaradi povečevanja prožnosti trga delovne sile in hitrih gospodarskih sprememb, ki povzročajo krajšanje delovnega časa ter tudi delovnih razmerij nasploh, pojavljajo se raznovrstne oblike zaposlitve, narašča delež visoko izobraženih, ne gre pa pozabiti niti na vedno večjo skupino ljudi, ki se brez posredovanja države ne zmorejo več vključiti v delo in jih zaradi tega grozi socialna izključenost. »S svojimi ukrepi želi povečati

razvidnost informacij o trgu delovne sile, olajšati povezovanje iskalcev zaposlitve in delodajalcev, ki iščejo nove delavce, prav tako pa z različnimi ukrepi pomagati tistim, ki so v neenakopravnem položaju na trgu delovne sile. Z ukrepi, ki so poznani kot aktivna politika zaposlovanja, pomaga predvsem brezposelnim pri iskanju nove zaposlitve, prilagajanju zahtevam delodajalcev ali pa vstopanju na trg delovne sile, pomaga pa jim tudi z zagotavljanjem finančne pomoči v obliki denarnih nadomestil ali denarnih pomoči med brezposelnostjo. Seveda pa želi z določenimi ukrepi doseči, da prejemniki denarnih pomoči čim prej ponovno najdejo zaposlitev.« (Glazer in Hazl 2002, 204–205) Zavod deluje na ozemlju celotne države, storitve Zavoda pa so za brezposelne in večino njihovih strank popolnoma brezplačne (prav tam).

Še bolj podrobno o namenu oziroma področju delovanja Zavoda določa statut v 10. členu.

Zavod z izvajanjem dejavnosti zagotavlja:

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

5.3 Kadri na ZRSZ

Na Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje se prijavijo brezposelne osebe, ki v to kategorijo spadajo po določilih Zakona o upravljanju trga dela. To so osebe, ki aktivno iščejo

zaposlitev in so pripravljene sprejeti primerno zaposlitev, ki jim jo svetovalci na Zavodu predlagajo. Brezposelni niso v delovnem razmerju ali samozaposleni, niso upokojeni, študenti, dijaki itd., ter ustrezajo še drugim podrobnim določbam 8. člena tega zakona (Zakon o urejanju trga dela, 8. člen).

Ljudje, ki torej niso zaposleni, a si želijo čim prej poiskati zaposlitev, se na Zavodu prijavijo v evidenco brezposelnih oseb in si lahko, če ustrezajo vsem pogojem, tudi pridobijo ter uveljavljajo pravico do denarnega nadomestila. Če pogojev za vpis v to evidenco ne izpolnjujejo, saj so v delovnem razmerju, a si želijo druge zaposlitve, se lahko prijavijo v evidenco iskalcev zaposlitve. Prijavijo se lahko na ta način, da se osebno zglasijo na uradu za delo, preko elektronske prijave na spletni strani ZRSZ, na urad za delo lahko pošljejo izpolnjen obrazec za prijavo, ali pa nekoga pooblastijo, da prijavo opravi namesto njih. Urad za delo, kjer želijo biti prijavljeni izberejo po lastni želji, večinoma izbirajo urad za delo, ki je najbližje njihovemu prebivališču. Po prijavi na Zavodu si je potrebno urediti obvezno zdravstveno zavarovanje na Zavodu za zdravstveno zavarovanje, nato sledi prvi svetovalni razgovor osebno s svetovalcem na določenem uradu za delo (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2016b).

5.4 ZRSZ kot vir kadrov za delodajalce

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je lahko za organizacije pomemben vir kadrov za prosta delovna mesta. Prednosti so zagotovo v takojšnji dostopnosti kandidatov, storitve so brezplačne. Zelo koristen je za delodajalce, ki za izpolnjevanje dela v svoji organizaciji potrebujejo večje število delavcev, ki nimajo posebnega znanja, izkušenj ali veščin. Zavod jim namreč lahko na hiter in enostaven način zagotovi kader, ki ga potrebujejo. Zavod deluje tako, da se delodajalci nanj obrnejo z željo po novih kadrih, le-ta pa k njim napoti najprimernejše kandidate. Kot največja pomanjkljivost javnih služb je največkrat izpostavljeno dejstvo, da naj bi le-te razpolagale z nižje kvalificiranimi, manj sposobnimi kandidati, ki so tudi manj samoiniciativni (Svetlik in drugi 2009, 292).

6 ZASEBNE AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE

Zasebne agencije za zaposlovanje so v primerjavi z Zavodom manjše, imajo manjše število kandidatov in manj informacij. Ena izmed zelo pomembnih razlik, če jih primerjamo z Zavodom je tudi ta, da so storitve zasebnih agencij za zaposlovanje plačljive (Svetlik in drugi 2009, 292).

»Agencijsko delo, kot pravno formalna oblika dela, je v Republiki Sloveniji (RS) uveljavljeno že več kot desetletje. Gre za tristransko razmerje med agencijo, delavcem in uporabnikom, pri katerem je agencija formalni delodajalec, uporabnik pa dejanski delodajalec to je tisti, pri katerem delavec opravlja delo.« (Združenje delodajalcev Slovenije 2016) Pri agencijskem delu ne gre za tipično obliko zaposlitve, zato se tudi pogodba o zaposlitvi razlikuje od klasične (prav tam).

6.1 Pravna podlaga za delo agencij

Na pravno ureditev agencijskega dela se nanašata Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) in Zakon o urejanju trga dela (ZUTD) oziroma podrobneje, po spremembah leta 2013, Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o urejanju trga dela (ZUTD-C). Prav tako je v uporabi tudi Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), ki je pričel veljati aprila 2013, vsebuje novosti, ki se nanašajo na zmanjšanje segmentacije trga dela (stimulacije v korist pogodb o zaposlitvi za nedoločen čas in destimulacije za pogodbe o zaposlitvi za določen čas). »Prvi od ukrepov, s katerimi želi zakonodajalec delodajalce spodbuditi k čim večjemu sklepanju pogodb o zaposlitvi za nedoločen čas, je uvedba pravice do odpravnine ob izteku pogodbe o zaposlitvi za določen čas, česar sedaj veljavna delovno-pravna zakonodaja ne pozna. Novi zakon namreč v primeru prenehanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas, ki je sklenjena za eno leto ali za krajše obdobje od enega leta, določa pravico do odpravnine v višini 1/5 povprečne mesečne plače delavca za polni delovni čas iz obdobja zadnjih treh mesecev dela oziroma iz obdobja dela pred prenehanjem pogodbe o zaposlitvi za določen čas. V primeru, ko pa se delodajalec pri delavcu, ki je zaposlen za določen čas, namesto prenehanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas odloči za prehod na pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, ni obveznosti izplačila odpravnine, kar predstavlja nadaljnjo spodbudo za sklepanje pogodb za

nedoločen čas. Nadaljnji ukrep k spodbujanju sklepanja pogodb o zaposlitvi za nedoločen čas je oprostitev od plačevanja prispevka za primer brezposelnosti s strani delodajalca, in sicer v prvih dveh letih zaposlitve delavca za nedoločen čas, medtem ko je v primeru sklenitve pogodbe o zaposlitvi za določen čas višina tega prispevka določena v petkratniku običajne višine prispevka.« (Budja 2013) Na agencijsko delo pa se nanaša uvedba kvote za agencijsko delo pri uporabniku, ki šteje med ukrepe za spodbujanje pogodb o zaposlitvi, ki so sklenjene za nedoločen čas. »Z novim zakonom se namreč določa, da število napotenih delavcev pri uporabniku ne sme presegati 25 odstotkov števila zaposlenih, pri čemer predstavljajo osnovo vsi zaposleni, tako zaposleni za določen čas kot zaposleni za nedoločen čas.« (Budja 2013) Novosti zakona vsebujejo tudi ukrepe za povečanje fleksibilnosti trga dela, zmanjšanje administrativnih ovir pri zaposlovanju in odpovedih pogodb o zaposlitvi ter za povečanje pravne varnosti delavcev (prav tam).

Zakon o urejanju trga dela (ZUTD-C) v 163. členu določa:

(1) Opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku iz četrtega odstavka tega člena (v nadaljnjem besedilu: dejavnost) je vsako zagotavljanje dela delavcev s strani pravne ali fizične osebe, s katero ima delavec sklenjeno pogodbo o zaposlitvi, uporabniku, pri katerem delavec opravlja delo pod nadzorom in v skladu z navodili uporabnika ali pretežno uporablja sredstva za opravljanje dela, ki so del delovnega procesa uporabnika.

(2) Delodajalec, ki zagotavlja delo delavcev uporabniku iz prejšnjega odstavka (v nadaljnjem besedilu: delodajalec za zagotavljanje dela) je vsaka pravna ali fizična oseba, ki sklepa pogodbe o zaposlitvi z delavci zaradi zagotavljanja njihovega dela uporabniku na način, določen v prejšnjem odstavku, in pridobi dovoljenje za opravljanje dejavnosti iz 167. člena tega zakona ter je pri ministrstvu, pristojnem za delo, vpisana v register domačih pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku (v nadaljnjem besedilu: register) ali v evidenco tujih pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku (v nadaljnjem besedilu: evidenca). Delodajalec za zagotavljanje dela se lahko pri določitvi pogojev za opravljanje dela sklicuje na pogoje, ki jih določi uporabnik.

(3) Napoteni delavec je delavec, ki ima z delodajalcem za zagotavljanje dela sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z zakonom, ki ureja delovna razmerja, in katerega delo delodajalec za zagotavljanje dela zagotavlja uporabniku, pri katerem delavec začasno dela na način iz prvega odstavka tega člena

(4) Uporabnik je vsaka pravna ali fizična oseba, za katero na način iz prvega odstavka tega člena začasno dela napoteni delavec (v nadaljnjem besedilu: uporabnik).

(5) Čas zagotavljanja dela napotnega delavca je čas, v katerem napoteni delavec opravlja delo pri uporabniku (v nadaljnjem besedilu: čas zagotavljanja dela) .

