

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

ZAPOSLOVANJE PREK KADROVSKIH  
AGENCIJ

MAJA VRENKO

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ZAPOSLOVANJE PREK KADROVSKIH  
AGENCIJ

Maja Vrenko

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Valentina Franca



## POVZETEK

V središču naloge je zaposlovanje prek kadrovske agencije, ki je prikazano skozi pravno ureditev, na podlagi analize pomembnejših pravnih aktov, kot so Ustava RS, Zakon o delovnih in socialnih razmerjih, Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti ter Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje. Na tej podlagi je bila opravljena raziskava med študenti zaključnih letnikov poslovno-ekonomskih fakultet, delavci, zaposlenimi v Zavodu RS za zaposlovanje in v kadrovskih agencijah. Analiza podatkov je pokazala, da so kadrovske agencije glede na število in ponujene storitve v Sloveniji že dobro uveljavljene. Vendar pa je treba še veliko postoriti za to, da bi jih iskalci zaposlitve dejansko začeli uporabljati kot pomemben način zaposlovanja, ki v današnjem hitro razvijajočem se svetu še bolj pridobiva na pomenu. Poskusiti morajo privabiti predvsem iskalce prve zaposlitve, ki so pravkar končali šolanje, saj se bo število le-teh iz leta v leto še bolj povečevalo.

*Ključne besede:* kadrovske agencije, zaposlovanje, brezposelnost, metode izbora delavcev, storitve kadrovskih agencij

## SUMMARY

The following assignment focuses on employment provided via staffing agencies, which are defined by the legal system based on the analysis of major legal acts, such as the Constitution of the Republic of Slovenia, the Employment Relationships Act, the Employment and Insurance against Unemployment Act, and the Rules on the Conditions Governing the Operations of Employment Agencies. On such basis, we performed a research among final-year students from Faculties of Economics and Business, workers, and persons employed in the Employment Service of Slovenia and staffing agencies. According to the analysis, the staffing agencies have already become well established in Slovenia, specially considering their number and services offered. However, much more still needs to be done in order to persuade job seekers to begin using their services and regard them as an important employment brokerage agent, which has become increasingly important in the today's fast developing world. These agencies strive to find first-time job seekers, who have just finished their education, as the number of such persons shall only increase in the future.

*Key words:* staffing agencies, employment, unemployment, method of employee selection, services of staffing agencies

**UDK: 331.5(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelevitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge .....	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	4
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge .....	5
<b>2</b>	<b>Pravna ureditev delovanja kadrovskih agencij</b> .....	<b>7</b>
2.1	Ustava RS .....	7
2.2	Zakon o delovnih razmerjih .....	8
2.3	Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti .....	10
2.4	Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje .....	12
2.4.1	Koncesijska pogodba .....	13
2.4.2	Obveznosti agencije .....	15
<b>3</b>	<b>Zaposlovanje prek kadrovskih agencij kot metoda zaposlovanja</b> .....	<b>17</b>
3.1	Pridobivanje kandidatov za zaposlitev .....	17
3.2	Brezposelnost .....	21
3.3	Kadrovska agencija .....	24
3.3.1	Splošno o kadrovskih agencijah .....	25
3.3.2	Prednosti in pomanjkljivosti zaposlovanja prek kadrovskih agencij v primerjavi z drugimi načini zaposlovanja .....	27
3.3.3	Priložnosti in nevarnosti zaposlovanja prek kadrovskih agencij v prihodnosti .....	28
3.4	Ugled podjetja .....	29
<b>4</b>	<b>Delovanje kadrovskih agencij v Sloveniji</b> .....	<b>31</b>
4.1	Preučitev ponudbe kadrovskih agencij .....	31
4.2	Uporaba spleta pri zaposlovanju prek kadrovskih agencij .....	35
<b>5</b>	<b>Raziskava o ugledu kadrovskih agencij</b> .....	<b>37</b>
5.1	Metodologija .....	37
5.2	Rezultati in interpretacija .....	38
5.2.1	Anketa o kadrovskih agencijah, namenjena študentom in delavcem ...	38
5.2.2	Anketa o kadrovskih agencijah, namenjena v njih zaposlenim delavcem	45
5.2.3	Anketa o kadrovskih agencijah, namenjena zaposlenim v zavodu .....	47
5.3	Priporočila kadrovskim agencijam .....	49
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>51</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>53</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>54</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>57</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1 Razporeditev kadrovskega sektorja v Sloveniji, po regijah .....	11
Slika 5.1 Dosežena stopnja izobrazbe .....	39
Slika 5.2 Storitve, ki jih po mnenju sodelujočih nudijo kadrovske agencije .....	39
Slika 5.3 Profili delavcev, za iskanje katerih so primerne kadrovske agencije.....	40
Slika 5.4 Prednosti iskanja zaposlitve prek kadrovske agencije .....	40
Slika 5.5 Slabosti iskanja zaposlitve prek kadrovske agencije.....	41
Slika 5.6 Strinjanje sodelujočih z naslednjimi trditvami (v odstotkih).....	42
Slika 5.7 Zadovoljstvo s ponudbo kadrovskega sektorja prek spleta (v odstotkih) .....	42
Slika 5.8 Poti, prek katerih so sodelujoči delavci že iskali zaposlitev (v odstotkih) .....	43
Slika 5.9 Razlogi za iskanje zaposlitve prek kadrovskega sektorja (v odstotkih) .....	44

## **TABELA**

Tabela 3.1 Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega zaposlovanja .....	19
---	----

## KRAJŠAVE

APZ	aktivna politika zaposlovanja
ADS	anketa o delovni sili
MOD	Mednarodna organizacija za delo
RDAP	register delovno aktivnega prebivalstva
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZRSZZ	Zavod RS za zaposlovanje
ZZZPB	Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti
RS	Republika Slovenija
BDP	bruto domači proizvod

## 1 UVOD

V uvodu so opredeljeni problem diplomske naloge in teoretična izhodišča. Zastavljeni so cilji, ki jih želimo doseči v diplomski nalogi, in načini, s pomočjo katerih bomo le-te dosegli. Pri doseganju ciljev pa je treba paziti predvsem na predpostavke in omejitve, ki nas ovirajo pri doseganju zastavljenih ciljev.

### 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Pridobivanje ustreznih delavcev v današnjem hitro spreminjajočem in razvijajočem se svetu postavlja vse večji problem. Delavce je možno pridobivati iz notranjih in zunanjih virov. Med zunanje vire uvrščamo predvsem lastne baze iskalcev zaposlitve, oglase v javnih medijih (časopisi, revije, radio, televizija - teletekst, spletna stran, borze dela), priporočila, iskanja v okviru visokih in drugih šol ter prireditve, namenjenih mladim iskalcem zaposlitve (npr. GetWork), štipendiranja, najemanja delavcev prek agencije in zaposlovanje prek zaposlitvenih ustanov, ki so lahko javne (Zavod RS za zaposlovanje) ter zasebne. Osredotočila se bom na zasebne zaposlitvene ustanove, katere predstavljajo kadrovske agencije oziroma zasebne agencije za zaposlovanje. Ta izraza sta sinonima. V nadaljevanju bom uporabljala izraz kadrovska agencija.

Po Kohontu (2003, 444) je zaposlovanje prek kadrovske agencije nastalo kot posledica večjega števila dejavnikov:

- potreba podjetij po specifičnih oblikah dela in povečani fleksibilnosti delovnih razmerij, ki izhajajo iz različnih razlogov;
- deregulacije, ki odpravljajo monopol javnih služb na področju posredovanja dela in zaposlitve;
- povpraševanja delavcev po občasnem delu;
- politike javnih služb za zaposlovanje, ki na temelju t. i. outsourcinga določene storitve prenašajo na omenjene agencije.

Delovanje kadrovske agencije je določeno z Zakonom o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB 2006), in sicer v drugem poglavju, ki določa posredovanje zaposlitve in dela, ter s Pravilnikom o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje (Uradni list RS, št. 48/1999, 79/00, 30/03, 54/03, 67/03, 62/05, 139/06). Med dejavnosti kadrovske agencije spadajo predvsem posredovanje zaposlitve, posredovanje dela (vključno z začasnim in občasnim delom dijakov ter študentov), posredovanje in zagotavljanje delovne sile, izdelava zaposlitvenega načrta za brezposelne osebe ter izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za osebe, ki so zajete v evidencah Zavoda RS za zaposlovanje (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2. člen). Za opravljanje naštetih dejavnosti pa mora podjetje pridobiti koncesijo, za kar mora vložiti vlogo na

Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 1. člen).

V diplomski nalogi je izpostavljeno vprašanje o ugledu kadrovskih agencij na trgu dela. Ugled podjetja se v splošnem deli na poslovno sposobnost, zanesljivost in izide ter na odnose z javnostmi, odnose do družbe in izide (Kralj 2003, 208). V diplomskem delu se bom osredotočila predvsem na ugled na podlagi odnosov z javnostmi ter odnosov do družbe, kar se nadalje deli na odnose s posameznimi kategorijami poslovnih udeležencev, odnose z državo oziroma družbo in odnose s širšo javnostjo ter javno mnenje o podjetju. Na različnih spletnih forumih (npr. zaposlitev.net) sem zasledila, da so ljudje pogosto razočarani nad delom kadrovskih agencij. Poskusila bom ugotoviti, ali tovrstna razočaranja nastajajo zaradi slabega poslovanja kadrovskih agencij, ali pa ljudje od njih enostavno preveč pričakujejo, sami pa ne storijo dovolj za pridobitev zaposlitve in so zato na koncu razočarani. Na forumih kadrovske agencije nekateri označujejo kot nujno zlo in se jim zdi, da v današnjem svetu niso potrebne. Po drugi strani pa velikokrat olajšajo delo podjetjem, s čimer so v poslovnem življenju res potrebne in koristne. Pritoževanje ljudi verjetno zelo vpliva tudi na ugled kadrovskih agencij in posredno tudi na izkoriščanje tovrstne oblike zaposlovanja. Še vedno pa se tej obliki zaposlovanja enostavno ni mogoče izogniti. To potrjujejo tudi projekcije (De Boisseu in drugi 2000), ki napovedujejo, da naj bi bilo do leta 2010 prek agencij v Evropski uniji zaposlenih okrog 6,5 milijona delavcev. Kot potrditev tega navajam tudi članek z naslovom S 'posojanjem' delavcev do večje zaposlenosti, kjer je navedeno, da se je v obdobju 1996–2006 število napotenih delavcev prek agencij za zaposlovanje več kot podvojilo (z 1,5 milijona v letu 1996 na 3,3 milijona v letu 2006) (Kužet 2008). Na spletni strani Evropskega združenja agencij za zaposlovanje je objavljeno, da je bilo v letu 2008 po celem svetu več kot 9,9 milijona delavcev zaposlenih prek kadrovskih agencij. V letu 2007 je bilo v Evropi prek kadrovskih agencij zaposlenih 3,8 milijona oseb (Eurociett 2009). To kaže predvsem na to, da ljudje pogosto ne vedo, kako bi neposredno pristopili do delodajalca oziroma se le-ta raje izogne neposrednemu ukvarjanju z zaposlovanjem novih delavcev. Delodajalec pri tovrstnem zaposlovanju koristi tudi določene prednosti kadrovskih agencij, saj mu to znižuje stroške izbire, plačevanje dodatnih delavcev in njihovega dodatnega izobraževanja, poleg tega pa so delavci v kadrovskih agencijah usposobljeni za to področje in imajo ustrezno tehnologijo ter izkušnje, kar jim zagotavlja večji uspeh na področju zaposlovanja primerne delavca in predvsem skrajšuje čas zaposlovanja. Tako kot pravi Miro Smrekar (Pahor 2007) v intervjuju o izkušnjah kadrovske agencije Adecco: »V prihodnje bodo zmagovala podjetja, ki bodo imela ustrezno usposobljene in motivirane sodelavce, ki jih ni mogoče kupiti, ampak jih je treba zgraditi.« Le takšne sodelavce iščejo kadrovske agencije na željo podjetij in jim jih posredujejo v ustreznem času.

Kohont (2003) kadrovske agencije označuje kot fleksibilno, atipično in tristransko zaposlitveno razmerje. Fleksibilno zato, ker se prilagaja potrebam podjetij na eni in željam strank na drugi strani. Predstavlja nek most med obema stranema. Atipičnost pa se nanaša predvsem na to, da tovrstna oblika zaposlovanja omogoča, da delavci opravljajo delo drugje (pri drugem delodajalcu – uporabniku), kot so dejansko zaposleni. V Sloveniji se kot glavni vlogi kadrovske agencij pojavljata pomoč pri selekciji in zaposlovanje delavcev. Pogostost uporabe ponujenih storitev bom preverjala tudi s pomočjo vprašalnikov.

Za uresničitev v diplomski nalogi zastavljenih ciljev bom kot metodo pridobivanja podatkov uporabila predvsem anketo. Anketiranje sem izvedla v štirih različnih skupinah: pri študentih kot mlajši skupini iskalcev zaposlitve, ki se večinoma še niso resno soočili z iskanjem zaposlitve, med zaposlenimi delavci, ki so vsaj enkrat iskali zaposlitev in se morda posluževali tudi iskanja zaposlitve prek kadrovske agencije, ter predstavniki Zavoda RS za zaposlovanje, katere sem povprašala za njihovo mnenje o kadrovske agencijah kot konkurenci ter ustanovi, ki jim olajša delo. Pri študentih je bila omejitev predvsem na študente zaključnih letnikov in absolvente ekonomsko-poslovnih fakultet, ki se bodo kmalu soočili s problemom iskanja zaposlitve. Izdelala sem tudi anketo za več kadrovske agencij, kjer so me zanimali podatki o značilnostih delavcev (stopnja izobrazbe, delovne izkušnje, delovna doba ...), njihovem mnenju o iskalcih zaposlitve (če se jim ti, ki se prijavijo na njihove razpise, zdijo morda preveč pasivni) ter še o drugih stvareh, ki bi lahko vplivale na oblikovanje končnih ugotovitev in morebitnih načinov za izboljšanje dela.

## **1.2 Na men in cilji diplomske naloge**

Temo zaposlovanje prek kadrovske agencij analiziram predvsem zato, ker se mi zdi, da je v tem času, ko se soočamo s krizo, ki zajema vsa področja gospodarstva, in je čedalje več ljudi brez zaposlitve, zelo pomembna. Vse več ljudi, ki bo iskalo zaposlitev, bo povpraševalo tudi po storitvah kadrovske agencij, kar večini iskalcev predstavlja veliko neznanko.

Ljudje pozabljajo predvsem na glavno dejavnost agencije, ki je zapisana že v Pravilniku o pogojih za opravljanje dejavnosti kadrovske agencij in jim zanjo daje koncesijo država, ta pa je: izvajanje nalog posredovanja dela, posredovanje zaposlitve, posredovanje in zagotavljanje delovne sile, izdelava zaposlitvenega načrta in izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja (2. člen pravilnika). Vse te naloge kadrovske agencije aktivno vključujejo na trg dela, in sicer kot posrednike med ponudbo in povpraševanjem. Vendar to ni kateri koli posrednik, temveč je posrednik z izkušnjami s področja pridobivanja novih delavcev in iskanja ter zagotavljanja zaposlitve za delavce, katere prevzame pod svoje 'okrilje'. Namen naloge je torej preučiti delovanje kadrovske

agencij na področju Slovenije ter preučiti možne načine izboljšanja njihovega ugleda in delovanja na trgu dela.

Cilji teoretičnega dela so analizirati pravne vidike delovanja kadrovskega in delovnega zakonodajstva in vlogo le-teh pri zaposlovanju na trgu dela.

Cilji empiričnega dela so:

- analizirati ponudbo in delovanje kadrovskega in delovnega zakonodajstva prek svetovnega spleta v Sloveniji;
- analizirati in primerjalno ovrednotiti zaposlovanje prek kadrovskega in delovnega zakonodajstva z drugimi oblikami zaposlovanja, predvsem glede prednosti in slabosti ter možnostmi za prihodnji razvoj (priložnostmi) in nevarnostmi, ki se lahko pojavljajo v prihodnosti,
- analizirati in ugotoviti, kakšen je ugled kadrovskega in delovnega zakonodajstva med izbranimi skupinami na trgu dela;
- ugotoviti in predlagati načine za povečanje ugleda kadrovskega in delovnega zakonodajstva in
- izoblikovati predloge za povečanje ugleda in posledično zaposlovanje prek kadrovskega in delovnega zakonodajstva.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

V diplomski nalogi bom v teoretičnem delu uporabila predvsem domačo in tujo strokovno literaturo, na podlagi katere bom opredelila pojme, analizirala ugotovitve in jih med seboj povezala. Pri tem bom uporabila predvsem metodo deskripcije, s katero bom predstavila osnovne pojme, metodo komparacije (primerjanje različnih lastnosti delovanja kadrovskega in delovnega zakonodajstva in njihovega vpliva na zaposlovanje) in metodo kompilacije (vnašanje že tujih ugotovitev, kot npr. razne ugotovitve iz raziskav o zaposlovanju prek kadrovskega in delovnega zakonodajstva).