Člen 164. opredeljuje pogoje za opravljanje dejavnosti:

(1) Delodajalec za zagotavljanje dela lahko začne z opravljanjem dejavnosti, če:

31. mu v obdobju zadnjih dveh let ni bila pravnomočno izrečena globa zaradi kršitve predpisov, ki urejajo delovna razmerja, zaposlovanje in delo tujcev, varnost in zdravje pri delu, zaposlovanje na črno ter trg dela;
32. v obdobju zadnjih dveh let ni imel neporavnanih zapadlih obveznosti iz naslova plačila za delo;
33. v obdobju zadnjih dveh letih ni bil objavljen na seznamu davčnih zavezancev z zapadlimi neplačanimi davčnimi obveznostmi in na seznamu nepredlagateljev obračunov, ki ga objavljata Davčna uprava Republike Slovenije in Carinska uprava Republike Slovenije, in na dan vložitve vloge nima neporavnanih zapadlih davčnih obveznosti;
34. izpolnjuje kadrovske, organizacijske, prostorske in druge pogoje, ki jih podrobneje predpiše minister, pristojen za delo;
35. ima kot svojo glavno dejavnost registrirano dejavnost posredovanjačasne delovne sile;
36. predloži bančno garancijo najmanj v višini 30.000 eurov;
37. ima pravna ali fizična oseba, ki ima sedež v drugi državi članici EU, EGP ali v Švicarski konfederaciji, ustanovljeno podružnico na območju Republike Slovenije.

(2) Pogoje iz druge do sedme alineje prejšnjega odstavka mora delodajalec za zagotavljanje dela izpolnjevati ves čas opravljanja dejavnosti.

165. člen določa obveznosti delodajalca za zagotavljanje dela:

(1) Delodajalec za zagotavljanje dela ima naslednje obveznosti:

38. v času trajanja zaposlitve zagotoviti napotenemu delavcu vse pravice iz delovnega razmerja, ki mu pripadajo v skladu s predpisi, ki urejajo delovna razmerja;

39. brez postavljanja kakršnih koli omejitev dopustiti napotenemu delavcu možnost sklenitve delovnega razmerja pri uporabniku po izteku časa zagotavljanja dela.

(2) Delodajalec za zagotavljanje dela od napotnega delavca ne sme zahtevati, da opravlja delo v okviru drugih dejavnosti, za katere je delodajalec za zagotavljanje dela registriran, in z napotenimi delavci ne sme opravljati del, ki jih je pridobil na podlagi pogodb, sklenjenih po predpisih civilnega prava.

(3) Delodajalec za zagotavljanje dela od napotnega delavca in kandidata za zaposlitev ne sme zahtevati plačila ali drugega povračila zaradi napotitve k uporabniku ali zaradi sklenitve pogodbe o zaposlitvi z uporabnikom.

(4) Delodajalec za zagotavljanje dela delavca ne sme napotiti k uporabniku in uporabnik tega delavca ne sme sprejeti na delo, če sta delodajalec za zagotavljanje dela in uporabnik medsebojno povezani družbi v smislu zakona, ki ureja gospodarske družbe.«.

Za agencijsko delo je potrebno dovoljenje za opravljanje dejavnosti, kar je določeno v 167. členu ZUTD-C:

(1) Delodajalec pred začetkom opravljanja dejavnosti pridobi dovoljenje ministrstva, pristojnega za delo, če izpolnjuje pogoje iz prvega odstavka 164. člena tega zakona .

(2) Delodajalec za zagotavljanje dela, ki pridobi dovoljenje iz prejšnjega odstavka, se vpiše v register ali evidenco.

(3) Delodajalec za zagotavljanje dela, ki je pridobil dovoljenje in je vpisan v register ali v evidenco, lahko opravlja dejavnost za državljane Republike Slovenije in tujce, ki imajo osebno delovno dovoljenje ali pravico do prostega dostopa na slovenski trg dela v skladu z zakonom, ki ureja zaposlovanje in delo tujcev, razen če z mednarodnim sporazumom ni drugače določeno.

(4) Minister, pristojen za delo, določi način sodelovanja delodajalca z zavodom.

168. člen določa postopek za izdajo dovoljenja in vpis v register.

(1) Pravna ali fizična oseba s sedežem na območju Republike Slovenije, ki želi opravljati dejavnost, vloži vlogo za izdajo dovoljenja in za vpis v register na ministrstvo, pristojno za delo, to pa o vlogi odloči po pravilih o splošnem upravnem postopku. Vlogi priloži dokazila o

izpolnjevanju pogojev iz prvega odstavka 164. člena tega zakona, ki jih ni mogoče pridobiti po uradni dolžnosti.

(2) Vpis v register se opravi z dnem dokončnosti odločbe, ki jo izda ministrstvo, pristojno za delo. O vpisu v register ministrstvo, pristojno za delo, delodajalcu za zagotavljanje dela izda potrdilo. Dejavnost se lahko začne opravljati z dnem vpisa v register (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o urejanju trga dela).

6.2 Namen in cilji agencij

Agencije za delodajalca, ki se odloči za sodelovanje z njimi, opravijo kar nekaj dela. Prosto delovno mesto namreč oglašujejo, sprejmejo prijave nanj in nato izvedejo prve intervjuje in testiranja. Na ta način delodajalcu, s katerim sodelujejo, zagotovijo seznam najprimernejših kandidatov oziroma tistih, ki najbolj ustrezajo zahtevam in merilom delodajalca. Namen oziroma cilj zasebnih agencij je torej kandidatom poiskati primernega delodajalca, ki bi jih zaposlil, delodajalcu pa pomagati poiskati kader, ki ga potrebuje. Da bi bila agencija pri svojem delu kar se da uspešna, mora imeti dovolj podatkov o delodajalcu ter o kandidatih. Dobro mora poznati samo naravo delodajalčevih dejavnosti, točen datum, kdaj delodajalec potrebuje nov kader, vedeti mora, če gre za zaposlitev za določen ali nedoločen čas, imeti podatke o lokaciji in času dela ter poznati vsa tveganja in vplive na zdravje, ki bi jih delo lahko imelo za kandidata. Vedeti mora tudi kakšna znanja, veščine, kvalifikacije in morda dodatna izobraževanja delodajalec zahteva, kolikšna je predvidena minimalna plača za to zaposlitev, katerih dodatkov je lahko kandidat deležen pri plačilu in tako dalje. Pri kandidatu, ki delodajalčeve pogoje izpolnjuje je predvsem pomembno, da je za delo zainteresiran in si želi sodelovanja z delodajalcem (Florea 2014, 81–82).

6.3 Kadri na zasebnih agencijah za zaposlovanje

Zasebne agencije za zaposlovanje nudijo precejšnjo pomoč ljudem, ki iščejo novo zaposlitev, saj jim svetujejo pri izbiri primernih poklicev in iskanju podjetij. Pomagajo pa tudi iskalcem prve zaposlitve, katerih največji problem je verjetno najpogosteje pomanjkanje delovnih izkušenj. Agencije jim pomagajo pri pridobivanju delovnih izkušenj, priporočil in veščin, saj se s tem poveča možnost, da se bodo zaposlili na želenem delovnem mestu. Izkušnje, ki si jih pridobijo z delom preko zasebnih agencij, lahko zanje predstavljajo odskočno desko v novo

uspešno kariero. V sodelovanju z agencijo iskalci zaposlitve dobijo tudi splošen vpogled v delovanje trga dela ter veliko koristnih informacij o podjetjih. Ne nazadnje dobijo vpogled tudi vase, saj jim agencije z izvajanjem različnih testiranj pomagajo določiti njihove slabosti in pa seveda prednosti, ki jih lahko koristno uporabijo. Res pa je tudi, da so po navadi zaposlitve s posredovanjem zasebnih agencij za zaposlovanje bolj kratko trajajoče kot tiste, kjer sta v neposrednem razmerju delavec in delodajalec, brez posredovanja agencij (Amuedo-Dorantes in drugi 2006).

6.4 Agencije kot vir kadrov za delodajalce

Agencije torej pri svojem delu zastopajo interese delodajalcev, zelo pomemben pa je njihov partnerski odnos s kandidati za zaposlitev. Večinoma so zasebne agencije za zaposlovanje specializirane le za določeno vrsto kandidatov za zaposlitev (specializirane za določene poklice ali profesije), zato imajo o kandidatih veliko natančnih in uporabnih podatkov. Na zasebne agencije za zaposlovanje se delodajalci največkrat obrnejo s potrebo po kadrih za vodstvene položaje v privatnem sektorju ter za specialiste na posameznih področjih. Prav tako se delodajalci na privatne agencije največkrat obračajo, ko iščejo kandidate za zaposlitev za določen čas in manjkrat, ko gre za dolgotrajnejše zaposlitve. Če delodajalci z agencijo vzpostavijo trajno sodelovanje, agencija delodajalca obvešča o najbolj kvalificiranih kandidatih za zaposlitev tudi v primerih, ko delodajalec nima posebej razpisanih potreb po novih kadrih. Delodajalci imajo na voljo široko izbiro kandidatov s svežim znanjem, so pa ti procesi še vedno dolgotrajni in predstavljajo za delodajalca velik dodaten strošek. Poleg tega lahko, ne glede na profesionalno delo agencij in delodajalca, pride do napake pri izbiri najprimernejšega kandidata. Vsekakor je ena izmed pozitivnih plati sodelovanja delodajalca z zasebnimi agencijami ta, da prihranijo čas, ki bi ga v nasprotnem primeru porabili za opravljanje intervjujev s kandidati. Poleg tega so najboljši kandidati za podjetja lažje dostopni, ker jim agencije zagotavljajo določeno mero anonimnosti in privatnosti (kar je pomembno pri prehajanju kandidatov med konkurenčnimi podjetji), agencije pa so pri izbiri kandidatov verjetno tudi bolj objektivne kakor kadrovske službe, ki bi med kandidati izbirale v samih podjetjih. Prednost agencij je zagotovo tudi v tem, da lahko medtem ko agencija izbira primernega kandidata za podjetje, kadrovska služba posveča pozornost drugim svojim odgovornostim in že zaposlenim v podjetju (Florea 2014, 82–83).

Menim, da je največja negativnost sodelovanja delodajalcev z zasebnimi agencijami ta, da so njihove storitve plačljive, torej predstavljajo za organizacijo kar znaten strošek.

7 METODE SELEKCIJE KADROV

Pri metodah selekcije kadrov kot ključni postavki v svoji diplomski nalogi se bom glede teoretičnega dela najprej sklicevala na Menedžment človeških virov (Svetlik in drugi 2009). Tu je namreč največ pozornosti namenjene ključnim in najpogosteje uporabljenim metodam izbiranja delavcev. Organizacije najprej razpoznajo prosta delovna mesta, ter določijo pogoje, ki jih morajo kandidati izpolnjevati, da bi jih lahko zasedli oziroma, da bi jih organizacija lahko sprejela med svoje zaposlene. Metode izbiranja kandidatov za zaposlitev se v praksi seveda razlikujejo. Do razlik pride zaradi različnih velikosti organizacij, različnih tipov del oziroma delovnih mest, ki jih bodo delavci zasedli, zaradi različnih finančnih zmožnosti organizacij, itd. Prav tako se mi zdi smiselno pregledati, katere so tiste metode, ki so najpogosteje uporabljene v različnih sektorjih ter za različna delovna mesta, za kar bom uporabila podatke iz Mednarodne longitudinalne primerjalne študije o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije (iz leta 2015).

Če se kandidati na organizacijo ne obrnejo osebno ali po telefonu, je prvi stik med njima pisna prijava. Le-te so s strani organizacij zahtevane tudi v oglasih za prosto delovno mesto, pogosto pa jih zahtevajo tudi v primeru, ko se kandidati oglasijo osebno ali preko telefona. Pisne prijave se med seboj razlikujejo. Vsebujejo lahko le osebne podatke ter izraženo željo po zaposlitvi, lahko je dodan življenjepis, posebni dosežki, utemeljitev kandidatove primernosti za delo, pričakovanja ali celo predlogi rešitev za probleme, ki pestijo samo organizacijo. Prijava ne vsebuje zgolj zgoraj naštetih informacij o kandidatu, saj že sama oblika prijave, pisava, stil pisanja itd. pove veliko o kandidatu. Dodana so ji lahko še dokazila o doseženi izobrazbi, opravljenih usposabljanjih, priporočila itd. Da bi se organizacije izognile naštevanju le dobrih lastnosti kandidatov, nemalokrat uporabijo obrazce za prijavo, ki so že vnaprej pripravljene in omogočajo organizaciji, da od kandidatov pridobi bolj konstruktivne informacije, ki so ključnega pomena. Metoda selekcije kadrov, ki je v uporabi od začetka 20. stoletja, so zaposlitveni testi, ki ponujajo informacije o znanju, sposobnostih ter interesih kandidatov za zaposlitev. Ta metoda je pogosteje uporabljena v večjih organizacijah z bolj standardiziranimi načini izbiranja kadrov za zapolnitev več podobnih

prostih delovnih mest. Za opravljanje testov so najprimernejši psihologi, zaposleni v agencijah oziroma tisti ljudje, ki v organizacijah sprejemajo delavce. Primerno morajo namreč pripraviti kandidate za testiranje, znati interpretirati rezultate ter jim pripisati pravilen pomen. »Searle (2003) opisuje naslednje vrste testov: **psihometrični, osebnostni in vzorci dela**. Med psihometričnimi testi se v kadrovske praksi uporabljajo zlasti poklicni, ki jih deli na **vedenjske in teste intelektualnih zmožnosti**. Tipični vedenjski testi preverjajo interese oziroma motive ter temperament posameznikov, ki lahko bolj ali manj ustrezajo določenemu poklicu ali delovnemu mestu.« (Svetlik in drugi 2009, 307) Gre na primer za zanimanje za delo z ljudmi ali z živalmi, ni pa podatkov o sposobnosti posameznika za opravljanje določenega poklica. Testi intelektualnih zmožnosti pa so: testi dosežkov, testi sposobnosti ter inteligenčni testi. Prvi so primerni za merjenje določenega trenutnega znanja in sposobnosti. Drugi so namenjeni ocenjevanju tega, koliko se je posameznik sposoben naučiti, kar nam je lahko v korist, če želimo napovedati pričakovano uspešnost posameznika. Tretji, inteligenčni testi pa so kombinacija testov, ki se med seboj razlikujejo. Uporabljajo jih za merjenje matematičnih, verbalnih sposobnosti, sposobnosti sklepanja, zaznavanja itd. Z njimi merijo splošno sposobnost kandidatov. Osebnosti testi so tisti, katerih namen je odkriti, kako se kandidat odzove v različnih življenjskih in delovnih situacijah ter glede na te odzive predvideti, kako bo posameznik funkcioniral v posameznih situacijah, v katerih se bo znašel v delovnem okolju. »Različne osebnostne poteze pa ustrezajo različnim delovnim okoljem.« (Svetlik in drugi 2009, 308) Poleg vseh teh poznamo tudi vzorce dela, kjer kandidat za zaposlitev reši več testov zaporedoma, v dano situacijo pa je vključenih več posameznikov ter opazovalcev. Med vzorce dela štejemo psihomotorične teste, teste obvladovanja nekega dela, situacijske teste in teste učljivosti. Z vzorci dela ugotavljamo, kakšno je vedenje posameznika v določenih situacijah. Pripravljeni so na ta način, da kandidati rešujejo najpomembnejše delovne naloge in so nato ocenjeni. Sledi primerjava uspešnosti posameznih kandidatov pri reševanju teh nalog. Tudi poskusno delo je posebna vrsta situacijskega testa. Kandidata na ta način spremljajo pri njegovem delu in spopadanju z delovnimi nalogami v pristnem organizacijskem okolju nekoliko dalj časa. Testiranje kandidatov za zaposlitev pa tudi že zaposlenih delavcev v organizaciji je možno tudi v ocenjevalnih centrih (predvsem primerni za menedžerje), kjer kandidati 2-3 dni izpolnjujejo dane naloge. Rešujejo jih posamezno ali v skupini ter so ocenjeni, ocenijo pa tudi sami sebe. Skupinski testi so namenjeni spoznavanju obnašanja kandidatov v določenih delovnih razmerah ter zmožnost sodelovanja s sodelavci, zmožnost prilagajanja, izražanja, itd. »Ocenjevalni centri imajo pred situacijskimi testi prednost, da razkrivajo potencial kandidatov za zaposlitev in tudi potencial zaposlenih; oboje

je mogoče izkoristiti pozneje.« (Svetlik in drugi 2009, 310) Ker je v ocenjevalnih centrih pristop drugačen, je v primerjavi s situacijskimi testi možno odkriti več lastnosti ter sposobnosti kandidata. Testi sposobnosti učenje ter vzorci dela so najpogosteje uporabljeni za delavce v proizvodnji, testi osebnosti za zaposlene v menedžmentu, vzorci dela pa za uslužbenca. Na vseh področjih so pogosti inteligenčni testi ter testi poznavanja delovnih področij (Svetlik in drugi 2009, 303–310).

Kot na koncu prejšnjega odstavka povzemam Svetlika, so določeni testi pogosteje uporabljeni za določene skupine delavcev. Tako je tudi z ostalimi metodami selekcije kadrov. Nekatere so bolj pogosto uporabljene pri proizvodnih delavcih, druge so bolj uporabne za zaposlene na vodstvenih mestih v organizaciji itd. Na to, katere metode selekcije kadrov je možno pogosteje opaziti pri določenih poklicih, se bom osredotočila v prihodnjih odstavkih tega poglavja. Kot sem omenila že prej, bom povzela ugotovitve Mednarodne longitudinalne primerjalne študije o upravljanju človeških virov.

Poleg pisnih prijav ter testov je zelo pogosto uporabljena metoda selekcije kadrov tudi intervju. Pri testih so tisti, ki jih izvajajo omejeni na določene merske instrumente za pridobivanje informacij o kandidatih, pri intervjujih pa temu ni tako, saj intervjuji niso tako tipizirani in so lahko bolj prilagojeni posameznemu kandidatu za zaposlitev. Eden izmed minusov intervjujev (v primerjavi s testi) pa je zagotovo to, da zanj porabimo več časa. »Zaposlitveni intervju je **sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij** med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi primernost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima.« (Svetlik in drugi 2009, 311–312) Poznamo strukturirani, nestrukturirani, polstrukturirani, individualni, skupinski, panelni, zaporedni, problemski ter vedenjski intervju. Pri prvem so vprašanja pripravljena vnaprej, pri drugem pa jih spraševalec prilagaja posamezniku in postavlja sproti, saj gre bolj za pogovor. Kombinacija obeh pa je polstrukturirani intervju. Individualni intervju vsebuje samo dve osebi, intervjuvanca in spraševalca, zato osebi nista pod tolikšnim pritiskom in kandidat kakor pri skupinskem, kjer je udeležencev več. Panelni intervju poteka med enim kandidatom in več spraševalci, zato je kandidat pod velikim pritiskom, vprašanja vsakega spraševalca pa so poglobljena in skoncentrirana na njegovo področje. Pri zaporednih intervjujih kandidat opravi več intervjujev z različnimi osebami. Na višji poziciji kot je delovno mesto, za katero kandidira, več intervjujev je potrebnih. Pri problemskem intervjuju je glavna naloga kandidata problem, ki ga je potrebno razrešiti. Zadnji, vedenjski intervju, pa

temelji na predpostavki, da je možno iz tega, kako se je kandidat obnašal v preteklosti napovedati njegovo prihodnje obnašanje. Kandidat predstavi spraševalcu svoje izkušnje in probleme ter rešitve, ki jih je poiskal, opisati mu skuša občutke ter lastno vedenje pri reševanju problemov. Za uspešnost intervjuja je pomembna priprava nanj. Poznamo vsebinsko in organizacijsko pripravo. Pri prvi gre za poznavanje delovnih pogojev, opisa delovnega mesta, zahtev, analizo podatkov o kandidatu, primerno oblikovanje kazalcev, pripravo vprašanj za čim lažji pogovor itd. Pri organizacijski pripravi pa gre predvsem za tehnične reči, kot je zapisovanje pogovora, izbira primerne prostora ter časa (Svetlik in drugi 2009, 311–319).

»Med selekcijskimi kadrovskimi metodami so najpogostejše biografska metoda (proučitev vseh dejstev o življenju, šolanju in delu), zapiski in ocene (nadrejenih, ocene in priporočila sodelavcev), že doseženi delovni rezultati in na njih temelječe razvojne prognoze (testi, vprašalniki...), opazovalni centri (na podlagi rezultatov pri konkretnih simuliranih situacijah se presoja o kandidatovih zmožnostih za organiziranje, odločanje, komuniciranje, ukrepanje ipd.) in drugi.« (Merkač Skok 2005, 99) Velikokrat pa se organizacije pri izbiranju kadrov ne osredotočijo le na eno metodo, temveč kombinirajo več metod (prav tam).

Organizacije same, prav tako pa tudi Zavod in zasebne agencije za zaposlovanje pri izbiri najprimernejših kandidatov verjetno niso osredotočene zgolj na eno metodo. Med seboj jih lahko kombinirajo, uporabijo najprej eno in s tem naredijo ožji izbor, nato pa še drugo itd.