V empiričnem delu naloge bom zbrala podatke s pomočjo ankete. Uporabila bom predvsem primarne podatke, do katerih bom prišla s pomočjo lastnih vprašalnikov, ki bodo v elektronski obliki. Vprašalniki bodo v določenih točkah med seboj podobni oziroma določena vprašanja bodo enaka. V nekaterih točkah pa bodo tudi prilagojeni posamezni skupini, ki jih bo izpolnjevala. Vprašalnike bodo izpolnjevali študentje (vzorec bo vključeval približno 50 študentov), že zaposleni delavci (vzorec bo vključeval približno 50 delavcev), predstavniki Zavoda RS za zaposlovanje iz različnih območij Slovenije (vzorec bo vključeval približno 10 uradov) ter nekatere kadrovske agencije (vzorec bo vključeval približno 10 agencij). Podatke bom analizirala z metodami opisne statistike. Odgovore na vprašanja, ki bodo skupna v vseh anketah, bom med seboj primerjala, ostala pa bom analizirala ločeno.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge**

V diplomski nalogi se omejujem predvsem na ugled kadrovskih agencij, ki na podlagi mnenj, izraženih na različnih kadrovskih forumih, ni ravno najboljši. Predpostavljam predvsem dejstvo, da ljudje v veliki meri še ne poznajo celotnega poslovanja kadrovskih agencij oziroma jim le-te v veliki meri predstavljajo neznanko. Slovenci pogosto obravnavajo kadrovske agencije predvsem kot posrednice cenene (tuje) delovne sile, s čimer naj bi odvzemali delovna mesta domačim delavcem.

V veliki meri pa na ugled lahko vplivajo tudi organizacija kadrovskih agencij in delavci v njih. Za te je mogoče, da nimajo ustrezne stopnje izobrazbe, izkušenj, znanja, s čimer bi lahko pri delavcih, ki prek njih iščejo zaposlitev, zagotovili zaupanje in jim dejansko pomagali poiskati primerno zaposlitev. Poleg tega pa tudi podjetjem, ki iščejo delavce prek kadrovskih agencij, ne zagotovijo ustrezne delovne sile, kar povzroča različne vrste nezadovoljstva. Predpostavljam, da je ugled kadrovskih agencij odvisen tudi od izobraženosti in izkušenj zaposlenih delavcev v njih, saj to vpliva na njihovo učinkovito ter uspešno opravljanje dela in posledično tudi na ugled.

Omejitve bodo predvsem študenti in zaposleni, ki uporabljajo svetovni splet, saj bodo ankete pripravljene v elektronski obliki. Omejitev vzorca je torej na študente zaključnih letnikov in absolvente vseh fakultet v Sloveniji, ki imajo dostop do spleta. Vzorec naj bi vključeval približno po 50 študentov in 50 delavcev. Ob tem je tudi pri delavcih omejitev na tiste, ki imajo dostop do spleta. Poleg tega je omejitev tudi naklonjenost zaposlenih v okviru Zavoda RS za zaposlovanje in kadrovskih agencijah, saj predpostavljam, da nekateri zaradi preobremenjenosti ter drugih razlogov ne bodo želeli izpolniti anketnega vprašalnika. Omejitev predstavlja tudi elektronska dosegljivost. Kot omejitev za ustreznost raziskave predstavlja tudi število anketiranih, ki ne bo omogočalo oblikovanja reprezentativnega vzorca.





## **2 PRAVNA UREDITEV DELOVANJA KADROVSKIH AGENCIJ**

Delovanje kadrovskih agencij je relativno nova oblika zaposlovanja, ki je v slovenskih pravnih predpisih prvič omenjena leta 1998, in sicer v ZZZPB.

Na območju Evropske unije ločimo štiri osnovna pravila na področju zaposlovanja v zasebnih agencijah, ki varujejo delavce in so zapisana v Konvenciji MOD 181 (de Koning, Denys in Wawei 1999, 27):

- iskalci zaposlitve ne plačujejo storitev,
- iskalcev zaposlitve se ne pošilja v podjetja, kjer je stavka,
- prepovedana je diskriminacija med iskalci zaposlitve in
- spoštovati je treba zasebnost iskalcev zaposlitve.

Na pravno ureditev v Sloveniji sta vplivali tudi Konvencija 181 in Priporočilo 188 Mednarodne organizacija za delo (MOD), ki pa ju Republika Slovenija še ni ratificirala. Konvencijo o zasebnih agencijah za zaposlovanje C181 je leta 1997 v Ženevi sprejel MOD. Ta določa predvsem pravice in obveznosti delavcev, ki so zaposleni prek agencij, ter prepoveduje kakršno koli diskriminacijo. MOD je leta 1997 v Ženevi sprejel tudi Priporočilo o zasebnih agencijah za zaposlovanje R188. To dopolnjuje konvencijo C181 in vsebuje predvsem okvirne smernice glede etičnih in rasističnih načel, zahteva pisno pogodbo ter opredeljuje tudi način sodelovanja med javnimi zavodi za zaposlovanje in zasebnimi agencijami za posredovanje dela ter zaposlitve. Namen konvencije je legaliziranje zasebnih agencij za zaposlovanje, med njimi tudi takšnih, katerih dejavnost je zaposlovanje delavcev z namenom zagotavljanja le-teh drugim uporabnikom. Namen je bil določiti tudi primerne minimalne standarde, ki naj bi zagotovili ravnotežje med fleksibilnim in učinkovitim trgom dela ter delovno-pravno zaščito delavcev pred zlorabo tega instituta (Kresal 2002, 217). Na podlagi konvencije in priporočila so v Sloveniji nato oblikovali zakonodajo, ki ureja delovanje kadrovskih agencij.

### **2.1 Ustava RS**

Ustava RS ureja delovanje kadrovskih agencij predvsem v treh členih, in sicer 49., 66. in 74. V 49. členu o svobodi dela določa, da je zagotovljena svoboda dela, prosta izbira zaposlitve vsakega posameznika, dostopnost vsakemu vsakega delovnega mesta pod enakimi pogoji, prepoveduje tudi prisilno delo. Le navedeno namreč posamezniku daje svobodno izbiro pri izbiri načina zaposlovanja, kar omogoča uporabo zaposlovanja tudi prek kadrovskih agencij. V 66. členu Ustave RS, ki se nanaša na področje varstva dela, so opredeljene možnosti za zaposlovanje in delo, zagotovljeno je tudi pravno varstvo. V 74. členu, ki govori o podjetništvu, je urejena svobodna gospodarska pobuda, določeni so pogoji za ustanavljanje gospodarskih organizacij ter prepoved izvajanja gospodarske pobude v nasprotju z javno koristjo in nelojalno konkurenco. To omogoča

posameznikom, da se odločijo za opravljanje dejavnosti zaposlovanja, vendar morajo pred tem pridobiti še koncesijo (Kaučič 2007).

## **2.2 Zakon o delovnih razmerjih**

Slovenija ima na področju delovnih razmerij uveden centralno-evropski sistem, v katerem so urejena tako individualna kot kolektivna razmerja. Delovna področja so v Sloveniji tudi zelo socialno zasnovana. Cilj ZDR je vključevanje delavcev v delovni proces, zagotavljanje usklajenega poteka delovnega procesa ter preprečevanje brezposelnosti, pri čemer se upošteva pravica delavcev do svobode dela, dostojanstva pri delu in varuje interese delavcev v delovnem razmerju (Vodovnik 2004). S tem zakonom se želi zaščititi predvsem delavca, ki ga tako delodajalec kot drugi zaposleni v organizaciji pogosto na različne načine zlorablajo. S tega vidika je v zakonu natančno opredeljena prepoved diskriminacije, predvsem z vidika zaposlovanja. Delavca se tako ne sme spravljati v neenakopravni položaj zaradi spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega ali drugega prepričanja, članstva v sindikatu, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali zaradi drugih osebnih okoliščin. Diskriminacija se deli na posredno in neposredno. Posredna diskriminacija obstaja, če navidezno nevtralne določbe, kriteriji in praksa učinkujejo tako, da postavljajo osebe v slabši položaj, razen, če so te določbe, kriteriji in praksa objektivno upravičeni ter ustrezni in potrebni (ZDR, 6. člen).

ZDR v drugem poglavju z naslovom Pogodba o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku, določa delovanje kadrovskih agencij (ZDR, 57–62. členi). Za opravljanje tovrstne dejavnosti mora delodajalec najprej pridobiti koncesijo za opravljanje dejavnosti in na podlagi le-te lahko sklene pogodbo o zaposlitvi z delavcem. Bistvena značilnost pogodbe o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku, je v tem, da delavec dela ne bo opravljal za delodajalca, kar je sicer bistvena obveznost delavca v pogodbi o zaposlitvi, temveč bo opravljal delo na podlagi delodajalčeve napotitve, za druge uporabnike, s katerimi bo tako delodajalec na podlagi dogovora zagotavljal svoje delavce (Krašovec 2008, 194).

Posredovanje dela ali najem delovne sile predstavlja tripartitno oziroma tristransko razmerje. Kot delodajalec nastopa kadrovska agencija, ki je hkrati tudi delodajalec delavcu, čeprav je njena dejavnost izključno zagotavljanje dela pri njej zaposlenih delavcih za potrebe drugih uporabnikov (dejanskih delodajalcev). Poleg delavca in delodajalca je za obravnavano pravno razmerje pomembna še tretja oseba, ki nastopa v tem tristranskem pravnem razmerju. To je uporabnik dela, ki ga z zaposlovanjem zagotavlja delodajalec – agencija za zaposlovanje (Krašovec 2008, 194–195).

Posredovanje dela je pogosto le začasno, saj se ga podjetja poslužujejo zgolj zaradi povečanega obsega dela, zamenjave odsotne osebe, sezonskih nihanj, predhodnega preizkusa delavca (predselekcije) in strateških odločitev podjetja uporabnika. Delodajalec ne sme napotiti delavcev na delo k drugemu uporabniku, če bi s tem nadomeščali pri uporabniku zaposlene delavce, ki stavkajo, če je uporabnik v predhodnem obdobju 12 mesecev odpovedal pogodbe o zaposlitvi večjemu številu prijem zaposlenih delavcev, ko gre za delovna mesta, pri katerih iz ocene tveganja uporabnika izhaja, da so delavci, ki opravljajo delo na teh delovnih mestih, izpostavljeni nevarnostim in tveganjem, zaradi katerih se določajo ukrepi zmanjševanja oziroma omejevanja časovne izpostavljenosti (ZDR, 57. člen).

Pogodbo o zaposlitvi lahko delodajalec sklene za nedoločen ali določen čas. Predčasno prenehanje potrebe po delu delavca pri uporabniku ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi. Če bi se zgodilo, da bi bilo navedeno razlog za odpoved pogodbe o zaposlitvi, bi bila ta odpoved nezakonita (ZDR, 58. člen). Tovrstne pogodbe o zaposlitvi so časovno omejene, in sicer delodajalec ne sme zagotavljati dela delavca uporabniku neprekinjeno ali s prekinitvami do enega meseca dalj kot eno leto, če gre ves čas za opravljanje istega dela z istim delavcem (ZDR, 59. člen). Pri tem ni pomembno, ali delavec delo pri uporabniku izvaja neprekinjeno ali prekinjeno s prekinitvami, ki so krajše od enega meseca. Da ne gre za veriženje napotitev mora med eno in drugo napotitvijo miniti več kot en mesec (Krašovec 2008, 201).

Posebnosti te vrste pogodbe o zaposlitvi so, da se delavec in delodajalec dogovorita, da bo delavec opravljal delo pri drugih uporabnikih, na kraju in v času, ki je določen z napotitvijo delavca na delo k uporabniku. Višina plače in nadomestila je odvisna od dejanskega opravljanja dela pri uporabnikih, upošteva kolektivne pogodbe ter splošne akte, ki zavezujejo posameznega uporabnika. Posebej je dogovorjena tudi višina nadomestila plače za čas predčasnega prenehanja dela pri uporabniku, oziroma za čas, ko delodajalec delavcu ne zagotavlja dela pri uporabniku, ki ne more biti nižje od 70 odstotkov minimalne plače (ZDR, 60. člen).

Uporabnik mora pred začetkom dela delavca obvestiti delodajalca o vseh pogojih za opravljanje dela, ki jih mora izpolnjevati delavec, in mu predložiti oceno tveganja za nastanek poškodb ter zdravstvenih okvar. Delodajalec in uporabnik pred začetkom dela delavca pri uporabniku skleneta pisni dogovor, v katerem podrobneje določita medsebojne pravice in obveznosti ter pravice in obveznosti delavca ter uporabnika. V skladu z dogovorom med delodajalcem in uporabnikom mora biti delavec z napotitvijo na delo k uporabniku pisno obveščen o pogojih dela pri uporabniku in pravicah ter obveznostih, ki so neposredno vezane na opravljanje dela (ZDR, 61. člen). Namen je zagotoviti, da delavci z začasnim delovnim razmerjem uživajo enako raven varovanja, povezano z zdravjem in varnostjo pri delu, kot drugi delavci v podjetju, ki jih uporablja (Krašovec 2008, 204). Delavec mora biti seznanjen z vsebino dela delovnega mesta in

delovnimi obveznostmi, morebitnim poskusnim delom, delovnim časom ter razporeditvijo delovnega časa, višino in načinom izplačila plače ter nadomestil plače, dolžino in načinom izrabe letnega dopusta, plačanih ter neplačanih odsotnosti, s higiensko-tehničnimi in drugim ukrepi za zagotavljanje varnosti ter zdravja pri delu na delovnem mestu, na katerega je napoten (Kresal 2002, 231–232).

Delavec mora opravljati delo po navodilih uporabnika. Uporabnik in delavec morata v času opravljanja dela delavca pri uporabniku upoštevati določbe ZDR, kolektivnih pogodb, ki zavezujejo uporabnika, oziroma splošnih aktov uporabnika, glede tistih pravic in obveznosti, ki so neposredno vezane na opravljanje dela. Če uporabnik krši obveznosti po prejšnjem odstavku, ima delavec pravico odkloniti opravljanje dela. Če delavec krši obveznosti po prvem odstavku tega člena, so te kršitve možen razlog za ugotavljanje disciplinske odgovornosti oziroma za odpoved pogodbe o zaposlitvi pri delodajalcu. Letni dopust izrablja delavec v skladu z dogovorom med delodajalcem in uporabnikom (ZDR, 62. člen). V tem členu je določeno razmerje med delavcem in uporabnikom. Jasno je razvidno, da so pravice in obveznosti delavca, ki so vezane na opravljanje dela, vezane na uporabnika (čeprav ta ni njegov delodajalec), hkrati pa ima uporabnik tudi določena upravičenja in obveznosti do delavca, četudi ni njegov pravni delodajalec (Krašovec 2008, 207).

### **2.3 Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti**

V drugem poglavju Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB) je posebej urejeno posredovanje zaposlitve in posredovanje dela. Posredovanje zaposlitve obsega strokovne in organizacijske naloge, opravljene s ciljem, da brezposelna ali druga oseba sklene delovno razmerje ali se oseba vključi v delo (ZZZPB, 5. člen). Zaposlitve in delo, tudi začasno in občasno delo, osebam posreduje Zavod RS za zaposlovanje. Poleg zavoda pa lahko ministrstvo, pristojno za delo, s pogodbo o koncesiji pooblasti organizacijo oziroma delodajalca, ki izpolnjuje kadrovske, organizacijske in druge pogoje, da opravlja strokovne naloge posredovanja dela, ki vključuje tudi posredovanje začasnih ter občasnih del dijakom in študentom, posredovanja zaposlitve, izdelavo zaposlitvenega načrta in izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja. Organizacija se mora pred začetkom opravljanja dejavnosti vpisati v register agencij za zagotavljanje dela, ki ga vodi ministrstvo, pristojno za delo. Organizacije oziroma delodajalci, ki posredujejo začasna in občasna dela osebam, obračunavajo enako kot zavod 12-odstotno koncesijsko dajatev od prejemkov, izplačanih tem osebam (ZZZPB, 6. člen).

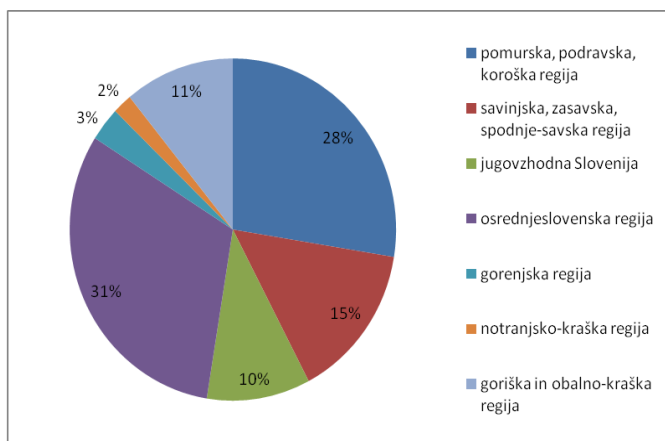
Pooblaščen organizacija oziroma delodajalec lahko opravlja dejavnost za državljane Republike Slovenije, državljane držav članic Evropske unije in Evropske gospodarske skupnosti ter za osebe, ki niso državljani države Evropske unije ali Evropske gospodarske skupnosti in so pridobile dovoljenje za stalno prebivanje v

Republiki Sloveniji, če z mednarodnim sporazumom ni določeno drugače. Organizacija oziroma delodajalec, ki lahko posreduje zaposlitve in delo ali zagotavlja delo delavcev drugemu uporabniku na podlagi predpisov države članice Evropske unije ali Evropske gospodarske skupnosti v tej državi članici, lahko opravlja to dejavnost tudi na območju Republike Slovenije, če pred začetkom opravljanja teh dejavnosti v Republiki Sloveniji ministrstvu, pristojnemu za delo, prijavi opravljanje teh dejavnosti in če izpolnjuje pogoje, ki jih predpiše minister, pristojen za delo (ZZZPB, 6.b člen).