Določene metode pridobivanja in izbiranja kadrov so verjetno tudi bolj primerne za nižje izobražene kandidate, ki zasedajo nižja delovna mesta, spet druge za vodstvene položaje. V nadaljevanju bom na podlagi Mednarodne longitudinalne primerjalne študije o upravljanju človeških virov na kratko povzela stanje v Sloveniji. Zanimalo me bo katere metode pridobivanja kadrov so v organizacijah najpogostejše ter nato še izbire le-teh, saj se večinoma v vsej literaturi, kot sem že omenila, temi metode pridobivanja in selekcije kadrov navezujeta ena na drugo.

Za višja delovna mesta oziroma vodje, je najpogostejša metoda pridobivanja kadra notranje pridobivanje (iz organizacije same). Na drugem mestu je pridobivanje iz objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja. Sledi pridobivanje kadrov na podlagi ustnih priporočil ter iz objave prostih delovnih mest v časopisih. Nekoliko manj pogoste metode pa so še pridobivanje kadrov iz objav na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela, zunanja pomoč in pa samostojno javljanje kandidatov. Na ustna priporočila se zanaša največ

organizacij usmerjenih v svetovni trg. Pridobivanje kadrov iz objave na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela je najbolj značilno za področje kmetijstva in industrije. Zunanjo pomoč za iskanje menedžerjev je možno najpogosteje zaslediti v večjih organizacijah, ki so usmerjene v svetovni trg in delujejo v tržnih storitvah. Kandidati za prosta delovna mesta pa se največkrat samoiniciativno javljajo v sektorju kmetijstva in industrije, v organizacijah, ki so prav tako usmerjene v svetovni trg. Za iskanje strokovnjakov je najpogosteje uporabljena metoda pridobivanja iz objav prostih delovnih mest na spletni strani podjetja, sledi notranje pridobivanje iz organizacije, na podlagi ustnih priporočil ter še objave prostih delovnih mest v časopisih. Nekoliko se razlikuje uporaba metod pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih. Najpogostejša metoda je objava prostih delovnih mest na strani podjetja, pogosto je tudi samoiniciativno javljanje kandidatov, ustna priporočila, notranje pridobivanje iz organizacije ter objava prostih delovnih mest v časopisih (Kohont in drugi 2015, 63–68).

Pri metodah izbire kandidatov so za vodstvene položaje najbolj pogoste naslednje: reference, intervju pred komisijo, sledi individualni intervju ter prijavni obrazec. Isti vrstni red je tudi pri izbiri kandidatov za strokovnjake. Na reference in individualni intervju se za vodje zanašajo predvsem pri tržnih storitvah, na intervju pred komisijo pa pri javnih storitvah. Pri velikih organizacijah usmerjenih v svetovni trg je za vodje pogosto zaslediti psihometrične teste. Pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih je najpogostejša metoda selekcije individualni intervju, sledi prijavni obrazec, nato pa še reference ter intervju pred komisijo. Nekoliko manj pogosto, a še vedno, se uporablja teste zmožnosti, tehnične teste in psihometrične teste (Kohont in drugi 2015, 69–74).

Metode selekcije kadrov se torej razlikujejo. Uporaba le-teh je odvisna od velikosti organizacij, njene usmerjenosti v domač ali svetovni trg, panoge, v kateri deluje ter seveda samega delovnega mesta, ki ga bo zasedel eden izmed kandidatov. Uporaba metod selekcije se razlikuje tudi na Zavodu in zasebnih agencijah za zaposlovanje.

7.1 Metode selekcije na Zavodu in zasebnih agencijah za zaposlovanje

Cilj tako Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje kot tudi zasebnih agencij za zaposlovanje v zvezi z brezposelnimi osebami je le-tem poiskati zaposlitev. Načini, kako ti dve vrsti ustanov dosejata zastavljeni cilj pa se razlikujejo. Iskalci zaposlitve se na Zavodu zglasijo sami, sledi prijava v evidenco. Kot sem že omenila, Zavod Republike Slovenije za

zaposlovanje na spletni strani navaja, da iskalcem zaposlitve ponuja različne programe in jim s tem želi omogočiti zaposlitev pri delodajalcu za določen ali nedoločen čas. Delodajalcu lahko tudi ponudijo finančno pomoč in na ta način iskalcem olajšajo zaposlitev. Nudijo jim socialno varnost ter jim pomagajo pri pridobivanju dodatnega znanja in izkušenj ter s tem izboljšajo njihovo zaposljivost. Kandidatom iz evidence skušajo poiskati primerna delovna mesta glede na njihovo starost, izobrazbo, izkušnje itd. V okviru Centra za informiranje in poklicno svetovanje tudi nudijo pomoč pri načrtovanju karierne poti.

Na agencijah za zaposlovanje pa izvedejo intervjuje z veliko različnimi kandidati, ki so primerni za najrazličnejša delovna mesta in tako tvorijo bazo kandidatov za zaposlitev. Z uporabo te metode dobijo informacije o njihovi izobrazbi, veščinah, znanju ter izkušnjah, prav tako pa opazujejo tudi njihovo obnašanje, videz ter skušajo predvideti, kako bi se posamezni kandidati obnašali v delovnem okolju. Ko gre za točno določeno delovno mesto v točno določeni organizaciji, se agencije obrnejo na kandidate iz baze, ki se zdijo najprimernejši. Ponovno jih povabijo na intervju, kjer pogosto tudi izvedejo različne teste in tako skušajo priti do še podrobnejših informacij, da bi za določeno prosto delovno mesto poiskali najustreznejšega delavca, glede na zahteve delodajalca. Tiste agencije, ki za organizacije ne izvedejo le intervjujev za zaposlitev, ampak kandidate tudi testirajo, po navadi predstavljajo znatno večji strošek za delodajalca, saj mu predstavijo ustreznejše kandidate, ki jih prek različnih metod podrobneje spoznajo (Schnotz 2016).

Brezposelna oseba, ko se prijavi na Zavod, s svojim svetovalcem določi zaposlitvene cilje oziroma zaposlitveni načrt, kateremu skuša slediti. V Kariernih središčih so tem osebam na voljo računalniki, dostop do interneta in telefona, prav tako lahko dobijo strokovno pomoč pri pisanju življenjepisa in prijav za delo, nasvete za razgovore za zaposlitev ter informacije o najprimernejših prostih delovnih mestih (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2014).

Glede na dosedanje predelano gradivo sem mnenja, da je bistvena razlika med Zavodom ter zasebnimi agencijami za zaposlovanje v tem, da Zavod brezposelne osebe, ki iščejo zaposlitev spodbuja k temu, da si zaposlitev poiščejo sami, jih skuša motivirati in jim pomagati pri tem, da so čim bolj uspešni pri pisanju prošenj, življenjepisov ter na razgovorih za delo. Na zasebnih agencijah za zaposlovanje pa se na kandidate obrnejo, ko se pojavi prosto delovno mesto in več dela naredijo namesto njih. Agencije na ta način seveda pridejo do zaslužka, storitve Zavoda pa so za uporabnike brezplačne. Zavod v primerjavi z agencijami bolj spodbuja samostojnost kandidatov pri iskanju zaposlitve.

8 EMPIRIČNI DEL

V prvem, teoretičnem delu diplomske naloge sem predstavila teoretska izhodišča na temo metod selekcije kadrov ter način delovanja Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje ter zasebnih agencij za zaposlovanje. Nanašala sem se na zakone, pravilnike in strokovno literaturo. V drugem, empiričnem delu diplomske naloge, pa bom predstavila ugotovitve, ki jih bom pridobila na podlagi intervjujev, opravljenih z zaposlenimi na Zavodu ter agencijah za zaposlovanje.

8.1 Metodologija

Raziskava v moji diplomski nalogi je komparativna, saj gre za primerjavo metod selekcije kadrov v dveh ustanovah. Glavni dve metodi zbiranja podatkov, ki sem ju uporabila sta torej uporaba strokovne literature na to temo, ter intervjuji oziroma razgovori (na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj) z zaposlenimi v omenjenih ustanovah. Odločila sem se, da bom raziskala, kako v praksi delujejo te ustanove, ki sem jih opisovala v teoretičnem delu. Gre za skupno šest intervjujev, trije so z zaposlenimi na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje ter trije z zaposlenimi na treh različnih agencijah za zaposlovanje. Za vse intervjuvance sem imela vnaprej pripravljenih pet ključnih vprašanj, podvprašanja pa sem prilagajala posameznemu intervjuvancu oziroma toku razgovora.

8.2 Splošno

V sklopu empiričnega dela diplomske naloge sem, kot sem omenila že zgoraj, opravila šest intervjujev z osebami, zaposlenimi na dveh različnih vrstah ustanov. Tri intervjuje sem opravila z zaposlenimi na Zavodu Republike Slovenije, ostale tri pa z zaposlenimi na zasebnih agencijah za zaposlovanje. Na podlagi intervjujev sem vtis o delu Zavoda Republike Slovenije želela pridobiti iz treh zornih kotov, zato sem se pogovarjala s tremi zaposlenimi na različnih področjih. V Sežani sem se dne 28.6.2016 pogovarjala z zaposlenim na področju stika z delodajalci, v Postojni dne 9.8.2016 s svetovalko zaposlitve, ki obravnava osebe, ki se prijavijo na Zavod, v Kopru pa dne 4.8.2016 s psihologinjo, ki dela na področju kariernega svetovanja ter sem tako skušala osvetliti vsa področja, ki jih Zavod pokriva. Ostale tri intervjuje sem opravila z zaposlenimi na agencijah za zaposlovanje: Adecco d. o. o., Atama d.

o. o. in Agencija M Servis d. o. o. V prvi agenciji sem govorila z zaposleno, ki je po poklicu psihologinja. Intervju je potekal v prostorih podjetja v Ljubljani, v Kristalni palači, dne 19.7.2016. Intervju z zaposlenim v podjetju Atama d. o. o. je potekal v Ljubljani, ravno tako dne 19.7.2016, z zaposleno na Agenciji M Servis d. o. o. pa sem dne 8.8.2016 opravila telefonski razgovor. Atama je, kot mi je povedal intervjuvanec, manjše družinsko podjetje, ki je s svojimi storitvami kot privatna poslovalnica začela delovati leta 1999. Agencija M Servis je po besedah intervjuvanke novejša družba, ki je nastala ob združitvi M servis d. o. o. iz Nove Gorice, Zavoda DNSŠ Študentski servis iz Novega mesta ter Zavoda Center mladih iz Kranja. Opravlja hkrati storitve študentskega servisa ter agencije za zaposlovanje.

Adecco pa je del velike mednarodne skupine Adecco SA, ki je vodilno svetovno podjetje na področju upravljanja s človeškimi viri ter zaposlovanja. Na našem trgu deluje od leta 2000 dalje (Adecco H.R., 2016).

Namenoma sem si izbrala različno velike in različno uveljavljene agencije za zaposlovanje, saj sem želela hkrati izvedeti tudi, če se med njimi zaradi teh razlik pojavljajo velika odstopanja glede metod selekcije kadrov. Vprašanja za intervjuje sem si pripravila vnaprej. Ključna vprašanja, s katerimi sem prišla do najpomembnejših informacij, so bila za vse intervjuvance ista. Podvprašanja oziroma sam tok pogovora pa sem poskušala prilagoditi vsakemu intervjuvancu posebej. Pred začetkom vsakega intervjuja sem se predstavila ter razložila namen in cilje svoje diplomske naloge. Razgovori so potekali približno pol ure.

8.3 Predstavitev ugotovitev

Po uvodni predstavitvi podjetij oziroma dela intervjuvancev in po tem, ko sem jim razložila, o čem bi se želela pogovarjati, so sledila vprašanja. Intervjujev je bilo šest, zato so bila moja vprašanja bolj fokusirana na metode selekcije kadrov, želela sem osvetliti razlike med Zavodom in agencijami. Osnovna vprašanja so bila, kot sem že omenila, za vse intervjuvance ista. Zaposleni na Zavodu so mi povedali, da se kandidati pri njih zglasijo večinoma na podlagi lastne želje, osebno, ter se najprej prijavijo v evidenco. Pri zasebnih agencijah za zaposlovanje pa se kandidati izjemno redko najprej zglasijo v prostorih agencije osebno. Z agencijo v kontakt stopijo na ta način, da se prijavijo na objavljene oglase za prosta delovna mesta na spletu. Na agencijah so po tem, ko so na podlagi prijave na delovno mesto in življenjepisa izbrani kot potencialno primerni, povabljeni na razgovor. Na Zavodu pa pred selekcijo oseb za določeno delovno mesto, najprej preverijo motiviranost in zainteresiranost

za delo tistih kandidatov, ki so prijavljeni v njihovi bazi. To storijo prek telefona ali e-maila ter jih šele nato povabijo na razgovor v zvezi z delom. Če prijavljenih kandidatov za posamezno delovno mesto ni dovolj, jih agencije poskušajo poiskati na druge načine (npr. prek poznanstev, priporočil, ali pa stopijo v stik s preteklimi kandidati). Sledilo je vprašanje o tem, katere metode selekcije kadrov uporabljajo. Prav vsi intervjuvanci, zaposleni tako na Zavodu, kakor tudi na zasebnih agencijah za zaposlovanje so kot prvo metodo izpostavili intervju. Vsem se zdi primerna in pomembna ravno zato, ker na podlagi intervjuja pridobijo nek splošni vtis o kandidatu. Pridobijo informacije o starosti, izobrazbi, delovnih izkušnjah in navadah, itd. Vsi intervjuvanci informacije, pridobljene na podlagi intervjuja, uporabijo direktno za selekcijo kandidatov (tako na Zavodu kot na vseh treh agencijah), svetovalka na Zavodu pa prvotno za pripravo zaposlitvenega načrta. Ker sem na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije želela pridobiti informacije z vidika zaposlenega, ki dela z delodajalci, psihologinje, ki dela na področju kariernega svetovanja ter svetovalke, se njihovi odgovori nekoliko razlikujejo. Svetovalka je tista, ki pravzaprav prva opravi razgovor s kandidatom po tem, ko se ta prijavi na Zavod. Zaposlen, ki je v stiku z delodajalci, le-tem kandidate predlaga predvsem na podlagi predlogov svetovalcev. Tudi s psihologinjo, ki dela na področju kariernega svetovanja, kandidati stopijo v stik predvsem na podlagi predloga svetovalca, a lahko tudi na lastno željo. Nato pa tudi onadva s kandidati najprej opravita intervju. Zanimalo me je tudi, ali je selekcija eno ali večfazna. Vsi intervjuvanci so mi povedali, da gre za več faz. Prvemu krogu intervjujev po navadi sledi tudi drugi krog, kar velja predvsem za agencije za zaposlovanje. Lahko gre najprej za vedenjski, nato pa za kompetenčni intervju (kar mi je povedala zaposlena na Adeccu). Vsi intervjuvanci so mi tudi povedali, da kandidate nemalokrat pošljejo na testiranja. Tu gre lahko za osebne teste, psihološka testiranja itd. Na Zavodu so omenili test Kam in kako?, ki ga uporabljajo v večini primerov in je prosto dostopen tudi na njihovi spletni strani. Prikaže poklice, ki so primerni za kandidata ter sposobnosti, ki jih mora imeti za opravljanje tega poklica. Pogosto se uporabljajo tudi psihološka testiranja, s katerimi se preverja sposobnosti kandidata za opravljanje določenega poklica. Na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije tovrstna testiranja opravljajo tam zaposleni psihologi (ena izmed njih je tudi moja intervjuvanka). Na Adeccu in Agenciji M servis prav tako testiranja opravljajo tam zaposleni psihologi. Psihologinja, ki kandidate testira na Adeccu je tudi bila moja intervjuvanka. Zaposlen na Atami testiranja opravlja sam. Gre za teste, za katere je podjetje moralo kupiti dovoljenje za uporabo in potekajo prek spleta, rezultati testov pa prav tako kot pri psiholoških testih, ki so jih omenjali drugi intervjuvanci, ne morejo priti direktno v roke kandidata, ampak mu rezultate samo razložijo. Na agencijah

za zaposlovanje je pogoj za odločitev o opravljanju testiranja predvsem želja naročnika in njegova pripravljenost za plačilo opravljenih storitev. Zaposleni na Zavodu pa se za testiranja odločijo, ko želijo preveriti želje oseb, njihovo primernost za opravljanje določenih poklicev, ali pa ko pri osebah ugotovijo, da imajo osebnostne težave, ki bi lahko vplivale na opravljanje določenega dela. Opravljajo jih tudi za poklice, kjer želijo biti bolj previdni (socialni oskrbovalec, voznik, pomočnik vzgojitelja) ali na željo delodajalca. Psihologinja, zaposlena na Zavodu je izpostavila Test velikih pet, ki ga zaradi zahtevnosti uporablja samo za kandidate z doseženo 5. ali 6. stopnjo izobrazbe. Nasploh testiranja bolj uporabljajo za višja delovna mesta. Število ključnih kandidatov, ki jih intervjuvanci izberejo za določenega delodajalca oziroma prosto delovno mesto, se nekoliko razlikuje. Na Zavodu izberejo pet ključnih kandidatov, na Agenciji M Servis pet do osem, nato skupaj z delodajalcem dva do tri, na Atami od enega do pet kandidatov, na Adeccu pa se trudijo delodajalcu predstaviti dva ali tri kandidate, odvisno od tega koliko jih je primernih, oziroma koliko se jih prijavi. Menim, da tu Adecco izstopa zato, ker gre pri njih predvsem za iskanja kandidatov za nekoliko višje profile, ki jih je na trgu dela manj, pri drugih dveh agencijah pa predvsem za iskanje kandidatov za nižje kvalificirana delovna mesta. Na vprašanje o tem, ali je možna nadaljnja selekcija po tem, ko so že izbrani ključni kandidati, so mi vsi zaposleni na agencijah odgovorili enako. Povedali so mi, da pri nadaljnji selekciji sodelujejo na željo delodajalca, če jih ta prosi za pomoč pri končni odločitvi ali pri pripravi pogodbe in drugih dokumentov. Na Zavodu pa z delodajalci sodelujejo prav tako na željo delodajalca, a tudi po lastni presoji. Po tem, ko so že izbrani ključni kandidati se intervjuvanci vključijo tudi v primeru, ko delodajalec želi še kakšnega dodatnega kandidata. Vsem intervjuvancem se zelo primerna metoda za selekcijo kandidatov zdi intervju, saj poleg najpomembnejših informacij, ki vplivajo na opravljanje določenega dela, na podlagi videza in obnašanja dobijo tudi splošen vtis o kandidatu. Zaposlena na Adeccu je izpostavila tudi ocenjevalne centre, o katerih pravi: »Združijo lahko namreč različne vidike, ki so pomembni, poleg tega pa je pozitivno tudi to, da trajajo cel dan in kandidatove sposobnosti lahko ocenimo na začetku, ko je spočit, ter tudi na koncu dneva, ko je že utrujen in bolj pod stresom.« Pri klientih si želi spodbuditi tudi preverjanje znanja s praktičnimi nalogami. Omenila pa je tudi, da od vsakega kandidata, ki se pri njih prijavi želijo kontakt najmanj enega njegovih prejšnjih delodajalcev, pri katerem lahko preverijo reference. Preverjanje znanja (na primer tuji jeziki ali računalniška pismenost) se zdi uporabno tudi intervjuvancu iz podjetja Atama. O testih pa je intervjuvanec iz podjetja Atama povedal: »So zelo dobra metoda selekcije, saj dajo največ oprijemljivih informacij o lastnostih ter sposobnostih kandidatov ter pokažejo ujemanja ter odstopanja z lastnostmi

delovnega mesta.« O tem, katerih kandidatov je največ, mi je svetovalka zaposlena na Zavodu povedala naslednje: »Največ kandidatov je takih, ki so brez poklica oz. lahko opravljajo pomožna dela ter kandidatov s poklicno srednješolsko izobrazbo.« Najbolj iskani pa so strojniki, gradbeniki, natarjarji, kuharji. Preko Agencije M Servis naročniki pogosto iščejo vodje ter kandidate za bolj tehnične poklice, kot so varilec, inženir strojništva, inženir elektrotehnike. Intervjuvanka iz agencije Adecco mi je povedala, da se pri njih vršijo po navadi iskanja nekoliko višjih profilov (vodstvene pozicije, tehnično bolj zahtevni poklici): »Kadre iščemo tudi za nižje kvalificirane poklice, odvisno je od samih klientov oziroma od tega, kako težko je najti primeren kader za določen poklic. Za naročnike velikokrat tudi iščemo mlad kader, ki je potencialen za vodstvene pozicije.« Njihova iskanja so večinoma ciljna, v čemer se po mojem mnenju tudi najbolj razlikujejo od ostalih dveh agencij. V Atami gre večinoma za zaposlitve na nekoliko nižje kvalificiranih delovnih mestih (skladiščniki).