Organizacija oziroma delodajalec, ki želi posredovati zaposlitve oziroma dela ali zagotavljati dela delavcev drugemu delodajalcu, naslovi vlogo za podelitev koncesije oziroma za vpis v register agencij za zagotavljanje dela na ministrstvo, pristojno za delo. Ministrstvo nato odloči o vlogi za podelitev koncesije oziroma za vpis v register agencij za zagotavljanje dela z odločbo v upravnem postopku. Pri odločitvi o vlogi za podelitev koncesije ministrstvo upošteva število brezposelnih oseb pri območnih službah zavoda, potrebe delodajalcev po delu oziroma po zaposlitvi novih delavcev na tem območju, vrsto in obseg programov aktivne politike zaposlovanja, število dijakov in študentov na posameznem območju ter njihov socialni položaj, število koncesionarjev na posameznem območju in spoštovanje predpisov pri dotedanjem poslovanju vlagatelja. Vlagatelj lahko začne posredovati zaposlitve ali dela s sklenitvijo koncesijske pogodbe, pravico do zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu pa pridobi z vpisom v register agencij za zagotavljanje dela (ZZZPB, 6.c člen). Koncesijska pogodba se sklene največ za eno leto in obvezno v pisni obliki (ZZZPB, 6.č člen).

V okviru Ministrstva RS za delo, družino in socialne zadeve (2009) je bilo 6. marca 2009 v registru agencij za zagotavljanje dela vpisanih 133 agencij. Ta imajo svoja predstavništva, vseh enot v Sloveniji je tako 156. Njihova razporeditev po regijah je prikazana na sliki 2.1.

**Slika 2.1** Razporeditev kadrovskih agencij v Sloveniji, po regijah



Vir: Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve 2009.

Za posredovanje zaposlitve in posredovanje dela pooblaščen organizacija oziroma delodajalec ne sme zahtevati plačila od iskalca zaposlitve oziroma dela. Opravljene storitve posredovanja zaposlitve se plačujejo iz sredstev proračuna Republike Slovenije, določenih za ta namen. Storitve plačuje zavod na podlagi dokazila o realizirani zaposlitvi (fotokopija prijave v zavarovanje) in na podlagi napotnice za zaposlitev, ki jo potrdi delodajalec (ZZZPB, 8. člen).

#### **2.4 Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje**

Kadrovske agencije, ki imajo sedež v državi članici EU in v tej državi redno izvajajo svojo dejavnost, lahko posredujejo delovno silo tudi v Sloveniji (Škof 2007). S pravilnikom so podrobneje določeni tudi pogoji, pod katerimi lahko ministrstvo, pristojno za delo, s pogodbo o koncesiji pooblasti organizacije oziroma delodajalce, da izvajajo naloge posredovanja dela, posredovanja zaposlitve, posredovanja in zagotavljanja delovne sile, izdelavo zaposlitvenega načrta ter izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja. S pravilnikom je določena tudi vsebina koncesijske pogodbe, plačilo storitev in višina stroškov, ki se priznajo agenciji za posredovanje dela dijakom in študentom, sodelovanje agencije s pristojnimi organi in organizacijami, evidence in posredovanje podatkov ter poročanje in izvajanje nadzora nad zakonitostjo dela agencije (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 1. člen).

Dejavnost agencije je določena v skladu z ZZZPB, in pravilnikom (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 2. člen):

- posredovanje zaposlitve,
- posredovanje dela, ki vključuje tudi začasna in občasna dela dijakov ter študentov,
- zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu,
- izdelava zaposlitvenega načrta za brezposelne osebe,
- izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za osebe, ki se vodijo v evidencah Zavoda RS za zaposlovanje.

Agencija opravlja dejavnost posredovanja zaposlitve in posredovanja dela tako, da za brezposelne osebe in druge zainteresirane osebe išče zaposlitev ali delo in jih napoti k delodajalcem zaradi sklenitve delovnega razmerja ali zaradi vključitve v delo. Dejavnost posredovanja dela lahko opravlja tudi tako, da posreduje začasno in občasno delo dijakom in študentom (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 3. člen).

Agencija opravlja dejavnost posredovanja in zagotavljanja delovne sile tako, da delavce, ki so pri njej zaposleni, na podlagi posebne pogodbe posreduje drugemu delodajalcu, z namenom opravljanja dela. Dejavnost lahko opravlja za delojemalce, državljane Republike Slovenije, državljane držav članic Evropske unije in Evropskega

gospodarskega prostora, če jim je omogočen prost dostop na slovenski trg dela, ter za osebe, ki niso državljani članic Evropske unije ali Evropskega gospodarskega prostora in so pridobile dovoljenje za stalno prebivanje v Republiki Sloveniji, če z mednarodnim sporazumom ni drugače določeno (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 4. člen). Delavci morajo biti pri agenciji v delovnem razmerju. Tovrstno dejavnost sme izvajati delavec, ki ima najmanj višješolsko izobrazbo ali njej enakovredno raven izobrazbe in najmanj dve leti ustreznih delovnih izkušenj ter je opravil strokovni izpit (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 6. člen).

Agencija, ki opravlja te dejavnosti, mora imeti ustrezne delovne in pomožne prostore, ustrezno pisarniško ter tehnično opremo, pooblaščenim osebam in pristojnim organom mora omogočati vpogled v poslovanje, na vidnem mestu mora imeti izobešeno potrdilo o podeljeni koncesiji (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 7. člen).

#### ***2.4.1 Koncesijska pogodba***

Pravna oseba, ki želi opravljati dejavnost posredovanja zaposlitve, posredovanja dela ter posredovanja in zagotavljanja delovne sile, naslovi vlogo za podelitev koncesije na ministrstvo. Če pa ima organizacija že sklenjeno pogodbo o koncesiji z ministrstvom, vloži vlogo za podelitev nove koncesije najmanj dva meseca pred iztekom veljavnosti koncesijske pogodbe (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 9. člen). Organizacija oziroma delodajalec, ki je vpisan v register agencij za zagotavljanje dela, mora letno poročati o obsegu svojega poslovanja, tako kot predpiše minister, pristojen za delo. Poročati mora tudi o svojem delu in sprotno sporočati vse spremembe pri izpolnjevanju kadrovskih, organizacijskih in drugih pogojev, ki lahko vplivajo na vpis v register agencij za zagotavljanje dela (Državni portal RS 2009).

Ministrstvo pri odločitvi o sklenitvi koncesijske pogodbe upošteva število brezposelnih oseb pri območnih službah Zavoda RS za zaposlovanje, potrebe delodajalcev po delu oziroma po zaposlitvi novih delavcev na tem območju, vrsto in obseg programov aktivne politike zaposlovanja, število dijakov ter študentov na določenem območju in njihov socialni položaj, število koncesionarjev na določenem območju ter spoštovanje predpisov pri dotedanjem poslovanju vložnika. V vseh primerih dejavnosti ministrstvo pridobi mnenje zavoda, v primerih posredovanja začasnih in občasnih del dijaku in študentu pa tudi mnenje Študentske organizacije Slovenije (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 10. člen). Ministrstvo odloča o vlogi za vpis v register z odločbo v upravnem postopku. Zoper odločbo o vpisu v register agencij za zagotavljanje dela ni pritožbe, mogoč pa je

upravni spor. Vpis v register se opravi po pravnomočnosti odločbe o vpisu v register (Državni portal RS 2009).

V koncesijski pogodbi je treba določiti zlasti (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 12. člen):

- osebe (pogodbeni stranki (koncedent in koncesionar) in odgovorne osebe, kategorije oseb, ki jim agencija ne sme zaračunavati storitev),
- prostore (poslovni prostori z navedbo vseh lokacij, kjer bo agencija opravljala dejavnost ali vpisovala člane in izdajala napotnice),
- pooblastila,
- obveznosti (obveznost ločenega vodenja finančnih in drugih podatkov za koncesijsko in drugo dejavnost, če agencija poleg koncesijske opravlja tudi drugo dejavnost, obveznost sodelovanja z zavodom oziroma v primeru posredovanja dela dijakom in študentom sodelovanje s Študentsko organizacijo Slovenije, obveznost ločenega vodenja finančnih ter drugih podatkov o posredovanju zaposlitve in dela po podružnicah oziroma organizacijskih enotah, obveznost dajati letna poročila o svojem delu ter omogočanje ministrstvu in pristojnim organom vpogled v celotno poslovanje koncesionarja, obveznost koncesionarja, da podpisani dodatek h koncesijski pogodbi dostavi ministrstvu v roku),
- plačilo (v primeru posredovanja dela dijakom in študentom obveznost agencije za plačilo obveznega zavarovanja dijakov in študentov, plačilo storitev za posredovanje zaposlitve in posredovanje dela),
- dokumentacijo, stroške in vpogled vanjo (v primeru posredovanja dela dijakom in študentom višina priznanih stroškov, v primeru posredovanja dela dijakom in študentom mora biti omogočen pregled nad poslovanjem tako, da so razvidni čisti prihodek od koncesijske dejavnosti in stroški ter odvedena sredstva, tudi za podružnice oziroma organizacijske enote),
- nadzor, kršitve in ukrepe (način izvajanja strokovnega in finančnega nadzora),
- razloge za odvzem koncesije, odpoved pogodbe in odpovedni rok,
- zavarovanje (pogodbeno zavarovanje za primer kršitve koncesijske pogodbe in vračilo sredstev).

Koncesijsko pogodbo je mogoče skleniti za določen čas, vendar za največ eno let (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 13. člen).

Koncesijska pogodba preneha (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 15. člen):

- po preteku časa, za katerega je bila sklenjena,
- z odpovedjo ene od pogodbenih strank v roku, določenem v pogodbi,
- z odvzemanjem koncesije,



- če agencija ni začela z opravljanjem dejavnosti v roku 6 mesecev od dneva sklenitve pogodbe,
- s prenehanjem agencije oziroma z dnem uvedbe stečajnega ali likvidacijskega postopka,
- če agencija ni dostavila pogodbe o odvajanju sredstev v roku.

Ministrstvo lahko brez predhodnega obvestila odvzame koncesijo agenciji, če ugotovi, da (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 16. člen):

- ta opravlja dejavnost izven podeljene koncesije ali v nasprotju s koncesijsko pogodbo, ali pa je opravljala dejavnost pred sklenitvijo koncesijske pogodbe,
- s svojim poslovanjem krši predpise in sprejete normative ter standarde,
- v postavljenem roku ni odpravila pomanjkljivosti v skladu z ugotovitvami ministrstva ali drugega pristojnega organa.

#### **2.4.2 Obveznosti agencije**

Agencija ne sme zahtevati plačila storitev od brezposelne osebe, ki je vpisana v evidenci brezposelnih oseb, ki jo vodi zavod. Prav tako ne sme zahtevati plačila za dejavnost, za katero je tako določeno z zakonom ali mednarodnim sporazumom (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 5. člen).

Agencija je dolžna sodelovati z zavodom in izmenjavati informacije o ponudbi ter povpraševanju na trgu dela. Pri obravnavi brezposelne osebe je agencija dolžna upoštevati pravila in metodološka navodila, ki veljajo v zavodu. V času sodelovanja skrbita zavod in agencija za varstvo podatkov brezposelnih oseb, ki jih skupaj obravnavata. Zavod mora posredovati agenciji podatke, ki so nujni zaradi posredovanja zaposlitve in dela, izdelave zaposlitvenega načrta ali vključitve v ukrepe aktivne politike zaposlovanja. O obsegu in vsebini dela ter načinu izmenjave podatkov sklepa zavod z agencijo pogodbo o sodelovanju (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 33. člen). Zavod RS za zaposlovanje si v času gospodarsko-finančne krize, ki je zajela tudi Slovenijo, prizadeva vzpostaviti še tesnejše sodelovanje z delodajalci kot najpomembnejšim partnerjem zavoda na trgu dela (STA 2009). Kot pomemben delodajalec se tako pojavljajo tudi kadrovske agencije, kar pomeni tudi krepitev sodelovanja zavoda z le-temi.

Agencija, ki v skladu s koncesijsko pogodbo opravlja dejavnost posredovanja dela za dijake in študente, je dolžna sodelovati s Študentsko organizacijo Slovenije oziroma študentskimi organizacijami, ki so vpisane v register organizacijskih oblik Študentske organizacije Slovenije (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 34. člen).

Agencija je dolžna voditi istovrstne poimenske evidence delojemalcev in

delodajalcev ter druge evidence, ki jih zaradi izvajanja dejavnosti posredovanja dela in posredovanja zaposlitve vodi zavod. Poleg tega je dolžna obveščati zavod o vseh dejstvih, ki vplivajo na vodenje evidenc pri zavodu in hraniti vso poslovno dokumentacijo najmanj tri leta od sklenitve koncesijske pogodbe (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 35. člen). Ministrstvu mora podati tudi letno poročilo o svojem delu, kar stori najpozneje do konca marca za preteklo leto. Vsebina letnega poročila je določena v koncesijski pogodbi (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 37. člen).

Nadzor nad zakonitostjo dela agencije izvajajo ministrstvo, Inšpektorat RS za delo in drugi pristojni organi. Za izvajanje posameznih oblik nadzora nad zakonitostjo dela agencij lahko ministrstvo pooblasti tudi druge fizične ali pravne osebe, ki izpolnjujejo pogoje za opravljanje nadzora po predpisih o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencije za zaposlovanje, 40. člen).

### **3 ZAPOSLOVANJE PREK KADROVSKIH AGENCIJ KOT METODA ZAPOSLOVANJA**

Zaposlovanje vpliva na življenje ljudi, njihov življenjski standard oziroma v najosnovnejšem vidiku na samo preživetje posameznika v družbi. Potrebe po delu so odvisne od gospodarskega razvoja in samih potreb v produkcijskem procesu. Na korist dela v njem vplivajo tudi obseg kapitala, povpraševanje oziroma pričakovani proizvod, tehnologija in njene spremembe ter plače. Ponudba dela pa je odvisna predvsem od koristi, ki si jih delavci obetajo od zaslužka, le-te pa so odvisne od višine plač, potreb prebivalstva in demografskih dejavnikov. Dejanska zaposlenost se določi na podlagi ponudbe in povpraševanja po delu v danih okoliščinah na trgu.

Z večanjem proizvodnje se povečuje tudi potreba po večanju števila delavcev. Povečevanje kapitala lahko pozitivno ali negativno vpliva na zaposlovanje. Pozitiven vpliv ima predvsem takrat, ko odpira zaposlitvene možnosti in s tem nova delovna mesta. Velikokrat pa lahko kapital tudi nadomešča delo in s tem zmanjšuje potrebe po delavcih. Gre predvsem za nadomeščanje delavcev s strojno opremo, ki je v določenih panogah učinkovitejša. Na zaposlovanje vplivajo tudi demografski, socialni, institucionalni dejavniki in razvoj tehnologije.

Med najpomembnejše makroekonomske cilje prištevamo, poleg visoke gospodarske rasti, še visoko raven BDP-ja, majhno in stabilno inflacijo, izravnani tekoči račun plačilne bilance, stabilni devizni tečaj ter uravnotežen javnofinančni saldo, tudi polno oziroma čim večjo zaposlenost ter s tem majhno brezposelnost.

Zaposlovanje je povezano s trgom dela, kjer se srečata ponudba in povpraševanje po delu, na podlagi ravnotežja na trgu pa se določi ustrezna raven plač ter zaposlenosti. Človeški kapital je danes najpomembnejši dejavnik gospodarskega razvoja. V dolgem roku na trg dela vplivajo demografske razmere, spremembe produktivnosti in rasti potencialnega proizvoda. Na kratek rok pa trg dela odraža predvsem spremembe v ravni gospodarske aktivnosti oziroma razlike med sposobnostjo gospodarstva, da proizvaja, in sposobnostjo gospodarstva glede trošenja (Žižmond in drugi 2005, 185).

#### **3.1 Pridobivanje kandidatov za zaposlitev**

Pridobivanje kadrov je možno na več načinov. V grobem je mogoče pridobivanje kadrov iz notranjih oziroma internih in zunanjih oziroma eksternih virov.

Notranja oskrba z delavci vključuje že vse delavce v organizaciji, in sicer na takšen način, da ostajajo delavci na svojih delovnih mestih in se jih dodatno izobražuje ali pa se jih premesti na delovna mesta, kjer je potrebna dodatna oziroma nova delovna sila. Notranja oskrba z delavci se nenehno spreminja. Spremljanje trenutne notranje oskrbe je za podjetje najenostavnejše prek najrazličnejših informacijskih sistemov (Vukovič 2006, 53). Za notranje pridobivanje delavcev lahko uporabimo različne metode, kot so

objave na oglasnih deskah, v okrožnicah, na domači spletni strani ali v glasilih organizacije (Svetlik in drugi 2009, 289). Po 24. členu ZDR se izjemoma lahko pogodba o zaposlitvi sklene brez javne objave, če gre za sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem zaradi spremenjenih okoliščin, obveznosti delodajalca iz naslova štipendiranja, zaposlitev invalida po zakonu, zaposlitev za določen čas, ki po svoji naravi traja največ tri mesece v koledarskem letu, zaposlitev za nedoločen čas osebe, ki je pri delodajalcu opravljala pripravništvo oziroma je bila tam zaposlena za določen čas, zaposlitev za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju, zaposlitev s polnim delovnim časom osebe, ki je bila pri delodajalcu zaposlena s krajšim delovnim časom, zaposlitev družbenikov v pravni osebi, zaposlitev družinskih članov delodajalca, ki je fizična oseba, zaposlitev vojnih in imenovanih funkcionarjev, poslovodne osebe, prokuriste. Takšen odstop od obveznosti objave prostega delovnega mesta pomeni izjemo, saj je objava prostega delovnega mesta odraz ustavne pravice do enake dostopnosti do vsakega delovnega mesta pod enakimi pogoji. Le, če je delovno mesto objavljeno, je zagotovljena dostopnost do delovnega mesta oziroma dela vsakomur (Krašovec 2008, 95). Za uspešno notranje kadrovanje pa mora organizacija imeti dobre notranje podatke o delavcih, zlasti o njihovih sposobnostih in uspešnosti pri delu. Pri tem si veliko organizacij pomaga z inventarjem zmožnosti zaposlenih, ki je del dokumentacije o delavcih. Vsebuje podatke o posameznikovih lastnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, napredovanju, osebnih načrtih ipd. (Svetlik in drugi 2009, 289).