9 ZAKLJUČEK

Vodilo moje diplomske naloge oziroma povod za izbor teme metod selekcije kadrov na zasebnih agencijah za zaposlovanje ter Zavodu Republike za zaposlovanje so bili trenutni pogoji na trgu dela, ko je na voljo premalo prostih delovnih mest in visoka zaposlitvena negotovost, kar iskalce zaposlitve pogosto privede do odločitve, da se za pomoč obrnejo na eno izmed zgoraj omenjenih ustanov. Ker oba tipa ustanov delujeta s ciljem zaposlovanja ljudi, a se njihov način dela razlikuje, je bil moj cilj pri izdelavi diplomske naloge preučiti metode selekcije kadrov pri zasebnih agencijah za zaposlovanje in pri Zavodu za zaposlovanje ter jih med seboj primerjati. Postavila sem si tudi dve hipotezi z namenom, da bom v času pisanja diplomske naloge pridobila dovolj informacij za potrditev ali zavrnitev letih.

Moja prva hipoteza je bila, da Zavod za zaposlovanje in zasebne agencije za zaposlovanje kadrov večinoma ne pridobivajo, saj se pri njih zglasijo sami. Na podlagi prebrane literature, ki sem jo tudi uporabila v prvem, teoretičnem delu diplomske naloge ter na podlagi analize opravljenih intervjujev, ki sem jih opravila s tremi zaposlenimi na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje ter s tremi zaposlenimi na agencijah Atama d. o. o., Adecco d. o. o. ter Agencija M Servis d. o. o., lahko svojo prvo hipotezo delno potrdim, delno pa zavrnem. Na Zavodu se namreč v evidenco brezposelnih oseb lahko prijavijo nezaposlene osebe, ki bi

se želele zaposliti, iščejo delo ter so ga pripravljene sprejeti, ali pa osebe po prenehanju delovnega razmerja. V evidenco na Zavodu se lahko prijavijo tudi tisti, ki so trenutno še zaposleni, a bi si želeli poiskati drugo zaposlitev. Prijava večinoma poteka osebno na Uradu za delo, ki ga iskalci zaposlitve večinoma izberejo glede na bližino njihovega prebivališča oziroma glede na to, v katerem kraju želijo iskati zaposlitev. Ker prijava na Zavodu v praksi torej poteka tako, da se oseba na Uradu za delo zgleda osebno, lahko svojo prvo hipotezo delno potrdim. Delno moram hipotezo zavrnil, saj med agencijami za zaposlovanje in Zavodom v tem primeru prihaja do razlik. Predvsem na podlagi intervjujev z zaposlenimi na zasebnih agencijah za zaposlovanje sem izvedela, da v določenih primerih kandidate pridobivajo in iščejo tudi sami, in sicer na različne načine. Večinoma zaposlovanje preko agencij poteka na ta način, da agencije definirajo potrebe, določijo pogoje ter nato na spletu objavijo oglas, kandidati pa se na razpisane oglase prijavljajo prek spleta. Po preteku določenega časa zaposleni na agenciji preverijo prijave in nanje pozitivno ali negativno odgovorijo. Obstajajo pa tudi primeri, ko se na oglas prijavi premalo kandidatov. V teh primerih jih agencije poskušajo pridobiti na različne načine in uporabljajo tudi nestandardne postopke. Uporabijo poznanstva, iščejo po lastni bazi kandidatov, na podlagi priporočil, preverijo pretekle kandidate, obrnejo se celo na že zaposlene osebe ter jim ponudijo novo priložnost za zaposlitev itd. Poleg objav na spletu, spet poskušajo tudi z objavami v časopisih.

V diplomski nalogi sem poskušala ugotoviti tudi, ali delojemalcem ponujajo zasebne agencije za posredovanje dela več prednosti kot Zavod za zaposlovanje. Cilj obeh ustanov je pridobiti primeren kader za naročnike oziroma delodajalce ter poiskati delo za iskalce zaposlitve. Na podlagi želj in potreb delodajalcev v obeh ustanovah določijo kriterije, katerim morajo kandidati ustrezati, kar je pogoj za to, da so izbrani za določeno delovno mesto. Na podlagi vseh pridobljenih informacij menim, da je ena izmed zelo pomembnih razlik med Zavodom in zasebnimi agencijami za zaposlovanje v samem pristopu k osebam, ki se želijo zaposliti. Na Zavodu namreč svetovalci, na prvem razgovoru z iskalcem zaposlitve, ki se prijavi v evidenco, opravijo razgovor, na katerem poleg informacij o starosti, izobrazbi itd. poizvedo o osebnostnih lastnostih kandidata. Iskalec zaposlitve skupaj s svetovalcem tudi določi področja dela, ki ga zanimajo. Svetovalec že na začetku, ko stopi v stik s kandidati, želi, da le ti izrazijo lastna pričakovanja o tem, na kakšen način bi jim Zavod kot ustanova lahko pomagal. Na agencijah pa menim, da je glavni cilj ugoditi željam naročnika in poiskati kandidata, ki bo najbolj ustrezal kriterijem delodajalca. Ker na Zavodu poskušajo pomagati iskalcem zaposlitve z informacijami o delodajalcih, nasveti o tem, kako se delodajalcu čim boljše

predstaviti, organizirajo zaposlitvene seje ter skušajo kandidate dodatno motivirati, menim, da Zavod ponuja več prednosti kot agencije. V okviru kariernega svetovanja jim nudijo pomoč pri odločanju o tem, kje bi želeli delati, kar se mi zdi koristno za mlade iskalce zaposlitve. Ponujena jim je tudi možnost opravljanja osebnostnih in interesnih testov, ki jim omogočajo bolj podrobno spoznavanje samih sebe. Poleg tega so na Zavodu pozorni na ciljne skupine (starejši, mlajši, dolgotrajno brezposelni) ter osebne težave, ki lahko kandidate ovirajo pri iskanju zaposlitve. V primerih, ko kandidati želijo, ali celo potrebujejo dodatna znanja in usposabljanja, jih lahko tudi vključijo v institucionalno izobraževanje ali pridobitev Nacionalne poklicne kvalifikacije. Menim, da je delo agencij za zaposlovanje v večini podrejeno željam naročnikov in predvsem njihovi pripravljenosti oziroma finančni sposobnosti za plačilo ponujenih storitev, Zavod pa nudi bolj celosten pristop k procesu iskanja zaposlitve in kreiranja zelene karierne poti.

10 LITERATURA

1. Adecco H.R. 2016. *Adecco v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.adecco.si/oadeccu/index.asp> (9. avgust 2016).
2. Amuedo-Dorantes, C., M.A. Malo in F. Muñoz-Bullón. 2006. *The role of temporary help agencies in facilitating temp-to-perm transitions*. Dostopno prek: <http://ftp.iza.org/dp2177.pdf> (25. maj 2016).
3. Budja, A. 2013. *Bistvene novosti ZDR-1 in ZUTD-A*. Dostopno prek: <http://www.mm-konto.si/delovna-razmerja/bistvene-novosti-zdr-1-zutd-/> (16. maj 2016).
4. Florea, N. V. 2014. Using recruitment agencies to obtain the best candidates. *Revista academieii fortelor terestre*. Dostopno prek: http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/FLOREA.pdf (16. maj 2016).
5. Glazer, J. in V. Hazl. 2002. *Službe za zaposlovanje*. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Krajzer in Martina Trbanc, 200–227. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Jazbec, M. 2009. *Zakaj se podjetju splača notranje kadrovati*. Notranje kadrovanje je iskanje in izbor kadrov med že zaposlenimi. Dostopno prek: <http://www.finance.si/258057?cctest&&cookietime=1463308275> (16. maj 2016).
7. Kohont, A., N. Černigoj Sadar, U. Golob, M. Ignjatović, B. Ilič, A. Kanjuo Mrčela, A. Kramberger, D. Mesner Andolšek, K. Podnar, M. Stanojević in J. Zajc. 2015. *Mednarodna primerjalna študija Upravljanje človeških virov 2015*. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv/tabelarni-pregled-podatkov-cranet-2015.pdf?sfvrsn=2> (10. junij 2016).
8. Kramberger, A. in S. Pavlin. 2007. *Zaposljivost v Sloveniji: analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Lipičnik, B. in D. Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
11. Md Saad, R., M. Z. Ahmad, M. S. Abu, in M. S. Jusoh. 2013. Some fuzzy techniques for staff selection process: A survey. *AIP Conference Proceedings* (1522): 462–469.
12. Schnotz, W. 2016. *Recruitment Agencies & the Interviewing Process*. Dostopno prek: <http://smallbusiness.chron.com/recruitment-agencies-interviewing-process-41339.html>

- (12.junij 2016).
13. Sinha, V. in P. Thaly. 2013. *A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations*. Dostopno prek: <https://www.efst.hr/management/Vol18No2-2013/9-Sinha.pdf> (16. maj 2016).
 14. *Statut Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje*. Ur. l. RS 34/2008. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=85873> (16. maj 2016).
 15. Svetlik, I., N. Zupan, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont, in R. Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 16. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (16. maj 2016).
 17. *Zakon o urejanju trga dela (ZUTD)*. Ur. l. RS 80/2010. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=100223> (16. maj 2016).
 18. *Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o urejanju trga dela (ZUTD-C)*. Ur. l. RS 100/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=115251&part=u&highlight=zutd-c#!/Zakon-o-spremembah-in-dopolnitvah-Zakona-o-urejanju-trga-dela-%28ZUTD-C%29> (16. maj 2016).
 19. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2014. *Katere pravice in obveznosti pridobim kot iskalec zaposlitve?* Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/_files/6053/pravice_in_obveznosti_iskalec_zaposlitve.pdf (10. junij 2016).
 20. --- 2016a. *Zakonodaja*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/o_zrsz/predstavitev/zakonodaja (16. maj 2016).
 21. --- 2016b. *Prijava pri Zavodu*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/prijava_brezposelne_osebe (25. maj 2016)
 22. Združenje delodajalcev Slovenije. 2016. *Agencijsko delo - pravice in obveznosti agencije, uporabnika in delavcev*. Dostopno prek: <http://www.zds.si/si/izobrazevanje/225423/detail.html> (16. maj 2016).