Zunanje zaposlovanje se pojavlja zaradi pomanjkanja kandidatov v organizaciji, slabosti notranjega kadrovanja (navedene so v tabeli 3.1), pojava potrebe po novih delavcih zaradi razširitve del. Med zunanje vire uvrščamo predvsem naslednje načine (Butina 2005):

- lastna baza iskalcev zaposlitve,
- oglasi v javnih medijih (časopisi, revije, radio, televizija, splet, borze dela),
- priporočila zaposlenih delavcev,
- posebne zaposlitvene institucije, javne (Zavod RS za zaposlovanje) in zasebne (agencije, podjetja za zaposlovanje),
- najem delavcev prek agencije,
- iskanje v okviru visokih in drugih šol,
- prireditve, namenjene mladim iskalcem zaposlitve (npr. GetWork),
- štipendiranje.

**Tabela 3.1** Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega zaposlovanja

	<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<i>Notranji</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usmerjenost v organizacijo.</li> <li>- Na voljo so zanesljive informacije.</li> <li>- Nižji stroški izbire.</li> <li>- Notranja morala narašča, ko ljudje vidijo možnost za vertikalno mobilnost.</li> <li>- Nagrajena uspešnost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lahko obstaja manj novih idej.</li> <li>- Neuspešni kandidati lahko postanejo vznemirjeni.</li> <li>- Izbira je podvržena notranji politiki.</li> <li>- Lahko zahteva dolgo in/ali drago usposabljanje.</li> <li>- Kandidatovo trenutno delo se lahko prekine.</li> </ul>
<i>Zunanji</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencialni viri novih idej.</li> <li>- Lahko imajo širše izkušnje.</li> <li>- Lahko poznajo konkurenco.</li> <li>- Lahko obvladajo različne nove specialnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možnost napačne izbire je večja zaradi manjše količine zanesljivih informacij.</li> <li>- Potencialni notranji kandidati se lahko počutijo zavržene.</li> <li>- Novi delavci imajo lahko počasnejši začetek zaradi prilagajanja na organizacijo.</li> <li>- Proces izbire je lahko dražji.</li> </ul>

Vir: povzeto po Bartol in Martin 1995 v Merkač Skok 2005, 132.

Najstarejša in najpogosteje uporabljena metoda je metoda neformalnega pridobivanja delavcev. Pojavlja se v različnih oblikah: od pazljivega poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegh ter predvidenega nagovarjanja kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, do prošnje vodstva organizacije, izrečene delavcem, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem. Delodajalci tako pridejo do delavcev, ki jih je sicer težko dobiti. Hkrati je verjetno, da bodo novi delavci čutili posebno odgovornost do kolegov, ki so jih priporočili in tako tudi do organizacije, ter da bodo manj nagnjeni k fluktuaciji (Svetlik in drugi 2009, 289). Raziskave o načinu pridobivanja zaposlitve so pokazale, da z iskanjem zaposlitve s pomočjo osebnih zvez in poznanstev – to so osebe, s katerimi se srečujemo iz razlogov, ki niso povezani z iskanjem službe (prijatelji, znanci, kolegi in sorodniki) – dobi službo največ posameznikov (Žaler 2006). Od znancev namreč lahko izvemo informacije o prostem delovnem mestu ali pa nas le-ti priporočijo delodajalcu. Vrednost vez za iskalca zaposlitve niso le informacije, ki jih njegove veze imajo, ampak tudi informacije, do katerih lahko le-te pridejo skozi svojo lastno mrežo poznanstev in vezi.

Druga zelo stara in razširjena metoda je neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih. Pobuda je pri iskalcih zaposlitve, delodajalci pa so odprti do kandidatov, ki osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih ali se samoiniciativno obračajo na organizacije v pisni obliki. Podatke o takšnih kandidatih organizacije vnašajo v svoje

datoteke in jih obveščajo o prostih delovnih mestih, ko se ta pojavijo. Seveda pa organizacija tako ne more računati na delavce, ki jih na trgu delovne sile najbolj primanjkuje (Svetlik in drugi 2009, 290).

Načrtno pridobivanje dobrih kandidatov, zlasti tistih, ki jih primanjkuje, je stik s šolami. Oblike teh stikov so lahko različne: od obiskov večjih skupin študentov in omogočanja prakse v organizacijah do sistematičnega izbiranja najboljših dijakov in študentov, ki jih ob pomoči učiteljev obvestijo o možnih zaposlitvah, jih vabijo v organizacijo, da bi spoznali delovno okolje ali, da bi se izpopolnjevali z delom, jim pomagajo pri izbiri tem seminarskih in diplomskih nalog ter jih tudi materialno podpirajo. Posebna oblika materialne spodbude so štipendije, ki zavezujejo prejemnike k zaposlitvi pri štipenditorju, če jih ta po končanem izobraževanju potrebuje (Svetlik in drugi 2009, 290).

Javne službe za zaposlovanje oziroma območni uradi za delo so lahko pomemben vir kadrov za nova delovna mesta. Pomembne so predvsem pri iskanju večjega števila zaposlenih delavcev, od katerih ne zahtevajo posebnih znanj ali drugih sposobnosti, jih je težko in tudi nesmiselno obiti. Njihove storitve so za delodajalce brezplačne. V Evropski uniji se pojavljajo t. i. evropski zaposlitveni uradi (EURES), katerih dejavnost sega preko meja nacionalnih držav (Svetlik in drugi 2009, 292). Zavod za zaposlovanje je javna ustanova, ki je s svojimi storitvami običajno glavni izvajalec politike zaposlovanja v državi in je običajno tudi najbolj odgovoren za izvajanje politike trga delovne sile. S stalnim povezovanjem s partnerji na lokalni, regijski in državni ravni je zelo pomemben spodbujevalec razvoja v konkretnem okolju (Svetlik in drugi 2002, 224).

Oglasi v javnih medijih, kot so časopisi, revije, radio in televizija, so zelo razširjena in vsestransko uporabna metoda za pridobivanje kandidatov. Prednosti te metode so, da je z njo doseženo večje število možnih kandidatov. Medij je možno izbrati glede na regionalno območje, na katerem podjetje išče kandidate, lahko pa tudi na poseben del populacije, ki ji je namenjen; to so na primer višje ali nižje izobraženi, bralci posebnih strokovnih revij ipd. Čim bolj usposobljenega in specializiranega delavca iščejo, tem bolj morajo razširiti območje iskanja in tem bolje morajo izbrati 'svoj' medij. Slabe strani javnih medijev so, da jih je treba prilagajati po času izhajanja oziroma programu oddajanja. Oglasi, ki jih objavljajo, resda dosežejo večje število ljudi, vendar veliko nepravilnih. V medijih, kot sta radio in televizija, so informacije trenutne, pa tudi v časopisih niso dolgo vidne. Poleg tega so zelo drage, zlasti, če jih večkrat objavimo (Svetlik in drugi 2009, 294). Po mnenju strokovnjakov iz prakse bo svetovni splet postopno nadomestil klasično zaposlovanje prek objav v tisku; v petnajstih letih v časopisih po njihovem mnenju ne bo več nobenega zaposlitvenega oglasa, saj ima spletno zaposlovanje veliko prednosti, kot so neomejen oglasni prostor in čas oglaševanja ter usmerjenost (Velagič 2004).

Povsem nekaj običajnega v današnjem svetu predstavlja tudi zaposlovanje prek spleta. Uporabljajo ga delodajalske organizacije, ki prek svojih portalov objavljajo prosta delovna mesta, v veliki meri pa tudi kadrovske agencije. Spletni kadrovski portali običajno vsebujejo oglasni prostor za prosta delovna mesta, baze iskalcev zaposlitve, elektronsko urejanje prijav, predselekcijo kandidatov, elektronske intervjuje in komuniciranje s kandidati. Takšnih portalov je tudi v Sloveniji vse več, na primer [www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com), [www.zaposlitev.net](http://www.zaposlitev.net) ipd. (Svetlik in drugi 2009, 295). Številni kadrovniki objavljajo povezave na trenutno aktualne oglase, za katere iščejo nove sodelavce tudi prek aktualnih socialnih spletnih omrežij, na primer Facebooka. To je še posebej aktualno pri močnih blagovnih znamkah, ki tovrstne oglase objavljajo v okviru uradnih skupin in podstrani (Turk 2009). Prednosti so predvsem v tem, da so stroški objave oglasa o iskanju novega sodelavca prek spleta bistveno nižji od stroškov objave v tisku. Oglas je lahko objavljen dalj časa in ga lahko vidijo vsi, ki imajo dostop do spleta, kjerkoli v Sloveniji (ali tujini), 24 ur dnevno. Za podjetje so prednosti tudi kratek čas, potreben za objavo, ter preprostejše in predvsem hitrejše izbiranje ožje skupine kandidatov glede na njihove značilnosti (starost, spol, izobrazba ipd.) kot je to mogoče s prijavi na papirju (Velagič 2004).

V naslednjih poglavjih bom natančneje opredelila kadrovske agencije, ki jih tudi uvrščamo med načine zunanje oskrbe z delavci.

### **3.2 Brezposelnost**

V skladu s pravili Mednarodne organizacije za delo (SURS 2005, 297) pojem 'brezposelni' zajema vse osebe nad določeno starostjo, ki so bile v opazovanem obdobju:

- 'brez dela', tj. niso bile niti zaposlene niti samozaposlene,
- 'na voljo za delo', kot zaposlene ali samozaposlene v referenčnem obdobju,
- 'iskalci dela' - torej so v zadnjem obdobju naredile določene korake, da bi našle delo kot zaposleni ali samozaposleni.

Brezposelnost ima štiri glavne elemente, ki so pomembni pri vsakršni opredelitvi brezposelnosti, prav tako so pomembni pri prepoznavanju vzrokov in vrst brezposelnosti. Te glavne elemente brezposelnosti najdemo v pravnih virih, ki se nanašajo na brezposelnost in pravice brezposelnih oseb (Svetlik 1985, 20):

- stanje brezposelnosti, ko oseba sploh ne dela (popolna brezposelnost) ali pa dela s skrajšanim delovnim časom oziroma začasno ustavi oziroma prekine delo (delna brezposelnost oziroma podzaposlenost);
- voljnost opravljati delo - posamezniki se javljajo službam za zaposlovanje in sprejemajo delo;
- neprostovoljna brezposelnost - posameznik ni brezposeln po svoji krivdi;
- pomanjkanje ustreznega dela.

V skladu z opredelitvijo Mednarodnega urada za delo (International Labour office – ILO) je brezposelnost opredeljena kot število ljudi nad določeno starostjo, (1) ki so brez dela, (2) so tekoče na razpolago za delo in (3) iščejo delo v določenem obdobju. Vsi trije pogoji morajo biti izpolnjeni, da se oseba šteje kot brezposelna (Senjur 1999, 156).

V Sloveniji merimo zaposlenost in brezposelnost s pomočjo registra delovno aktivnega prebivalstva (SRDAP) in s pomočjo ankete o delovni sili (ADS). Bistvena razlika med obema načinoma merjenja se pojavi pri definiciji aktivnega prebivalstva in brezposelnosti (Žižmond in drugi 2005, 185).

Celotno prebivalstvo lahko v osnovi razdelimo na aktivno in neaktivno. Aktivno prebivalstvo predstavljajo vsi za delo sposobni prebivalci med 18. in 63. letom starosti. Neaktivno prebivalstvo pa so vsi otroci, študenti, invalidi in upokojenci. Aktivno prebivalstvo se nadalje deli v dve skupini, in sicer na delovno aktivno prebivalstvo in brezposelne (Žižmond in drugi 2005, 185). Delovno aktivno prebivalstvo po SRDAP so osebe, ki so stare najmanj 15 let, ki delajo (so v delovnem razmerju) na območju Slovenije in so obvezno socialno zavarovane. To pa so lahko zaposlene osebe s pogodbami o zaposlitvi (in sicer za določen ali nedoločen čas, s polnim delovnim časom ali z delovnim časom, krajšim od polnega) in samozaposlene osebe, ki so obvezno socialno zavarovane (SURS 2007, 216). Med brezposelne osebe pa uvrščamo osebe, ki so prijavljene na Zavodu RS za zaposlovanje, nimajo redne zaposlitve ali samozaposlitve ter so pripravljene sprejeti zaposlitev, ki ustreza njihovi izobrazbi oziroma delovnim zmožnostim (Žižmond in drugi 2005, 185).

Delovno aktivno prebivalstvo se po anketi o delovni sili (ADS) deli na tiste osebe, ki so v poročevalskem tednu pred anketiranjem opravljale kakršno koli delo za plačilo (denarno ali nedenoarno) ali dobiček in osebe, ki so sicer zaposlene ali samozaposlene, a so bile v poročevalskem tednu začasno odsotne z dela. Med delavno aktivno prebivalstvo štejemo tudi zaposlene osebe, ki so začasni ali trajni presežki (do prenehanja delovnega razmerja), pomagajoče družinske člane in osebe na porodniškem dopustu (SURS 2007, 217).

Brezposelne osebe so po ADS osebe, ki v poročevalskem tednu niso bile zaposlene ali samozaposlene in niso opravile nikakršnega dela za plačilo ter so v zadnjih štirih tednih aktivno iskale delo in bi ga bile takoj pripravljene sprejeti, če bi ga našle, ali so že našle delo in ga bodo začele opravljati v času po poročevalskem tednu (SURS 2007, 217).

Glede na razloge, zaradi katerih ostaja določen delež delovno aktivnega prebivalstva brez dela, razlikujemo več vrst brezposelnosti, in sicer strukturno, ciklično ter frikcijsko. *Strukturna* brezposelnost odraža situacijo, ko se izobrazba, sposobnosti in ostale lastnosti delovne sile ne ujemajo s pričakovanji delodajalcev, do česar prihaja v primeru strukturnih sprememb v narodnem gospodarstvu, ko določene kategorije delavcev niso več potrebne ali pa gospodarstvo potrebuje delavce z drugačno izobrazbo



(Žižmond in drugi 2005, 189). Do strukturne brezposelnosti pride zaradi neenakosti med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili, ki je posledica gospodarskega razvoja, saj nekateri sektorji oziroma panoge hitro rastejo, druge pa nazadujejo (Hrovatin 2000, 2006). Na zvišanje strukturne brezposelnosti tako pogosto vpliva tehnološki napredek, ki zahteva dodatno izobraževanje ali spremembe smernic izobraževalnega sistema (Žižmond in drugi 2005, 189). Strukturno brezposelni se težko prilagajajo novim razmeram na trgu delovne sile, še posebej, če gre za starejše kategorije brezposelnih, ki so starejši od 45 let. *Ciklična* brezposelnost nastaja zaradi gospodarskih ciklov (Hrovatin 2000, 206–207). Pojavi se, ko posamezniki ostanejo brez službe zaradi sprememb v poslovnem ciklu. Pogosto se zgodi, da pričnejo podjetja v trenutku, ko rast gospodarske aktivnosti doseže najvišjo točko in se nato prične zniževati, zmanjševati proizvodnjo, da bi se izognila kopičenju zalog, zaradi česar začnejo hkrati tudi z odpuščanjem določenega deleža zaposlenih delavcev. Ob zasuku gospodarske aktivnosti navzgor pride do obratnega procesa, ko delodajalci z namenom povečanja proizvodnje pričnejo z dodatnim zaposlovanjem (Žižmond in drugi 2005, 189). *Frikcijska* brezposelnost se pojavlja zaradi stalne menjave zaposlitve prebivalstva, ki je normalno zaposleno (Hrovatin 2000, 206). Predstavlja posameznike, ki so začasno brez službe, vendar ostajajo na trgu dela z namenom intenzivnega iskanja nove službe. Pravzaprav so to posamezniki, za katere rečemo, da so trenutno v položaju »med dvema službama« - v prejšnji službi so že dali odpoved, v novi pa še niso pričeli z delom. Tako je frikcijska brezposelnost predvsem posledica premikov med zaposlenimi in je posledica odzivanja posameznikov na spreminjajoče tržne signale v gospodarstvu (Žižmond in drugi 2005, 189).

Naravna stopnja brezposelnosti je vsota strukturne in frikcijske brezposelnosti. To je najnižja stopnja brezposelnosti, ki jo lahko v danem trenutku gospodarstvo doseže, saj je nekaj strukturne in frikcijske brezposelnosti neizogibno v vsakem narodnem gospodarstvu (Žižmond in drugi 2005, 189).

Konec julija 2009 je bilo na Zavodu RS za zaposlovanje prijavljenih 88.457 brezposelnih oseb, kar predstavlja 9,4 odstotka vsega delovno aktivnega prebivalstva. V primerjavi z decembrom se je brezposelnost povečala za 33,5 odstotka, v primerjavi z julijem preteklega leta pa je bilo brezposelnih več za 43,7 odstotka. Julija se je v evidenco brezposelnih oseb prijavilo 8.889 oseb, kar je za 7,4 odstotka več kot v juniju. Razlogi za večje prijave v juliju so iztek zaposlitve za določen čas (povečanje za 20,7 odstotka) in iskalcev prve zaposlitve (povečanje za 1,1 odstotka), manjši pa je bil priliv brezposelnih trajno presežnih delavcev ter brezposelnih zaradi stečaja (zmanjšanje za 11,0 odstotka). Med novo prijavljenimi osebami je bilo največ brezposelnih, ki jim je prenehalo delovno razmerje za določen čas (3.810) (Zavod RS za zaposlovanje 2009).

V prvih sedmih mesecih leta 2009 se je na zavodu na novo prijavilo 65.098 brezposelnih oseb ali 84,8 odstotka več kot v primerljivem lanskem obdobju.