PRILOGE

PRILOGA A: INTERVJU - A (zaposlena na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje)

Koper, dne 4.8.2016

Četrtega avgusta sem na Uradu za delo v Kopru s psihologinjo, ki je tam zaposlena, opravila intervju. Ker dela v okviru kariernega svetovanja, metod selekcije ne uporablja direktno za selekcijo kandidatov. Ukvarja se s kandidati, ki imajo težavo pri odločanju o tem, kje bi želeli delati oziroma iskati zaposlitev. Na podlagi različnih vprašalnikov poskuša skupaj s kandidatom osvetliti vsaj področje, če ne poklica, ki ga zanima. Na začetku opravi razgovor, da pridobi informacije o izobrazbi in splošni vtis. Nato se na podlagi razgovora ter lastnih izkušenj odloči za to, katere vprašalnike bo kandidat reševal. Nekaj osebnostnih in tudi interesnih je prosto dostopnih na spletni strani Zavoda, za katere želi, da jih izpolnijo. Ker je po izobrazbi psihologinja, lahko uporablja tudi teste Centra za psihodiagnostična sredstva. Izbere najprimernejše teste in jih da osebi v reševanje. Velikokrat uporablja Hollandov test, pri katerem rezultate dobi tudi kandidat, vprašalnik velikih pet in Profil indeks emocij, ki pa ju lahko interpretirajo samo psihologi. Gre za psihološke teste, ki so rezervirani samo za psihologe. Na primer: svetovalci do njih nimajo dostopa. Kandidati k njej pridejo samostojno, ali pa jih tja napotijo svetovalke. Če se zglasijo sami, je tu motivacija večja. K njej pridejo tudi tisti kandidati, ki že dolgo časa iščejo zaposlitev, a so pri tem neuspešni. Tudi z njimi opravi intervju in določi cilje za reševanje te situacije. Odločitev, kateri test bo uporabila za določenega kandidata, opravi na podlagi lasne presoje. Test Kam in kako?, ki je prosto dostopen na strani Zavoda, je primeren za vse poklice in ga da v reševanje vsem. Zelo primeren se ji zdi tudi Hollandov test, ki pokaže kateri poklici so primerni za določeno osebo. Če pri kandidatu opazi, da so prisotne neke osebnostne težave, mu v reševanje da tudi Profil indeks emocij, ki nudi zelo dober vpogled v stanje kandidata. Izbira testa je vezana direktno na osebo in ne na poklic. Vprašalnik velikih pet je bolj zahteven in dolgotrajen, zato ga uporablja za kandidate z doseženo 5. oziroma 6. stopnjo izobrazbe. Zelo uporaben se ji zdi za selekcijo, saj nudi podatke o natančnosti, sodelovanju itd. Na Zavodu se svetovalci za opravljanje tega testa pri kandidatih obrnejo na psihologe. Omenila mi je, da se na primer za voznike uporablja test koncentracije, posebni testi so tudi za socialne oskrbovalce, pomočnike vzgojitelja. Uporablja se tudi krajše teste inteligentnosti. Teste lahko izvajajo na željo delodajalcev, oziroma ko gre za bolj občutljive poklice, kjer želijo biti bolj previdni. V veliki

večini delodajalci testiranja ne zahtevajo. Tudi ta intervjuvanka mi je povedala, da s kandidati sodeluje v več fazah. Običejejo jo najmanj dvakrat in največ štirikrat. Na prvem oziroma drugem srečanju opravlja razgovore ter teste, nato pa jim dodeli delo, ki ga morajo opraviti doma (iskanje podjetij, pisanje prošenj itd.) in ga prinesiti na naslednje srečanje. Po tem kandidate napoti na ponoven razgovor s svetovalko, ki ji tudi poda svoje mnenje o tem, kaj bi bilo dobro s kandidatom še storiti.

PRILOGA B: INTERVJU - B (zaposlena na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje)

Postojna, dne 9.8.2016

Devetega avgusta sem na Uradu za delo v Postojni govorila s tam zaposleno svetovalko. Povedala mi je, da se osebe na lastno željo prijavijo v evidenco brezposelnih oseb ali iskalcev zaposlitve. V evidenco brezposelnih oseb se prijavijo tisti, ki so prvi iskalci zaposlitve ali po prenehanju delovnega razmerja. Po prijavi se vsak oglasi pri njej oziroma drugih svetovalcih, da pripravijo zaposlitveni načrt. Pred pripravo zaposlitvenega načrta kandidati izpolnijo vprašalnik, kjer navedejo delovne izkušnje, opredelijo osebnostne lastnosti, izrazijo želje, kje bi lahko delali, oziroma določijo svoje zaposlitvene cilje, predlagajo področja dela, ki jih zanimajo (ekonomija, prodaja, gradbeništvo itd.) in povedo, na kakšen način si želijo, da bi jim Zavod pomagal pri iskanju zaposlitve. Svetovalka nato s kandidatom naredi razgovor, katerega cilj je priprava zaposlitvenega načrta, v katerem svetovalec in kandidat določita zaposlitvene cilje, načine za doseg te ciljev ter svetovalec seznaniti osebo s pravicami in obveznostmi, ki jih je pridobila. Njihov namen je določiti cilje, ki so realni in dosegljivi, kar pomeni, da so opredeljeni na osnovi delovnih izkušenj, izobrazbe in ključnih osebnostnih lastnosti posameznika. Za pridobitev ključnih informacij se ji intervju zdi najprimernejša metoda. Ko ima oseba težave pri izražanju na primer svojih izkušenj in želja, pa se ji zdijo uporabni tudi testi. Pri opredelitvi ciljev si pomaga s testom Kam in kako? Če ima kandidat zdravstvene ali osebnostne težave, ki ga pri iskanju zaposlitve ovirajo, v obravnavo vključi tudi zdravstveno zaposlitveno svetovanje, kjer zdravnik medicine dela ugotovi omejitve kandidata in predlaga ustrezne zaposlitvene cilje. Pri tem ji, če je potrebno, pomagajo zunanji sodelavci. Če ima oseba ovire pri iskanju zaposlitve, za katere zdravnik oceni, da znatno vplivajo na iskanje zaposlitve, lahko zdravnik svetovalec predlaga oceno na rehabilitacijski komisiji, kjer oseba lahko pridobi status invalida. V primeru, da kandidat želi ali potrebuje dodatna znanja in usposabljanja, ga lahko vključijo v institucionalno izobraževanje ali pridobitev Nacionalne poklicne kvalifikacije. V tem primeru uporabijo psihološka testiranja, ki jih opravljajo psihologi, zaposleni na Zavodu in pokažejo, če je oseba sposobna uspešno zaključiti to usposabljanje. Vse te informacije o kandidatih potrebuje, da lahko po tem, ko delodajalec prijavi prosto delovno mesto, v bazi poišče najprimernejše na osnovi njihovih zaposlitvenih ciljev, izobrazbe, izkušenj itd. Primerne osebe kontaktira in obvesti o prostem delovnem mestu preko telefona ali e-maila. Lahko jih povabi tudi na razgovor individualno ali v skupini, kjer jim predstavijo prosto delovno mesto. Nato opravijo razgovor, ugotovijo

kateri so primerni in motivirani, ter jim izdajo napotnico za zaposlitev. Vsi svetovalci za določeno delovno mesto po navadi izberejo 5 najboljših kandidatov, na željo delodajalca lahko tudi več. Izbor naredijo na osnovi kriterijev prostega delovnega mesta. Na željo delodajalca ali po lastni presoji so lahko tudi prisotni na razgovorih z delodajalcem. Na enak način izbirajo tudi kandidate za zaposlitvene sejme glede na področje dela (gradbeništvo, gostinstvo itd.), kjer jih poučijo o tem, na kak način se morajo predstaviti delodajalcu na razgovoru. Na sejmih se tudi seznanijo z različnimi delodajalci. Za zahtevnejša delovna mesta se izvede karierni izziv, kjer izberejo na primer 5 najustreznejših, ki se jih psihološko testira, nato z njimi opravijo razgovor, delodajalec pa jim določi praktično nalogo, ki jo morajo na svoj način rešiti. Največ kandidatov je takih, ki so brez poklica, oz. lahko opravljajo pomožna dela ter kandidatov s poklicno srednješolsko izobrazbo. Najbolj iskani pa so kandidati s področja strojništva, gostinstva in proizvodnih del.

PRILOGA C: INTERVJU - C (zaposlen na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje)

Sežana, dne 28.6.2016

Osemindvajsetega junija 2016 sem na Uradu za delo v Sežani opravila intervju z zaposlenim na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (Urad za delo Sežana), kjer je njegova funkcija predvsem stik z delodajalci. Najprej mi je povedal osnovne stvari o tem, kako njegovo delo poteka oziroma kaj sploh počne. Kot mi je povedal, zaposleni v pisarnah za delodajalce pomagajo delodajalcem pri objavi prostega delovnega mesta, na podlagi tega pa jim nudijo tudi strokovni izbor kandidatov. Delodajalcem je na voljo prostor, kjer lahko izvajajo razgovore s kandidati za delovno mesto. Delodajalce informirajo o spodbudah za zaposlovanje ter usposabljanjih za nove sodelavce, pomagajo jim pri izpolnjevanju vlog in obrazcev, povezanih s storitvami, ki jih Zavod nudi ter jih informirajo o zakonskih obveznostih pri zaposlitvi novega delavca. Pogovor sem nato usmerila bolj v metode pri strokovni izbiri kandidatov. Povedal mi je, da pri izboru kandidatov tesno sodelujejo s svetovalci zaposlitve. Svetovalci namreč posredujejo kandidate, zaposleni v pisarni za delodajalce jim sporočijo, za kakšno delo gre, kateri delodajalec nudi prosto delovno mesto, kakšni so pogoji dela ter tako naredijo nabor potencialnih kandidatov na podlagi delodajalčevih zahtev. Naredijo torej »matching«, kar je aplikativno podprto. Obstaja notranje pravilo, da za posamezno delovno mesto delodajalcu predlagajo največ pet najbolj primernih kandidatov. Če gre za delo pri katerem se lahko uveljavlja subvencija, morajo biti pozorni na ciljne skupine (starejši, mlajši, dolgotrajno brezposelni). Organizirajo tudi soočanja, kjer lahko delodajalec pride na Urad za delo in predstavi delovno mesto, pogoje dela, ter že takoj naredi razgovore. Razlika od klasičnega posredovanja je ta, da povabijo kandidate na Urad za delo ter naredijo predstavitev pogojev dela. Sledi pred izbor kandidatov, nato pa delodajalec sam naredi nadaljnjo selekcijo. Glede najpogosteje uporabljenih metod za selekcijo kandidatov mi pove, da v pisarnah za delodajalce uporabljajo življenjepis in intervju. Pri intervjuju gre lahko za pogovor prek telefona, osebno, po elektronski pošti itd. Intervju se mu zdi najprimernejša metoda, sej na ta način dobi najboljši vtis o človeku oziroma primernosti kandidata za konkretno delovno mesto. Uporablja tudi vprašalnike v primerih, ko gre za selekcijske postopke za podjetja, ki zaposlujejo za bolj zahtevna delovna mesta, kar pa je bolj redko. V teh primerih se vključi tudi psihologinja, zaposlena na Zavodu. Gre za posebne postopke za karijerne izbore ali zaposlitvene izzive, kar je nadstandardna storitev. Za deficitarne poklice (gradbeniki, tesarji, natarji, kuharji, orodjarji, vozniki, varilci) imajo

bazo kandidatov. Zanje uporabljajo posebne vprašalnike za nabor kandidatov, s katerimi preverijo najpogostejše zahteve delodajalcev, ko iščejo kader. Za nižje kvalificirana delovna mesta, kot so čistilke, sobarice, delo v proizvodnji itd. ne uporabljajo vprašalnikov pri selekciji kandidatov, uporabljajo pa jih za nabavnika, prodajnika, tehnologa itd., ko se za to dogovorijo z delodajalcem. Na vprašanje, če po tem, ko so ključni kandidati že izbrani, še sodelujejo z delodajalcem, mi je odgovoril, da sodelujejo v primeru, če delodajalec želi še kakšnega kandidata, drugače pa načeloma ne.

PRILOGA Č: INTERVJU - Č (zaposlena na agenciji za zaposlovanje Agencija M Servis d. o. o.)

Telefonski klic, dne 8.8.2016 ob 14. uri

Osmega avgusta sem ob 14. uri z zaposleno na Agenciji M servis, d. o. o. opravila intervju prek telefona, saj sva se zaradi dopustov in njene službene odsotnost lažje uskladili za telefonski razgovor kot za termin, ko bi jo lahko obiskala osebno. Povedala mi je, da v prvi fazi selekcije s kandidati izvajajo intervjuje. V drugi fazi selekcije pa poteka poleg dodatnih razgovorov tudi selekcija s pomočjo drugih metod, kot so osebnostni testi ali psihološka testiranja. S tem mi je v bistvu odgovorila tudi na vprašanje o tem, če selekcija poteka v več fazah. Odgovor je torej pritrdilen. Povedala mi je, da se vedno prilagajajo željam delodajalca. Če ta želi, lahko izvedejo več testiranj, če ne, tega ne počnejo. Po navadi imajo v širšem izboru 5 do 8 ključnih kandidatov, ki jih predstavijo delodajalcu. Le-ta o njih poda mnenje, nato pa s skupnimi močmi naredijo ožji izbor, 2 do 3 kandidate. Če naročnik samostojno prepozna, kateri izmed teh bi bil najbolj primeren in ne potrebuje več njihove pomoči, se umaknejo. V nasprotnem primeru delodajalcu svetujejo pri izbiri na podlagi lastnega mnenja ali pa tudi poskušajo poiskati še kakšnega primernega kandidata. Kandidati, ki so najbolj iskani, so različni (od osnovnošolskih profilov do vodij). Pogosto iščejo vodje in pa kandidate za bolj tehnične poklice, ki tudi nasploh na trgu veljajo za deficitarne (inženir strojništva, inženir elektrotehnike, varilec). Povedala mi je, da ne glede na različnost iskanih profilov, z vsemi kandidati opravijo intervju, s katerim se preverja ustreznost kandidata. Intervju se ji tudi zdi najuspešnejša metoda, s katero pridobi največ informacij in splošen vtis o kandidatu. Izvajalka psiholoških testov v podjetju je po poklicu psihologinja, za to nimajo zunanjih izvajalcev. Glede preverjanja praktičnega znanja, pri njih certificirani izvajalci občasno opravljajo teste za uporabo tujega jezika ali preverjanje računalniške pismenosti. Druga testiranja prepustijo naročniku (na primer za varilce). Z varilci torej opravijo samo prvi intervju, nato odločitev in preverjanje znanja prepustijo naročniku, saj za testiranje njihovega praktičnega znanja nimajo primernih prostorov. Več razgovorov ter tudi psihološka testiranja pa opravljajo s kandidati, ki jih izbirajo na primer za vodje projektov oziroma druga višje kvalificirana delovna mesta. Gre za kandidate, ki imajo doseženo vsaj 5. stopnjo izobrazbe.

PRILOGA D: INTERVJU - D (zaposlena na agenciji za zaposlovanje Adecco d. o. o.)

Ljubljana, dne 19.7.2016

Devetnajstega julija 2016 sem v Kristalni palači v prostorih Adecca v Ljubljani opravila intervju z vodjo zaposlenih, ki iščejo kader. Povedala mi je, da se pri njih vršijo po navadi iskanja nekoliko višjih profilov, na primer za vodstvene pozicije ali pa tehnično bolj zahtevne poklice. Kadre iščejo tudi za nižje kvalificirane poklice, odvisno je od samih klientov oziroma od tega, kako težko je najti primeren kader za določen poklic. Za naročnike velikokrat tudi iščejo mlad kader, ki je potencialen za vodstvene pozicije. Glede metod selekcije kandidatov mi je povedala, da je osnovna metoda nedvomno intervju. Na začetku je to vedenjski intervju, v drugem krogu pa kompetenčni. Sledijo tudi psihološka testiranja, če se klient za to odloči. Testiranja opravlja sama, saj je po poklicu psihologinja (edina v podjetju). Vse več se pri njih tudi uporabljajo ocenjevalni centri, ki se ji zdijo zelo dobra metoda za selekcijo kadrov. Združijo lahko namreč različne vidike, ki so pomembni, poleg tega pa je pozitivno tudi to, da trajajo cel dan in kandidatove sposobnosti lahko ocenijo na začetku, ko je spočit, ter tudi na koncu dneva, ko je že utrujen in bolj pod stresom. Pri klientih spodbuja tudi preverjanje znanja s praktičnimi nalogami (na primer pri projektantih, programerjih itd.). Selekcija je več fazna. Najprej naredijo analizo delovnega mesta in objavo oglasa. Sledi zbiranje prijav, povabijo prvi krog kandidatov, ki jih na podlagi življenjepisov ocenijo kot najbolj primerne, naredijo z njimi razgovore in na podlagi vedenjskih intervjujev rezultate predstavijo klientu. Za vsakega kandidata, ki ga predstavijo klientu, od njega želijo vsaj en kontakt od prejšnjih njegovih delodajalcev, kjer lahko preverjajo reference. Prisotni so tudi na prvih krogih razgovorov med delodajalcem in kandidatom. Ko je kandidat že izbran, se vzpostavi bolj neposredna povezava med samim kandidatom ter delodajalcem oziroma klientom, kjer pomoč nudijo izjemoma oziroma na željo delodajalca. Število ključnih kandidatov, ki jih izberejo za delodajalca ni strogo določeno. Trudijo se, da delodajalcu predstavijo vsaj dva ali tri kandidate. Pri deficitarnih poklicih (programer, inženir kakovosti) je to težko, ker jih je malo. Z objavami oglasov si v tem primeru težko pomagajo, zato uporabijo tudi druge poti, bolj nestandardne postopke. Dobri kandidati so že zaposleni, zato jih iščejo s pomočjo svojega networka oziroma baze, na podlagi priporočil, preteklih kandidatov itd., skušajo tudi nagovoriti že zaposlene kandidate in jim predstaviti delodajalca, jim ponuditi novo priložnost. Intervjuvanka mi je povedala tudi, da se na njih večinoma obračajo podjetja, ki imajo težave

pri pridobivanju kadra (vodstvene pozicije, računovodstvo, inženirji kakovosti). Njihova iskanja so torej večinoma ciljna.

PRILOGA E: INTERVJU - E (zaposlen na agenciji za zaposlovanje Atama d. o. o.)

Ljubljana, dne 19.7.2016

Devetnajstega julija sem opravila intervju z zaposlenim na agenciji za zaposlovanje Atama d. o. o. v prostorih podjetja v Ljubljani. Na moje prvo vprašanje, ki se je seveda nanašalo na metode, ki jih uporabljajo pri selekciji kadrov, je odgovoril, da z vsemi kandidati najprej naredijo intervju. Postopek je pri njih v vseh primerih enak. Najprej definirajo potrebe in določijo kriterije, ter nato na spletu objavijo oglas, na katerega se kandidati javijo. Prijave po navadi zbirajo dva tedna. Na prijave odgovorijo na dva načina. Če kandidat ni primeren, mu pošljejo negativen odgovor, za tiste, ki menijo, da bi lahko bili primerni pa jih povabijo na razgovor. Intervjuji so lahko kratki (5 minut), lahko pa trajajo tudi eno uro, odvisno od zahtevnosti samega delovnega mesta. Selekcija je lahko več fazna. Od samega kandidata ter zahtevnosti delovnega mesta je odvisno, koliko intervjujev opravijo. V večini primerov opravijo vsaj dva kroga razgovorov. Psihološka testiranja uporabijo, ko njihovi naročniki to zahtevajo, oziroma so za testiranja pripravljeni plačati. Teste, ki jih uporabljajo intervjuvanec ocenjuje za dokaj enostavne za uporabo, saj potekajo prek spleta, zato testiranja s kandidati v podjetju opravlja on sam. Za teste nimajo psihologa ali kakšnega zunanjega sodelavca. Večkrat uporabljajo tudi druge teste, kot so preverjanje znanja (npr. za računalništvo, tuje jezike) itd. Za posamezno delovno mesto naredijo izbor od enega do pet kandidatov, za katere mislijo, da bi bili uspešni. Pri vsakem kandidatu naročnikom predstavijo tudi prednosti ter slabosti tega kandidata, nato pa končno odločitev prepustijo naročniku. Načeloma je vloga agencije po tem, ko so ključni kandidati izbrani, končana, lahko pa sodelujejo pri nadaljnjih razgovorih ali jim pomagajo pri pripravi pogodbe itd. V podjetju Atama d. o. o. se dva izmed zaposlenih ukvarjata s selekcijo kandidatov za zaposlitev, teste pa, kot sem že omenila zgoraj, izvaja intervjuvanec. Za teste meni, da so zelo dobra metoda selekcije, saj dajo največ oprijemljivih informacij o lastnostih ter sposobnostih kandidatov, ter pokažejo ujemanja ter odstopanja z lastnostmi delovnega mesta. Največkrat teste uporabljajo za operativne upravnike, direktorje, komercialiste itd. Večinoma pa gre pri njih za zaposlitve na nižje kvalificirana delovna mesta, kot so skladiščniki. Intervjuvanec mi je povedal, da se za tista delovna mesta, kjer je težje najti kandidate poslužujejo tudi drugih metod, ne le objave oglasa na spletu. Spet so poskusili z objavami v časopisih, ter iskanjem po lastni bazi kandidatov.