Brezposelnih po izteku zaposlitve za določen čas se je prijavilo 27.631 (povečanje za 80,5 odstotka glede na prvih sedem mesecev v letu 2008), trajno presežnih delavcev 14.283 (povečanje za 226,7 odstotka glede na prvih sedem mesecev v letu 2008), brezposelnih zaradi stečajev 4.563 (povečanje za 283,1 odstotka glede na prvih sedem mesecev v letu 2008), iskalcev prve zaposlitve pa 6.688 (povečanje za 46,5 odstotka glede na prvih sedem mesecev v letu 2008). Dotok novih brezposelnih oseb se je v letu 2009 skoraj podvojil, nekoliko boljše pa so tudi zaposlitvene možnosti. To izhaja iz tega, da so se od 42.880 brezposelnih, ki jih je zavod v sedmih mesecih odjavil iz evidence v letu 2009, zaposlile oziroma samozaposlile 25.303 brezposelne osebe, kar je 3,6 odstotka več kot v primerljivem lanskem obdobju. Poleg tega je v zadnjih treh mesecih opaziti večje število zaposlitev brezposelnih oseb glede na primerljive lanske mesece. Število zaposlitev v juniju letos glede na junij 2008 je bilo višje za 33,9 odstotka, v letošnjem juliju pa se je zaposlilo 3.991 brezposelnih oseb, kar je za 2,7 odstotka več kot v juniju ter za 72,4 odstotka več kot julija 2008 (prav tam).

Zaradi obsežnejšega prijavljanja presežnih delavcev in tistih, ki jim je prenehala zaposlitev za določen čas, se še naprej spreminja struktura brezposelnosti ter skrajšuje povprečni čas brezposelnosti. Povečujejo se deleži brezposelnih moških, brezposelnih starih manj kot 40 let, brezposelnih trajno presežnih delavcev in brezposelnih zaradi stečajev. Ob koncu junija je bila brezposelna oseba v povprečju brezposelna 1 leto, 7 mesecev in 25 dni (prav tam).

Negotove gospodarske razmere od jeseni vplivajo tudi na povpraševanje delodajalcev po delavcih. Julija so delodajalci prijavili 14.748 prostih delovnih mest, kar je najvišje mesečno število prostih delovnih mest letos. V primerjavi z junijem je število prostih delovnih mest poraslo za 1,9 odstotka, glede na lanski julij pa jih je manj kar za 25,4 odstotka. V prvih sedmih mesecih se je povpraševanje po delavcih glede na primerljivo lansko obdobje zmanjšalo za 35,7 odstotka, na 95.169 prostih delovnih mest (prav tam).

### **3.3 Kadrovska agencija**

Po Kohontu (2003, 444) je zaposlovanje prek zasebnih agencij nastalo kot posledica več dejavnikov:

- potreba podjetij po specifičnih oblikah dela in povečani fleksibilnosti delovnih razmerij, ki izhajajo zaradi različnih razlogov,
- deregulacije, ki odpravlja monopol javnih služb na področju posredovanja dela in zaposlitve,
- povpraševanja delavcev po občasnem delu,
- politike javnih služb za zaposlovanje, ki na temelju t. i. outsourcinga določene storitve prenašajo na omenjene agencije.

### **3.3.1 Splošno o kadrovskih agencijah**

Dobrinova (1991, v Konont 2003), ki med prvimi omenja zaposlovanje pri zasebnih agencijah v okviru predstavitve atipičnih oblik delovnega razmerja, uporablja izraz začasno prepuščanje delavčevega dela tretjemu oziroma zaposlovanje delavca z namenom občasne prepustitve njegovega dela tretjemu. Obstaja še veliko izrazov različnih avtorjev, ki pa so si med seboj zelo podobni. Precej natančno je opredelila zasebno agencijo za zaposlovanje oziroma kadrovske agencije Gabrovškova (2006):

»Zasebna agencija za zaposlovanje je organizacija, ki na podlagi pogodbe o koncesiji, ki jo izda Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve, sklene delovno razmerje z delavcem, ki ga potem 'napoti' na delo v drugo organizacijo. Agencija delavcu za določen čas zagotovi delovno razmerje. Gre za tristransko delovno razmerje, kjer so stranke delavec/zaposleni, zaposlitvena agencija in podjetje/naročnik, kjer je delo opravljeno.«

Kohont (2003, 443) kadrovske agencije označuje kot fleksibilno, atipično in tristransko zaposlitveno razmerje. Fleksibilno zato, ker se prilagaja potrebam podjetij na eni in željam strank na drugi strani. Predstavlja nek most med obema stranema. Atipičnost pa se nanaša predvsem na to, da tovrstna oblika zaposlovanja vključuje značilnosti tako zaposlitve za določen, nedoločen kot tudi za krajši delovni čas.

V primerjavi z javnimi službami so mnogo manjše, imajo manj informacij in tudi manj možnih kandidatov (Svetlik in drugi 2009, 292). Kot je bilo že omenjeno, kadrovske agencije lahko svoje delo opravljajo le na podlagi koncesije. O podelitvi splošne koncesije odloči Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve z odločbo, s koncesionarjem pa nato sklene koncesijsko pogodbo. Agencije organizacijam svoje storitve zaračunavajo. Delodajalci se največkrat obračajo na kadrovske agencije, ko iščejo kandidate s posebnim znanjem za profesionalno in vodstveno delo. Obstajajo pa tudi večje agencije, ki delujejo v mednarodnem prostoru, kot sta na primer Adecco in Manpower. Te so manj specializirane in poleg ostalih storitev nudijo organizacijam tudi možnost najema delavcev. V tem primeru je delavec zaposlen pri agenciji in delo opravlja za organizacijo, s katero ima agencija pogodbo o zagotavljanju delavcev (Svetlik in drugi 2009, 292–293). Predmet pogodbe o zaposlitvi tako ni opravljanje dela za delodajalca, kar je sicer eden od elementov delovnega razmerja, temveč opravljanje dela, na podlagi delodajalčeve napotitve, za druge uporabnike – podjetja, katerim delodajalec po dogovoru z njimi začasno zagotavlja svoje delavce (Kresal 2002, 212).

Smrekarjeva (2009, v Svetlik in drugi 2009), zaposlena v kadrovske agenciji Adecco, je kot primarno vlogo navedla zaposlovanje oziroma vlogo veznega člana med iskalci zaposlitve in ponudniki dela, na podlagi pooblastila organizacije, ki mu ga je podelilo resorno ministrstvo. Odjemalci storitve agencije so tako iskalci zaposlitve kakor tudi delodajalci. Iskalci zaposlitve v agenciji prejmejo široko paleto informacij,

strokovnih nasvetov ter praktičnih napotkov, povezanih z iskanjem zaposlitve in gradnjo zaposlitvene kariere. Delodajalcem agencija ponuja storitve, povezane z iskanjem in selekcijo kandidatov, iskanjem ter izborom delavcev za delovna mesta višjega, srednjega in t. i. top menedžmenta, selekcijskimi psihološkimi testiranjmi ter iskanjem nadomestne zaposlitve. Velik segment storitev agencije predstavlja storitev zagotavljanja delavcev ali t. i. najem delovne sile. Storitve kadrovskih agencij po njenem mnenju obogatijo ponudbo delovnih mest na trgu dela in s tem povečajo priložnosti za brezposelne ter iskalce nove zaposlitve, kar hkrati znižuje stopnjo brezposelnosti.

Dejavnosti agencij za zaposlovanje so v skladu s Pravilnikom o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje (2. člen) naslednje:

- posredovanje zaposlitve,
- posredovanje dela, ki vključuje tudi posredovanje začasnih in občasnih del dijakom ter študentom,
- zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu,
- izdelava zaposlitvenega načrta za brezposelne osebe,
- izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za osebe, ki se vodijo v evidenci Zavoda RS za zaposlovanje in so vključene v program aktivne politike zaposlovanja.

Na področju zaposlovanja v naši državi tako delujejo državna agencija za zaposlovanje (Zavod RS za zaposlovanje) in kadrovske agencije, slednje na podlagi koncesije. Zasebne zaposlitvene agencije pa se nato na podlagi koncesije delijo na agencije, ki opravljajo dejavnost posredovanja zaposlitve in dela (splošna koncesija), ter agencije, ki posredujejo začasno delo dijakom in študentom (študentska koncesija).

Agencija s študentsko koncesijo se ukvarja s posredovanjem začasnega dela študentom in dijakom na podlagi napotnice. Svoje storitve ponuja organizacijam, ki občasno potrebujejo dodatno delovno silo za opravljanje povečanega obsega dela, ali začasno zamenjavo odsotnih delavcev, ki so na bolniškem ali rednem dopustu. Sredstva, ki jih ustvarijo s posredovanjem dela dijakom in študentom, namenijo za delovanje študentske organizacije oziroma za izvajanje programov interesnih ter občudijjskih dejavnosti.

Agencije s klasičnimi koncesijami zaposlujejo delavce z različnimi stopnjami izobrazbe, posebnim skupinam delavcev (težje zaposljivi, iskalci prve zaposlitve, starejši, invalidi, vodilni delavci) pa posredujejo zaposlitev.

Poleg teh vrst agencij ločimo še specializirane kadrovske agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem delavcev s profilom, ki ga na trgu primanjkuje, iskanjem vodilnih sodelavcev podjetja in iskanjem strokovnjakov. Razvito imajo mrežo raznih poznanstev z osebami, ki so že zaposlene v različnih organizacijah. Pri iskanju ustreznih kandidatov se

poslužujejo posebne metode 'lova na glave' (ang. head hunting). Pri zagotavljanju dela delavcev drugemu delodajalcu pa po upoštevanju predpisov držav članic Evropske unije lahko delo zagotavljajo tudi različnim delodajalcem iz držav Evropske unije (Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve 2009).

### ***3.3.2 Prednosti in pomanjkljivosti zaposlovanja prek kadrovskih agencij v primerjavi z drugimi načini zaposlovanja***

Prednosti in pomanjkljivosti, kakor bodo navedene v nadaljevanju tega poglavja, sem pridobila predvsem iz literature, in sicer iz objavljenih raziskav v članku Posredovanje dela (Raspor in Volk Rožič 2006, 381–383) ter v članku Kohonta (2003, 452–453).

Prednosti zaposlovanja prek kadrovskih agencij v primerjavi z drugimi načini zaposlovanja so predvsem:

- podjetjem omogoča večjo hitrost in prilagodljivost pri uravnavanju spreminjanja količine delovne sile, ki izhaja iz nihanja v proizvodnji ter povpraševanja;
- v podjetju se zmanjša obseg aktivnosti in stroškov, kar je povezano z zaposlitvijo ali odpustitvijo delavcev;
- agencija uporabnikom omogoča sodelovanje specialistov za področje kadrovanja, ki poskrbijo za vsa osebna, administrativna in druga dela pri obračunavanju ter izplačevanju plač;
- agencija zagotavlja uporabniku, da bo napotnega delavca v najkrajšem možnem času zamenjala z novim, če se izkaže, da je neprimeren ali ta samovoljno preneha z opravljanjem dela;
- agencija skrajšuje čas od potrebe po delavcu do nastopa dela, še posebej, če je ustrezen kader že zajet v kadrovski bazi agencije, s čimer sta skrajšana čas iskanja in selekcija delavcev;
- podjetjem omogoča, da delavce spoznajo skozi delo in jih po poteku dogovorjenega obdobja, če so ustrezni, zaposlijo (rekrutacija);
- agencija delavcem omogoča pridobivanje izkušenj in referenc za prihodnje delo, zagotavlja pravice, ki izhajajo iz zaposlitve za določen čas ter omogoča hitro in učinkovito vračanje iz brezposelnosti v zaposlitev;
- z agencijo se delavec lahko vnaprej dogovori o tem, kdaj želi prekiniti zaposlitev, kar mu omogoča aktivnejše odločanje o prostem času;
- v primeru, da je povpraševanje po znanjih in sposobnostih delavca veliko, mu agencija lahko omogoči delo pri najugodnejšem ponudniku.

Čeprav večjih slabosti za delodajalca ni zaslediti, se kljub temu izpostavljajo naslednje:

- trenutna ureditev ne omogoča, da bi agencije lahko delavce zagotovile dovolj hitro, kar je posledica administrativnih postopkov;
- pogodbeno razmerje je časovno omejeno na maksimalno eno leto za isto delovno mesto pri istem delodajalcu;
- uporabniki morajo natančno načrtovati, kdaj bodo delavca potrebovali (od - do);
- dražja delovna sila, saj mora uporabnik poleg plače, nadomestil, povračil in stroška proizvodnje plačevati še davek na dodano vrednost v višini 20 %;
- varnost zaposlitve pri kadrovski agenciji je nizka (nestalna, negotova, odvisna od potreb podjetij in sposobnosti agencije), kar zmanjšuje ekonomsko varnost in občutek socialne varnosti;
- pogosta mobilnost med podjetji in s tem menjava delovnih okolij lahko stresno vpliva na delavce;
- delavci agencij lahko uživajo manj finančnih ugodnosti (npr. pridobitev bančnega posojila);
- delavcu se lahko določi zelo neugodno razporeditev njegovega delovnega časa.

Ne glede na vse slabosti, ki jih prinaša ta način zaposlovanja, je še vedno ogromno prednosti in priložnosti v prihodnosti, ki bodo v gospodarstvu vplivale na ohranjanje tega načina zaposlovanje ter še povečevale njegovo izkoriščanje.

### ***3.3.3 Priložnosti in nevarnosti zaposlovanja prek kadrovskih agencij v prihodnosti***

Priložnosti in nevarnosti, navedene v nadaljevanju, sem tudi pridobila iz literature, in sicer iz objavljenih raziskav v članku avtorjev Raspor in Volk Rožič (2006, 381–383) ter Kohonta (2003, 452–453).

V prihodnosti se na področju poslovanja zasebnih zaposlovalnih agencij kažejo predvsem naslednje priložnosti:

- v tujini je tovrstna dejavnost zelo razširjena, kar bo prineslo razne novosti tudi v Sloveniji;
- uporaba tovrstnega načina zaposlovanja je sprejeta med uporabniki;
- sprememba zakonodaje bi odprla nove poti v poslovanju kadrovskih agencij;
- razširitev ponudbe na točno določene skupine delavcev;
- širitev delovanja agencij na trge balkanskih držav;
- s širitvijo Evropske unije na nove trge se odpirajo nove možnosti za povezave in sodelovanje s tujimi agencijami;
- širitev Evropske unije privablja še več tuje delovne sile, ki bo iskala zaposlitev prek kadrovskih agencij;
- večje izkoriščanje ponudbe kadrovskih agencij prek spleta, zaradi boljše računalniške pismenosti bodočih iskalcev zaposlitve.

Pretnje oziroma nevarnosti, ki ogrožajo delovanje kadrovskih agencij v prihodnosti, so:

- tuja podjetja, ki prihajajo na naš trg oziroma že delujejo na njem, imajo v primerjavi s slovenskimi več izkušenj, kar jih postavlja v neenakopraven položaj;
- zakonodaja bo ostala nespremenjena;
- odpor socialnih partnerjev do tovrstne zaposlitve, saj ti delavci niso včlanjeni v sindikate;
- gospodarska kriza, ki zmanjšuje ponudbe delovnih mest.

Kot je razvidno iz navedenega, je priložnosti v okolju veliko, vendar se je treba zavedati vseh pretenj, da bi te priložnosti lahko izkoristili na pravi način. S pravilnim izkoriščanjem le-teh bo delovanje kadrovskih agencij širilo svoje meje.

### **3.4 Ugled podjetja**

Kakovost poslovanja podjetja se meri predvsem iz štirih vidikov, in sicer učinkovitosti ter uspešnosti kot neposrednih ekonomskih sestavin uspeha in urejenosti ter uglednosti podjetja kot posredni vedenjski sestavini, ki tvorita ugled podjetja. Za doseganje boljše kakovosti poslovanja podjetja je treba poznati predvsem sestavine kakovosti in njihovo medsebojno povezanost. V splošnem kakovost lahko razdelimo na dva vidika, in sicer na ekonomski, v katerem se ustvarja gmotna podlaga za uresničevanje interesov udeležencev podjetja, ter vedenjski, ki predstavlja ugled podjetja in je duhovna podlaga za zadovoljevanje interesov udeležencev. Drugega vidika ni mogoče doseči brez prvega (Kralj 2003, 197).

Z uspehom podjetja je močno povezan tudi ugled podjetja, zlasti razvojno in dolgoročno. Ugled podjetja je njegovo dobro ime (podoba), zaradi katerega se njegovi izdelki ali storitve bolje prodajajo. Takšno podjetje je zanimivo za sodelovanje, ima večjo tržno vrednost in se zato lahko prodaja dražje od njegove denarne aktive, delnice kotirajo višje ipd. (Kralj 2003, 197).

Ugled sestavljata urejenost in uglednost. Urejenost podjetja je odvisna od vedenja ljudi v podjetju, predvsem od medčloveških in medoddelčnih oziroma organizacijskih odnosov na eni strani, ter od sproščenosti in ustvarjalnosti v inovacijski dejavnosti, obvladovanju kakovosti izdelkov ter storitev in njihovem oblikovanju, ob sočasnem celostnem oblikovanju, ki pripomore k podobi podjetja. Uglednost podjetja ustvarjata poslovna sposobnost in zanesljivost na eni ter odnosi z javnostmi in v družbi na drugi strani. Poslovna sposobnost podjetja je pravzaprav raven kakovosti poslovanja (uspeha in ugleda) navzven kot sposobnost tržnega zadovoljevanja potreb, financiranja in plačilne sposobnosti, v skladu s pričakovanji udeležencev ali boljše od tega. Nadaljuje se v poslovno zanesljivost, ki obsega široko pahljačo dobrih lastnosti podjetja, od glasu

dobrega plačnika do izpolnitve obljubljenih rokov. Poslovna sposobnost odraža skupaj z zanesljivostjo kakovost podjetja, kot tisto kakovost, ki stremi k odličnosti (prav tam).

Izraz odnosi z javnostmi se je pri nas že uveljavil in se v ožjem smislu razume kot komuniciranje z javnostjo prek ekonomske propagande ter ustvarjanje neke ugodne slike o podjetju na temelju tovrstnih sporočil. Odnosi z javnostmi so panoga, ki se ukvarja z ugledom organizacij (ali izdelkov, storitev oziroma posameznikov), s ciljem doseči razumevanje in podporo zanje (Theaker 2004, 13). Odnosi z javnostmi se nanašajo na poseben vidik ugleda podjetja, ki oblikuje javno mnenje. Ugodni in neugodni vtisi o poslovanju podjetja se zarežejo v javno mnenje, zaradi česar je za poslovanje podjetja pomembno, da prevladujejo prvi in da se zabrišejo drugi, oziroma da do drugih sploh ne pride (Kralj 2003, 197).

Bolj uveljavljena podjetja gradijo svoj ugled z razvojem praks, ki vključujejo ekonomske in družbene vidike v konkurenčni strategiji. Ne samo, da delajo stvari prav – dajo prave stvari. Pri tem delujejo kot dobri državljani. Njihova politika odseva njihove ključne vrednote, ki upoštevajo skupno blaginjo vlagateljev, strank in zaposlenih delavcev, vsebujejo skrb za lokalne skupnosti, ob tem pa zagotavljajo kakovost ter ekološko ustreznost svoje tehnologije, izdelkov in storitev (Theaker 2004, 92).

Hutton in drugi (2001, 248) menijo, da ugleda ni mogoče upravljati neposredno, zaradi česar to ni najbolj primerna naloga za odnose z javnostmi. To se ujema s Kraljevo razdelitvijo ugleda, ki je opisana v začetku poglavja. Ugled namreč ni le posledica komuniciranja, pač pa tudi dobrega poslovanja.



## 4 DELOVANJE KADROVSKIH AGENCIJ V SLOVENIJI

Na Ministrstvu RS za delo, družino in socialne zadeve je v registru agencij za zagotavljanje dela vpisanih 133 agencij. Z vsemi predstavništvi je vseh enot v Sloveniji 156. Od tega je 50 organizacij registriranih tudi pod splošno koncesijo in 50 tistih, ki imajo koncesijo tudi za posredovanje začasnih ter občasnih del dijakom in študentom.

### 4.1 Preučitev ponudbe kadrovskih agencij

V nadaljevanju bom naštela nekaj najpogostejših storitev, ki jih ponujajo kadrovske agencije. Osredotočila se bom predvsem na ponudbo storitev dveh večjih kadrovskih agencij, in sicer Adecco in Manpower, ki na tem področju delujeta že več let in imata široko ponudbo najrazličnejših storitev. V obeh agencijah kot svoje storitve navajajo (Adecco 2009; Manpower 2009):

- posredovanje dela,
- iskanje in selekcija delavcev vseh profilov in stopenj izobrazbe,
- namensko iskanje (ang. executive search; finance&računovodstvo, IT, računalništvo, logistika&proizvodnja),
- lov na glave - head hunting,
- prezaposlovanje - outplacement,
- posredovanje dela dijakov in študentov (študentski servis),
- obračun in izplačilo plač,
- svetovanje s področja upravljanja s človeškimi viri in kadrovske storitve,
- svetovanje z delovno-pravnega področja,
- t. i. outsourcing,
- testiranja in izobraževanja,
- izvajanje aktivne politike zaposlovanja in oglaševanje prostih delovnih mest.

Posredovanje dela je v zadnjem času v Sloveniji doživelo velik razcvet in trenutno predstavlja trend v zaposlovanju tako med malimi kot veliki podjetji (Adecco 2009). Iskanje in selekcija delavcev se nanaša predvsem na profesionalen izbor kandidata za prosto delovno mesto izmed prijavljenih kandidatov. Za naročnike kar najhitreje poiščejo ustrezen in kakovosten kader za delo v podjetjih. V okviru izbora delavcev za naročnika opravijo celoten postopek, in sicer od analize prostega delovnega mesta, priprave oglasa za to delovno mesto, zbiranja vlog, iskanja primernih kandidatov ter preverjanje njihove ustreznosti do popolne administrativne podpore pri postopkih iskanja in selekcije. Večina agencij ponuja tudi garancijo za priporočene kandidate (od 3 do 12 mesecev) (Adecco 2009).

Uvodoma imenovani agenciji ponujata individualno obravnavo in prilagojeno storitev za vsakega naročnika. Pri tem se opirata na različne preverjene metode iskanja in selekcije, ki sta jih podprli z mednarodnim prenosom znanj ter izkušenj. Zaradi večje

fleksibilnosti in specializacije je v obeh agencijah iskanje delavcev razdeljeno na iskanje srednjega in visokega managementa oziroma vodstvenih delavcev, iskanje strokovnjakov z najrazličnejših področij, s V., VI. in VII. stopnjo izobrazbe, ter kandidatov z dokončano poklicno ali srednjo šolo (Adecco 2009; Manpower 2009).

Znotraj iskanja in selekcije delavcev pa agenciji ponujata predvsem storitve, kot so (prav tam):

- obisk podjetja in določitev kontaktne osebe (zagotovljena anonimnost),
- reden stik z naročnikom tudi po opravljeni storitvi,
- analiza strukture podjetja in nalog,
- analiza delovnega mesta,
- opis delovnega mesta in zahtev,
- priprava oglasa,
- sistematično iskanje kandidatov,
- predizbor,
- strukturirani pogovori,
- ugotavljanje strokovnih in psiholoških sposobnosti,
- referenčno preverjanje,
- predstavitev najboljših kandidatov,
- končni izbor in vključitev.

V obeh agencijah imajo tudi posebno področje namenskega iskanja (ang. executive search), ki se ukvarja tudi s t. i. head huntingom oziroma lovom na glave. Zaletel (2005) lovca na glave opisuje kot človeka, ki se profesionalno ukvarja z iskanjem uspešnih posameznikov za vodilnejša mesta. Kakor navaja avtor, podjetja lovca na glave najamejo za iskanje profila sodelavcev, ki jih na trgu primanjkuje, iskanje vodilnih sodelavcev podjetja (top management) in iskanje strokovnjakov. Podjetja izoblikujejo profile kandidatov, ki jih potrebujejo, lovec na glave pa potem poišče kandidate in jih predstavi podjetju. Zahtevani kandidat ustreza seznamu zahtevanih lastnosti, naročnikovi poslovni kulturi in njegovim posebnim željam. V nekaterih primerih pa naročniki zahtevajo točno določenega človeka (tudi iz konkurenčne družbe), kar pomeni, da mora lovec na glave poiskati načine, kako prepričati in pripeljati tega človeka v določeno podjetje.

Prezaposlovanje (iskanje nadomestne zaposlitve, ang. outplacement) v času negotovih gospodarskih razmer vse bolj pridobiva na pomenu, saj podjetja, ki se odločijo za program, povečajo možnosti in priložnosti delavcev pri iskanju nove zaposlitve. Namen programa je ustrezno pripraviti in podpreti delavce, da v najkrajšem možnem času najdejo novo zaposlitev. Program se uporablja tako pri prehodu delavca na drugo delovno mesto kot tudi k drugemu delodajalcu. Podjetja lahko program izvedejo ne glede na svojo velikost in število presežnih delavcev. Izvaja se lahko

individualno in skupinsko. Za individualni proces se podjetja navadno odločajo takrat, ko se razhajajo z vodstvenimi delavci, s skupinskimi procesi pa lahko možnosti iskanja nove zaposlitve povečajo tudi drugim zaposlenim delavcem. Program omogoča natančno razumevanje poslovnih vprašanj, kulture, procesov podjetja, delovnega okolja in delovne fleksibilnosti. Podjetja, ki se odločijo za program prezaposlovanja, izrazijo etično držo in posledično okrepijo svoj ugled v smislu dobrega delodajalca (Kovačec 2008).

Program zaposlene delavce oboroži s koristnimi informacijami, motivacijo in nasveti, na osnovi katerih lahko suvereno ter samozavestno ponovno nastopijo na trgu dela. Poleg tega jih temeljito pripravijo na razgovore, identificirajo potencialne nove delodajalce in delovna mesta, v skladu s pristojnostmi posameznika, izdelajo strategijo vzpostavljanja stikov in jih spodbujajo k mreženju. Zaposleni delavci v programu okrepijo spretnosti in veščine, ki se nanašajo na iskanje dela, ohranijo profesionalen odnos ter razvijajo svoje kompetence. Ključno je, da s svojim svetovalcem oblikujejo strategijo razvoja lastne kariere in ostanejo v vsem procesu iskanja usmerjeni k jasnim ciljem (prav tam).

Vse več podjetij se v današnjem gospodarstvu odloča za obračunavanje plač in izplačilo osebnih dohodkov prek zunanjih izvajalcev. Zaposlitvene agencije tako prevzamejo obračun plač na podlagi posredovanih opravljenih ur, izdelavo plačilne kuverte, pripravo podatkov za banko, obračun bonitet, pripravijo ustrezno dokumentacijo za računovodstvo ter izdelajo različna poročila za lastnike (Adecco 2009; Manpower 2009).

S svetovanjem kadrovske agencije pomagajo posameznikom pri načrtovanju poklicne in izobraževalne poti. Individualno svetovanje pomeni svetovanje vodstvu pri reševanju konkretnih situacij s področja ravnanja z ljudmi. Socialno svetovanje pa je največkrat namenjeno brezposelnim osebam. Poleg tega poznamo še več drugih vrst svetovanja (prav tam).

Pod kadrovske storitve uvrščamo (Manpower 2009):

- zaposlitvene razgovore, selekcijo delavcev,
- najem delovne sile,
- testiranja (tudi psihološka),
- prezaposlitev (outplacement),
- obračun plače,
- pripravo pogodb o zaposlitvi in splošne akte,
- organizacijo varstva pri delu,
- merjenje organizacijske klime,
- merjenje delovne motivacije,
- merjenje zadovoljstva pri delu,

- opravljanje letnih razgovorov z zaposlenimi delavci in ocenjevanje njihove delovne uspešnosti,
- uvedbo sistema nagrajevanja,
- analizo vrednotnega sistema zaposlenih delavcev,
- analizo kadrovskih potencialov.

Svetovanje na delovnem in pravnem področju se nanaša tudi na pripravo splošnih aktov podjetja. Cilj je nuditi strokovno in operativno pomoč malim ter srednje velikim delodajalcem pri urejanju delovno-pravnih stvari. Najpogosteje so to nasveti iz delovno-pravnega razmerja in urejanja interne dokumentacije. Storitve, ki jih ponujajo, so pregled in uskladitev internih aktov, operativno izvajanje vseh postopkov, delovno-pravno svetovanje (Adecco 2009; Manpower 2009).

V procesu selekcije delavcev v organizaciji so se uveljavili različni testi, imenovani zaposlitveni testi, ki zajemajo tri glavne skupine. To so testi sposobnosti, osebnosti, uspešnosti in znanja. Glede na način reševanja nalog obstajajo tri najpogostejše vrste testov: pisni (papir - svinčnik), ustni (za ustno reševanje nalog) in praktični (testi dela) (Merkač Skok 2005, 114). Namen vsakega testiranja je razkriti posameznikove osebnostne lastnosti in sposobnosti, njegova močna področja ter morebitne ovire za uspešno delo na določenem delovnem področju in nadaljnji razvoj njegove kariere.

Izobraževanje se nanaša predvsem na izvajanje dodatnega izobraževanja, s čimer se izboljšujejo posameznikove sposobnosti in s tem konkurenčne prednosti. Takšna izobraževanja so lahko brezplačna ali plačljiva. Za odrasle organizirajo različne seminarje in delavnice, ki se lahko izvajajo v okviru podjetja ali pa le v okviru agencije. Za mlade pa organizirajo predvsem programe, kjer želijo osnovnošolcem in srednješolcem pomagati v obdobju poklicnega usmerjanja (Adecco 2009; Manpower 2009).

Oglaševanje prostih delovnih mest vključuje oglaševanje po potrebi naročnikov oziroma drugih organizacij in oglaševanje po samem namenu podjetja. Agencija opravi celoten postopek, od priprave do posredovanja oglasa. Oglašuje prek različnih medijev, kot na primer spletu, v časopisu, revijah in podobno. Pri posredovanju oglasa naročnik ostane anonimen (Adecco 2009; Manpower 2009).

V sodelovanju s Zavodom RS za zaposlovanje in Andragoškim centrom Slovenije kadrovske agencije izvajajo programe aktivne politike zaposlovanja. Aktivna politika zaposlovanja so raznovrstni programi in ukrepi, s katerimi država neposredno in selektivno posega na trg dela, da bi med delavno aktivne vključila ter v tem statusno zadržala čim več delavno sposobnega prebivalstva in da bi preprečila ali zmanjšala brezposelnost (Svetlik in drugi 2002, 491). Spodbujajo razvoj podjetniških iniciativ in samozaposlovanje kandidatov za delo. Spodbujajo tudi delovno reintegracijo delavcev z zniževanjem cene dela in razbremenjevanjem delodajalčevega rizika zaposlovanja.

Ukrepi preprečujejo marginalizacijo določenih skupin brezposelnih na trgu dela in delujejo v smeri usklajevanja med ponudbo ter povpraševanjem (Malačič, Vodovnik in Kovač 1995, 195).

Druge storitve agencij so (Adecco 2009; Manpower 2009):

- kadrovska prenova podjetja,
- podpora pri prevzemih in odkupih (skrbni kadrovski pregledi in pomoč pri integraciji/asimilaciji organizacijskih kultur),
- analize vodstvenih in kadrovskih potencialov,
- reorganizacija družbe,
- oblikovanje sistema nagrajevanja,
- vodenje s cilji,
- ocenjevalni centri,
- informacijska podpora letnim razgovorom.

Za delovanje kadrovskih agencij je značilna obsežna ponudba storitev, katera pokriva najrazličnejša področja trga delovne sile in ga s tem kar najbolj prekriva. V prihodnosti bodo te storitve vse bolj specializirane in velikokrat preizkušene, kar bo zagotavljalo visoko kakovost ter učinkovitost.

#### **4.2 Uporaba spleta pri zaposlovanju prek kadrovskih agencij**

Zaposlovanje prek spleta se je začelo že v 90. letih prejšnjega stoletja (Gravili 2003, 133). Po eni strani ga vse bolj uporabljajo delodajalske organizacije, ki objavljajo prosta delovna mesta prek svojih spletnih portalov, po drugi pa splet postaja eno glavnih orodij kadrovskih agencij. Spletni kadrovski portali običajno vsebujejo oglasni prostor za prosta delovna mesta, baze iskalcev zaposlitve, elektronsko urejanje prijav, predselekcijo kandidatov, elektronske intervjuje in komuniciranje s kandidati. Takšnih portalov je v Sloveniji več, na primer [www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com), [www.zaposlitev.net](http://www.zaposlitev.net) ipd. (Svetlik in drugi 2009, 295).

Svetovni splet se vse bolj uveljavlja kot koristno orodje za hitro, učinkovito in udobno iskanje dela ter posredovanje dela in delovne sile, saj omogoča bistveno hitrejši ter obsežnejši prenos podatkov o oglasu, preglednejše, učinkovitejše in bolj ekonomično iskanje ter spremljanje trga dela, vsestransko dostopnost in boljšo komunikacijo med delojemalcem ter delodajalcem. Raziskave so pokazale, da so kandidati, ki uporabljajo spletne oblike kadrovanja, navadno bolj izobraženi in strokovno bolj podkovani od ostalih iskalcev zaposlitve. Splet pri iskanju zaposlitve največ uporabljajo mladi med 26 in 35 letom, se pravi skupina, ki je trenutno na trgu dela najbolj iskana (Skrtnar 2003).

S pomočjo spletnih strani kadrovske agencije lažje posredujejo svoje kadrovske potrebe posameznikom in svojo kadrovsko ponudbo podjetjem, ki potrebuje delavce. Večinoma uporabljajo oglaševanje na svojih spletnih straneh in lastne baze iskalcev

zaposlitve, ki omogočajo neposredno prijavo na zaposlitvene oglase ter pridobivanje informacij s področja zaposlovanja.

Beardwell in Holden (2001, 240) navajata, da so glavne razlike med klasičnim in spletnim kadrovanjem naslednje:

- Pri klasičnem zaposlovanju iskalec dela išče dodatne informacije prek telefona ali pošte in prosi tudi za prijavní obrazec. Pri spletnem zaposlovanju so vse informacije o organizaciji navedene na domači strani, vključno z elektronskim prijavnim obrazcem.
- Pri klasičnem zaposlovanju kandidat pošilja prijavní obrazec in življenjepis po pošti, pri spletnem se prijavi elektronsko, vključno s posredovanjem vseh potrebnih informacij delodajalcu.
- Pri klasičnem zaposlovanju je treba vse prijave osebno pregledovati, pri spletnem pa je lahko prva faza pregledovanja programirana oziroma samodejna.

Za podjetja ima spletno kadrovanje prednosti, in sicer so to manjši stroški, krajši čas, boljši kandidati, stalen dostop do informacij o kandidatih ter velik oglasni prostor. Slabe strani za podjetja pa so lahko: prevelik odziv kandidatov, nezaupanje v splet, premalo kandidatov z izkušnjami, nepokritost določenih segmentov populacije, neustrezne prijave in neosebna komunikacija (Svetlik in drugi 2009, 295).

## **5 RAZISKAVA O UGLEDU KADROVSKIH AGENCIJ**

Cilji raziskave, ki so natančno določeni že v uvodu diplomske naloge, se nanašajo predvsem na analizo ponudbe in virtualnega delovanja kadrovskih agencij ter analizo in primerjanje zaposlovanja prek kadrovskih agencij z drugimi oblikami zaposlovanja, kar je predstavljeno že v predhodnem poglavju. V tem poglavju se bom osredotočila predvsem na cilje, ki se nanašajo na analizo in ugotovitev ugleda kadrovskih agencij med izbranimi skupinami na trgu dela, ugotovila ter predlagala bom načine za povečanje ugleda kadrovskih agencij in izoblikovanje predlogov za povečanje ugleda ter s tem samega zaposlovanja prek kadrovskih agencij.

V nadaljevanju sledi metodologija anketiranja, predstavila bom rezultate in jih interpretirala. Na koncu bom navedla še predloge kadrovskim agencijam za izboljšanje njihovega poslovanja.

### **5.1 Metodologija**

V prvem delu diplomske naloge sem nakazala določene teme, ki sem jih v drugem delu preverila. Ponudbo in virtualno delovanje sem analizirala že v prejšnjem poglavju, ostale cilje pa bom dosegla s tremi vprašalniki, ki so namenjeni delavcem in študentom, zaposlenim v Zavodu RS za zaposlovanje ter zaposlenim v kadrovskih agencijah. Z namenom, da bi pridobila čim bolj strokovne in natančne ocene, sem opravila anketo, kar sem storila s pomočjo vprašalnika v elektronski obliki. Ta način mi je omogočil, da sem lažje prišla do različnih skupin ljudi.

Da bi dosegli cilje sem sestavila anketo s 25 vprašanji, ki sem jih zastavila delavcem in študentom zaključnih letnikov poslovno-ekonomskih fakultet ter absolventom. Za ta vzorec sem se odločila, ker predpostavljam, da študenti zaključnih letnikov poslovno-ekonomskih fakultet nekoliko bolje poznajo položaj v gospodarstvu in s tem tudi trg dela. Predpostavljam tudi, da imajo ti že relativno izoblikovano mnenje o položaju na trgu dela, saj se bodo v kratkem zaposlili. Druga skupina, to so zaposleni delavci, pa so že uporabljali trg dela na različne načine, zato imajo o metodah zaposlovanja že bolj izoblikovano mnenje in je mogoče pričakovati ustrezno sodelovanje v anketi.

Vprašanja sem razdelila v štiri sklope, in sicer je prvi namenjen le zaposlenim delavcem, saj se vprašanja nanašajo na njihovo zaposlitev, drugi sklop se nanaša na splošno mnenje o zaposlovanju in kadrovskih agencijah, tretji pa je namenjen tistim, ki so že uporabljali storitve kadrovskih agencij na področju zaposlovanja. V četrtem sklopu vprašanj so vključeni demografski podatki. Raziskava je potekala med 22. majem in 9. julijem 2009, vprašalnik pa je vključno z rezultati prikazan v prilogi 1. Skupno sem pripravila približno 250 anket, ki sem jih poslala zaposlenim delavcem in študentom. Med vrnjenimi sem izločila tiste, ki niso bile rešene v celoti. Na koncu sem

v obravnavani vzorec vključila 103 v celoti rešene ankete. Odziv na raziskavo je bil slab, zato sem porabila veliko časa za zbiranje podatkov. Odziv na vprašalnik je bil 41,2-odstoten.

Druga anketa je namenjena zaposlenim delavcem v kadrovskih agencijah in je sestavljena iz 13 vprašanj. Ta so razdeljena v dva sklopa, in sicer na vprašanja o delu v kadrovske agenciji in na demografske podatke. To anketo sem opravila v mesecu juliju 2009, vprašalnik pa je vključno z rezultati prikazan v prilogi 2. Oblikovan je bil le v elektronski obliki. V obravnavani vzorec je vključenih 10 zaposlenih v različnih kadrovskih agencijah. Za delavce v kadrovskih agencijah sem se odločila zaradi pridobitve podatkov znotraj agencije, katere bi lahko povezala z mnenji iz drugih anket. Skupno sem v tem delu poslala 74 anket. Odziv na raziskavo je bil slab, na kar je vplivalo opravljanje raziskave v času poletnih mesecev, vendar sem vseeno zbrala zastavljeno količino anket. Odziv na vprašalnik je bil 13,5-odstoten.

Zadnja anketa je namenjena zaposlenim delavcem v okviru Zavoda RS za zaposlovanje in je sestavljena iz 13 vprašanj. Ta so razdeljena v tri sklope, in sicer na vprašanja o delu v zavodu, na vprašanja o kadrovskih agencijah in demografske podatke. Tudi to anketo sem opravila v mesecu juliju 2009, vprašalnik pa je vključno z rezultati prikazan v prilogi 3. Anketa je bila oblikovana v elektronski obliki. V obravnavani vzorec je vključenih 6 delavcev Zavoda RS za zaposlovanje. Za zaposlene delavce v omenjenem zavodu sem se odločila zaradi njihovega neposrednega sodelovanja tako z agencijami na eni kot z brezposelnimi osebami na drugi strani. Predpostavljam torej, da poznajo delovanje kadrovskih agencij na trgu dela. Skupno sem v tem delu poslala 40 anket. Odziv na raziskavo je bil slab, na kar je vplivalo opravljanje raziskave v času poletnih mesecev. Odziv na vprašalnik je bil 15-odstoten.

## **5.2 Rezultati in interpretacija**

Podatke sem razdelila na tri področja. Najprej bom prikazala rezultate ankete, namenjene delavcem in študentom. Nadaljevala bom z rezultati ankete, namenjene delavcem v kadrovskih agencijah ter zaključila z rezultati ankete, namenjene delavcem Zavoda RS za zaposlovanje.

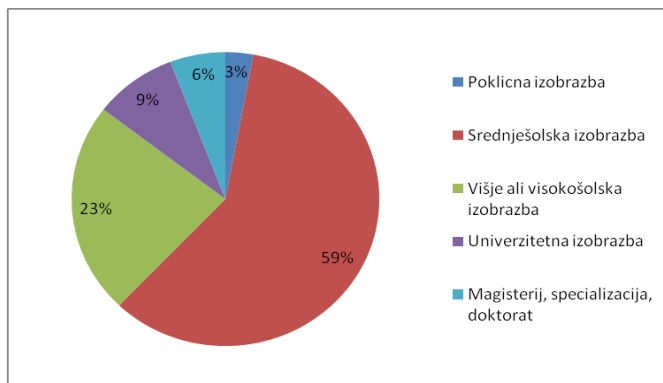
### **5.2.1 Anketa o kadrovskih agencijah, namenjena študentom in delavcem**

V anketi med študenti in zaposlenimi delavci so sodelovali 103 študenti in delavci. Od tega je bilo 23,3 odstotka sodelujočih moških in 76,7 odstotka žensk. Glede na starost so bili sodelujoči v večini stari do 26 let, in sicer je bilo teh 71,8 odstotka vseh anketiranih. Ostale osebe so se razvrstile v drugi dve starostni skupini, in sicer 19,5 odstotka vseh sodelujočih je starih od 27 do 38 let, 8,7 odstotka pa od 46 do 55 let. Od vseh anketiranih je bilo 43 študentov, kar predstavlja 41,7 odstotka vseh, 55,4 odstotka



zaposlenih in 2,9 odstotka nezaposlenih. Razdelitev sodelujočih po doseženi stopnji izobrazbe je prikazana v sliki 5.1.

**Slika 5.1** Dosežena stopnja izobrazbe

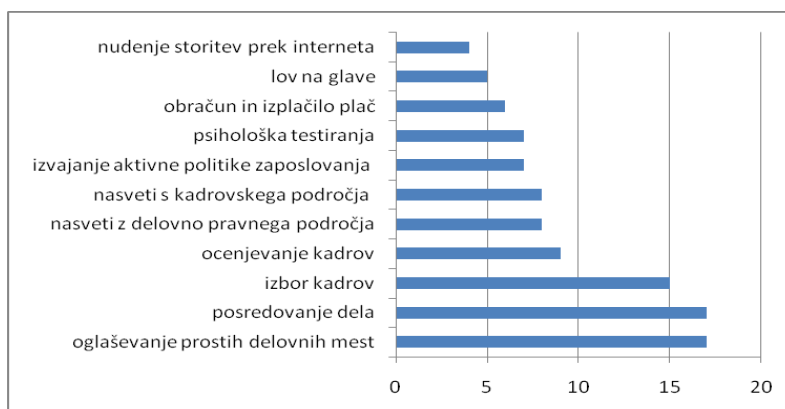


Po regijah so se anketirani razdelili na sledeč način, in sicer jih je polovica iz notranjsko-kraške regije, petina iz osrednje Slovenije, nadaljnja petina iz goriške ter obalno-kraške regije, 5,8 odstotka jih prihaja iz jugovzhodne Slovenije, 2,9 odstotka pa iz gorenjske regije.

Prvo vprašanje iz sklopa o zaposlovanju in kadrovskih agencijah se je nanašalo na storitve, ki jih po mnenju anketiranih ponujajo kadrovske agencije.

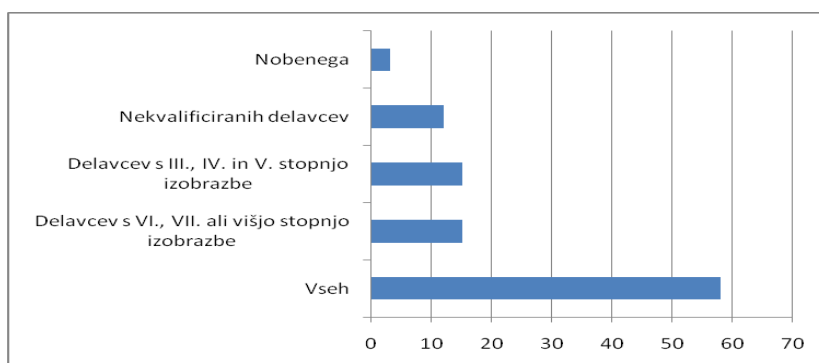
Iz slike 5.2 je razvidno, kako so sodelujoči v anketi razvrstili storitve, ki jih po njihovem mnenju opravljajo kadrovske agencije. Razvidno je, da so najbolj pogosto uporabljene storitve posredovanje dela in oglaševanje prostih delovnih mest ter izbor delavcev. Odgovori kažejo predvsem na slabše poznavanje novejših storitev kadrovskih agencij, kot sta na primer lov na glave in nudenje storitev prek spleta. Lov na glave je še posebej nova storitev, za katero se običajno agencija specializira oziroma imajo pri večjih agencijah za to ustanovljen poseben oddelek, namenjen iskanju delavcev s točno določenimi znanji in sposobnostmi.

**Slika 5.2** Storitve, ki jih po mnenju sodelujočih nudijo kadrovske agencije



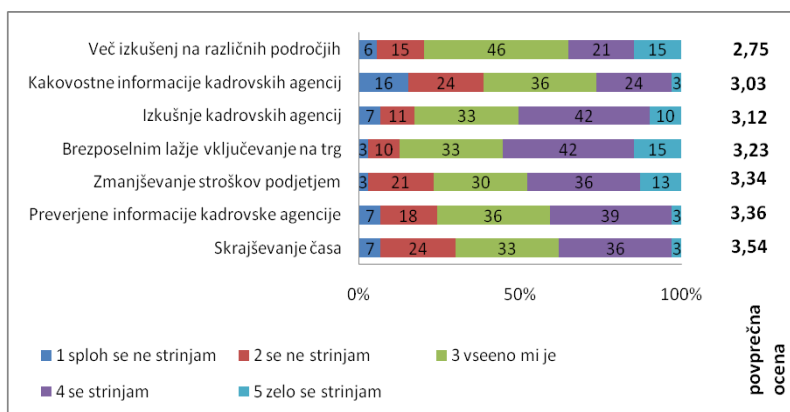
Slika 5.3 prikazuje profile delavcev, za zaposlovanje katerih je primerna kadrovska agencija. Več kot polovica sodelujočih se je strinjala, da je kadrovska agencija primerna za iskanje vseh profilov delavcev. Nihče pa se ni odločil za delavce z univerzitetno izobrazbo, magistriranjem, specializacijo in doktoratom. To lahko potrjuje dejstvo, da delavce s tovrstno izobrazbo kadrovske agencije iščejo predvsem po naročilu podjetji (lov na glave), kar kot storitev vprašanim ni preveč poznano.

**Slika 5.3** Profili delavcev, za iskanje katerih so primerne kadrovske agencije

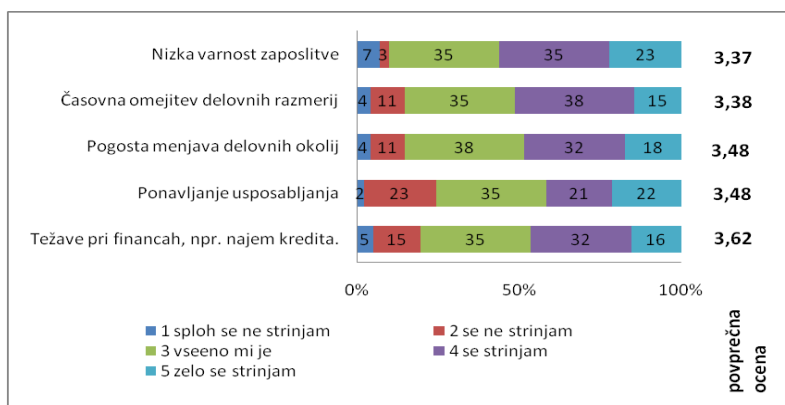


Po mnenju anketiranih je največja prednost iskanja zaposlitve prek kadrovskih agencij skrajševanje časa med iskanjem in dejansko zaposlitvijo delavca. Sledijo ji ostale prednosti, in sicer po zaporedju, kot je to prikazano v grafikonu prednosti (slika 5.4).

**Slika 5.4** Prednosti iskanja zaposlitve prek kadrovske agencije



Kot največjo slabost so anketiranci označili posredne težave pri urejanju osebnih finančnih stvari delavcev (npr. najem kredita). Ostale slabosti sledijo v zaporedju od spodaj proti vrhu, kakor je to prikazano v grafikonu na sliki 5.5.

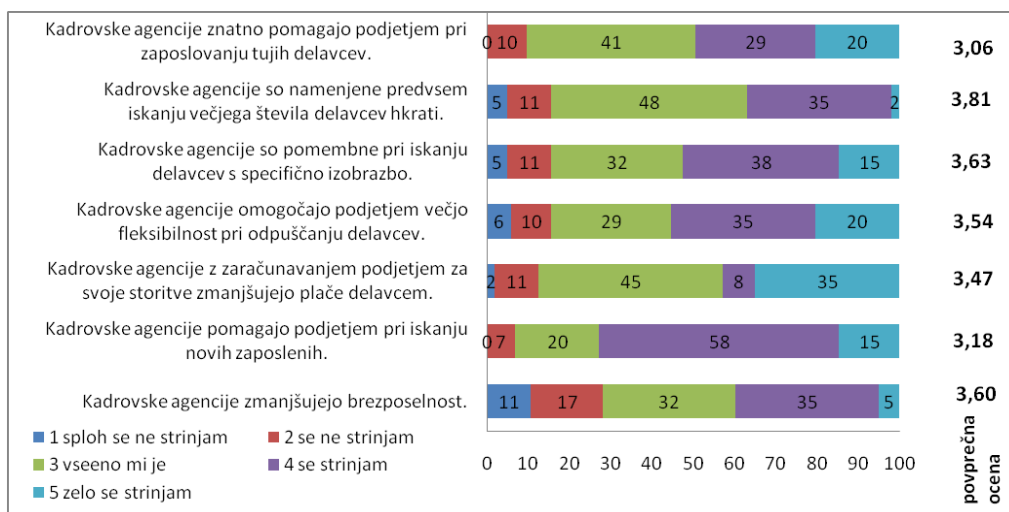
**Slika 5.5** Slabosti iskanja zaposlitve prek kadrovske agencije

Pri naslednjem vprašanju so sodelujoči označili, kako dobro poznajo katero izmed naštetih kadrovskega agencij. Najbolje izmed vseh naštetih poznajo Agencijo M servis, d. o. o., sledijo Adecco H.R., kadrovske svetovanje, d. o. o., Manpower, d. o. o., Kariera, d. o. o., Atama, d. o. o., Kadis, kadrovskega izobraževalni inženiring, d. o. o., in Hill International (podjetje za kadrovskega inženiring), d. o. o. Na podlagi teh odgovorov in odgovorov pri naslednjem vprašanju, kjer so napisali še ostale, ki jih poznajo, lahko sklepam o zelo slabem poznavanju kadrovskega agencij. Agencijo M servis, d. o. o., poznajo večinoma študenti, kjer je zelo znana po svoji ponudbi del za študente in dijake. Agenciji Adecco, d. o. o., in Manpower, d. o. o., sta dobili relativno majhen odstotek poznavanja glede na to, da sta največji tovrstni agenciji v Sloveniji in prihajata iz tujine. Ostale agencije pa so skoraj neznane. To kaže, da bi bilo treba na področju oglaševanja in prepoznavnosti uvesti veliko sprememb, predvsem pa poskrbeti, da bi bila njihova ponudba dostopnejša oziroma dostopna vsakomur.

Na vprašanje, zakaj bi iskali zaposlitev prek kadrovskega agencij, se je največ sodelujočih odločilo, da bi iskalo zaposlitev prek kadrovskega agencije, če ne bi našli stalne zaposlitve (30 odstotkov sodelujočih). Kot razloge so nato po velikosti razporedili pridobitev delovnih izkušenj (dobra petina sodelujočih), dodatno delo (slaba petina), delo za različne odjemalce (12 odstotkov), zaposlitev za krajše obdobje (desetina sodelujočih) in nazadnje še možnost prenehanja dela (5 odstotkov sodelujočih). Dva izmed sodelujočih pa sta označila, da zaposlitve prek kadrovskega agencije nikoli in v nobenem primeru ne bi iskala.

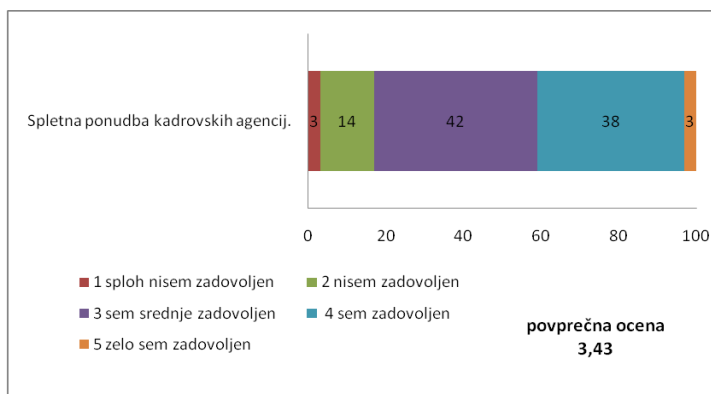
Pri naslednjem vprašanju sem navedla nekaj trditve, za katere se mi je zdelo, da predstavljajo splošno mnenje ljudi o kadrovskega agencijah (slika 5.6). Sodelujoči v anketi so po lestvici označevali, kako se s posamezno navedeno trditvijo strinjajo. Na sliki 5.6 so navedene posamezne trditve, strinjanje z njimi in povprečne ocene. Po pričakovanjih se večina sodelujočih s trditvami bolj strinja.

**Slika 5.6** Strinjanje sodelujočih z naslednjimi trditvami (v odstotkih)



Skoraj dve tretjini sodelujočih si je tudi že ogledala ponudbo kadrovskih agencij prek spletnih strani. Od teh, ki so si ogledali ponudbo kadrovskih agencij prek spleta, jih je več kot polovica od srednje zadovoljnih do zadovoljnih s ponudbo, saj povprečna ocena zadovoljstva znaša 3,4 (slika 5.7). Od tistih, ki so si ponudbo ogledali, se jih je slaba tretjina tudi poslužila zaposlovanja prek spletnih strani. Od teh, ki so se posluževali iskanja zaposlovanja prek spletnih strani, je slabi polovici ta zaposlitev izpolnila njihova pričakovanja, ostalim pa ne.

**Slika 5.7** Zadovoljstvo s ponudbo kadrovskih agencij prek spleta (v odstotkih)



Zadnje vprašanje v tem sklopu se nanaša na zaposlovanje prek spleta, in sicer natančno, če sodelujoči jemljejo zaposlovanje prek spleta kot prednost. Glede na povprečno oceno, ki znaša 3,9, lahko sklepam, da večina sodelujočih obravnava zaposlovanje prek spleta kot prednost. To kaže na uveljavljenost spleta na področju zaposlovanja in dobro sprejetje s strani uporabnikov. Treba jih je le še pripraviti, da zaposlovanje prek spleta začnejo tudi bolj uporabljati in spremljati ponudbo.

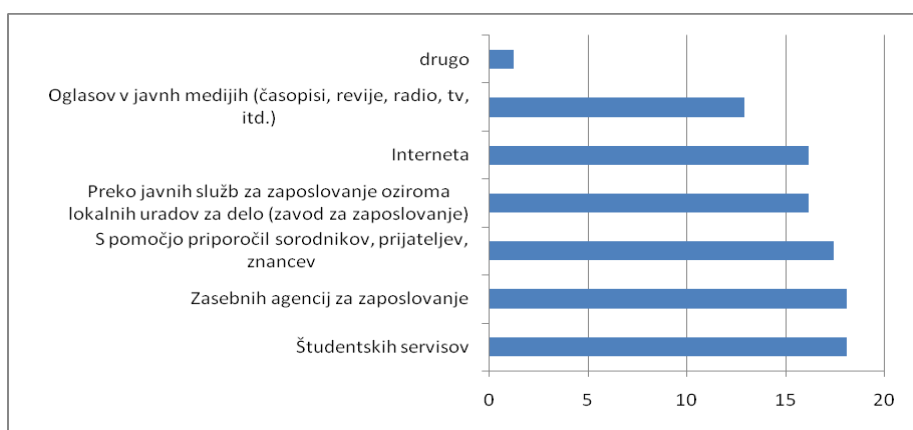
*Sklop vprašanj, namenjen le delavcem*

Od vseh delavcev, ki so reševali anketo, je 56,7 odstotka delavcev zaposlenih manj kot tri leta, četrtnina je zaposlenih med 4 in 10 let, 13,3 odstotka pa je zaposlenih več kot 15 let. Ostali sodelujoči v anketi so nezaposleni (5 odstotkov vseh sodelujočih).

Od vseh sodelujočih delavcev jih zaposlitev še nikoli ni menjala slaba polovica, dobra desetina vseh sodelujočih delavcev je zaposlitev menjala že 1- do 3-krat. Manj kot desetina (8,3 odstotka) je zaposlitev menjala 4- do 6-krat in 6,7 odstotka več kot 6-krat.

Delavce sem vprašala po zaposlitvenih poteh, prek katerih so že iskali zaposlitev. Največ jih je zaposlitev iskalo prek študentskih servisov in zasebnih agencij za zaposlovanje (slika 5.8). Sledi iskanje zaposlitve s pomočjo priporočil sorodnikov, prijateljev, znancev, prek javnih služb za zaposlovanje oziroma območnih uradov za delo (Zavod RS za zaposlovanje), spleta in nazadnje še oglasov v javnih medijih (časopisi, revije, radio, TV itd.).

**Slika 5.8** Poti, prek katerih so sodelujoči delavci že iskali zaposlitev (v odstotkih)



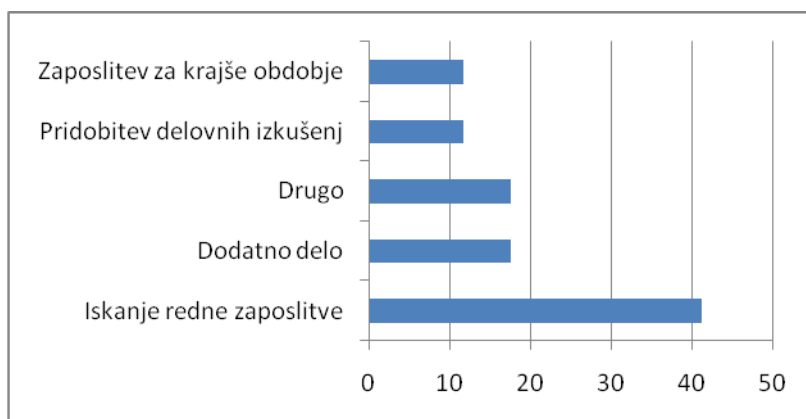
Odgovori na to vprašanje kažejo, da se iskalci pri iskanju zaposlitve zelo pogosto obračajo tudi na kadrovske agencije. Iz tega lahko sklepam, da se delavci oziroma iskalci zaposlitve že zavedajo vse večjega pomena kadrovskih agencij in njihovega vpliva na zaposlovanje. Kadrovske agencije tako dokaj uspešno zasedajo svoj položaj na trgu dela, vsaj, če opazujem rezultate sodelujočih.

*Sklop, namenjen le tistim, ki so izrabili možnost zaposlovanja prek kadrovske agencije*

Nazadnje bom analizirala še sklop, ki je namenjen le tistim, ki so že izrabili možnost zaposlovanja prek kadrovskih agencij. Prvo vprašanje se je nanašalo na razloge, zaradi katerih so iskali zaposlitev prek kadrovskih agencij. Kot najbolj pogost je bil izbran razlog iskanje redne zaposlitve, za katerega se je odločilo kar 41,2 odstotka

vseh sodelujočih, ki so izrabili možnost zaposlitve prek kadrovske agencije. Kot drugi najpogostejši razlog je bilo dodatno delo, za katerega se je odločilo 17,6 odstotka sodelujočih, sledita pa še pridobitev delovnih izkušenj ter zaposlitev za krajše obdobje, za kar se je odločilo 11,8 odstotka vseh sodelujočih. Ostalih razlogov (delo za različne odjemalce, možnost prenehanja dela) ni izbral nihče od sodelujočih.

**Slika 5.9** Razlogi za iskanje zaposlitve prek kadrovskih agencij (v odstotkih)



Če glavnega od izbranih razlogov, to je iskanje redne zaposlitve, povežem z razlogom, zakaj bi anketirani iskali zaposlitev prek kadrovske agencije, to je, če ne bi našli druge zaposlitve, lahko sklepam, da iskalci zaposlitve obravnavajo to vrsto zaposlitve kot nek 'izhod v sili' in ne kot prvo izbiro zaposlitvene poti v primeru zaposlovanja.

Naslednje vprašanje se nanaša na medij, prek katerega so dobili informacije o možni zaposlitvi prek kadrovske agencije. Kot najbolj pogosto uporabljen medij je naveden svetovni splet, kjer je informacije o tovrstni zaposlitvi pridobilo kar dobre tri četrtine sodelujočih. Ostala dva uporabljena medija sta še prijatelji, znanci (11,8 odstotka sodelujočih) in Zavod RS za zaposlovanje (5,6 odstotka sodelujočih). Večinoma oziroma vse od anketiranih agencij delujejo prek spleta, saj uporabljajo vsaj elektronsko pošto. Ta komunikacijska pot nudi najhitrejšo in trenutno skoraj najbolj dostopno komunikacijo s strankami.

Sledeče vprašanje se nanaša na zadovoljstvo z delovanjem kadrovskih agencij. Izmed vseh sodelujočih, torej 17, ki so uporabili tovrsten način zaposlitve, je eden izbral odgovor, da z njihovim delovanjem sploh ni zadovoljen, kot razlog pa je navedel neresen pristop do potencialnega kandidata in z vidika delodajalca - slab nabor kandidatov. Ostali sodelujoči (16) so večinoma srednje zadovoljni in zadovoljni z delovanjem kadrovskih agencij, kar kaže tudi povprečna ocena, ki znaša 3,1. Če sklepam o ugledu kadrovskih agencij glede na to vprašanje, je le-ta relativno dober (glede na to, da je nad njimi razočaran samo eden od sodelujočih, ki je bil prek agencije

že zaposlen). Možna razlaga je torej, da kadrovske agencije skrbijo za to, da nudijo kakovostne storitve. Vendar pa je že sama opredelitev ugleda, kot sem jo opredelila v prejšnjih poglavjih, sestavljena tudi iz prepoznavnosti agencij, njihovih storitev, želje po izkoriščanju le-teh itd. Če pri obravnavanju ugleda tako vključim v to vse našete sestavine, lahko ugotovim, da morajo agencije na tem področju še veliko postoriti. Najprej pa je treba poskrbeti, da bo kadrovska agencija obravnavana kot pomembna zaposlitvena pot, ki jo bodo iskalci zaposlitve prisiljeni spremljati oziroma slediti tej ponudbi.

### **5.2.2 Anketa o kadrovskih agencijah, namenjena v njih zaposlenim delavcem**

Anketa je sestavljena iz 13 vprašanj, ki so razdeljena na dva sklopa, in sicer na vprašanja o delu v kadrovski agenciji in na demografske podatke.

Na anketo je odgovarjalo deset delavcev iz različnih kadrovskih agencijah. Najprej bom obravnavala sklop demografskih podatkov. Od desetih delavcev, ki so sodelovali v anketi, je bilo šest žensk in štiri moški. Po starosti so se sodelujoči razporedili v naslednje skupine: dva v skupino do 26 let, pet v skupino od 27 do 38 let, en v skupino od 39 do 45 let in dva v skupino od 46 do 55 let. Po regijah so se sodelujoči razporedili v naslednje regije: trije spadajo v savinjsko, zasavsko in spodnjesavsko regijo, en sodelujoč v jugovzhodno Slovenijo, trije v osrednje-slovensko regijo, en v gorenjsko ter dva v goriško in obalno-kraško regijo. Tako so se sodelujoči kar enakomerno razporedili med spol, starost in regije. Vsi reševalci ankete imajo izobrazbo ekonomske smeri (univerzitetni diplomirani organizator dela, poslovni sekretar (VI. stopnja), diplomirani ekonomist, ekonomski tehnik). Izstopa samo eden od sodelujočih, katerega izobrazba je univerzitetni diplomirani psiholog.

Sklop vprašanj o delu v kadrovski agenciji je sestavljen iz devetih vprašanj. Prvo vprašanje se nanaša na število let zaposlitve v kadrovski agenciji. Odgovori so se razporedili med dve do deset let. Najdaljša doba je deset let, predvsem zato, ker kadrovske agencije še niso dlje časa uveljavljene v Sloveniji. Naslednje vprašanje se nanaša na število delavcev v agenciji. Ta so zelo različna, in sicer največja so 150, 50 in 45, katera se verjetno nanašajo na večje agencije, ki imajo svoje enote po vsej Sloveniji. Manjše anketirane agencije imajo od tri do sedem zaposlenih. Ena od agencij pa ima tudi le enega zaposlenega.

Vprašanja, ki sledijo, se nanašajo na njihove izkušnje pri delu v kadrovski agenciji. Pri tem je prvo vprašanje povezano z izobrazbeno strukturo ljudi, ki iščejo zaposlitev predvsem prek kadrovske agencije. Sodelujoči menijo, da ima največ iskalcev zaposlitve prek agencije poklicno, osnovnošolsko, srednješolsko in univerzitetno izobrazbo. Sledijo delavci z višje- ali visokošolsko izobrazbo in delavci brez poklica. Sodelujoči menijo, da se iskalci zaposlitve z magisterijem, specializacijo in doktoratom najmanj pogosto poslužujejo tovrstnega načina zaposlovanja. Te delavce običajno

agencije bolj iščejo in jih poskušajo preusmeriti v določena podjetja oziroma jih 'ukrasti' trenutnemu delodajalcu. To storitev imenujemo lov na glave. Naslednje vprašanje je zelo podobno prejšnjemu, in sicer želi od sodelujočih, da navedejo starostno skupino, ki najpogosteje išče tovrstni način zaposlovanja. Sodelujoči menijo, da se najbolj pogosto tega načina zaposlovanja poslužujejo ljudje stari od 26 do 38 let, s čimer se je strinjalo kar osem od deset anketiranih, kar predstavlja 80 odstotkov vseh. Ostala dva anketirana sta izbrala starost do 26 let in pa starost od 46 do 55 let. Pričakovala bi, da se predvsem več mladih iskalcev zaposlitve poslužuje tega načina, predvsem zaradi iskanja prve zaposlitve. Očitno ljudje v kasnejših obdobjih iščejo zaposlitev prek agencije in ne jemljejo to vrsto zaposlitve takoj kot prvo možno zaposlitev. To je predvsem povezano z odgovori na vprašanje, da se ljudje poslužujejo tega načina iskanja zaposlitve predvsem zato, ker ne najdejo stalne zaposlitve oziroma zaposlitve ne uspejo najti sami.

Naslednji dve vprašanji se nanašata na vzroke za posluževanje tovrstnega načina zaposlovanja. Eno od dveh vprašanj je mnenje o tem, kateri so vzroki za to, da se iskalci zaposlitve poslužujejo zaposlovanja pri njih. Kot najbolj pogost vzrok so navedli zaposlitev za krajše obdobje, sledijo fleksibilen delovni čas, pridobitev delovnih izkušenj, delo za različne odjemalce in možnost prenehanja dela. Delo za krajše obdobje lahko povežem z razlogom izkoriščanja tovrstnega zaposlovanja, in sicer, da iskalci ne morejo najti redne zaposlitve. Ta način tako predstavlja neko 'rešitev' v obdobju brezposelnosti.

Drugo vprašanje pa vprašuje po mnenju, zakaj se podjetja odločajo za iskanje delavcev prek agencije. Kot najbolj pogost vzrok so navedli izkušnje kadrovskih agencij. Nadalje sledijo drugi vzroki, in sicer večje število delavcev, obveščenost kadrovskih agencij, podjetje ne najde ustreznih delavcev, potreba po delavcih za krajše časovno obdobje, manjši stroški za podjetje in nazadnje potreba po delavcih s fleksibilnim delovnim časom. Zanimivo je predvsem to, da po mnenju delavcev v agencijah podjetja kot iskalci novih delavcev dajejo večji poudarek izkušnjam in obveščenosti kot pa nižjim stroškom. To je seveda dobro, saj v primeru, če v podjetju gledajo le na stroške, pozabijo na to, da se jim ti povrnejo z učinkovitimi in ustrezno izbranimi delavci.

Naslednje vprašanje se nanaša na povprečno število mesecev, ki ga morajo iskalci zaposlitve prestati od prijave na agenciji do same zaposlitve. Štiri zaposleni v agencijah so odgovorili, da iskalci zaposlitve pri njih čakajo na zaposlitev do enega meseca. Ostali so se strinjali, da je treba na zaposlitev počakati v povprečju šest mesecev. Ta čas je seveda odvisen od narave dela, delovnega mesta, izobrazbe in drugih okoliščin, ki vplivajo na zaposlovanje.

Nazadnje bom obravnavala še vprašanja, ki se nanašata predvsem na storitve, ki jih ponuja kadrovska agencija, v kateri so zaposleni anketirani. Najbolj pogosta storitev, ki jo ponuja večina kadrovskih agencij, v katerih so zaposleni sodelujoči, je posredovanje



dela. Sledijo še nasveti s kadrovskega področja glede poklicne in izobraževalne poti, kar opravlja osem agencij, lov na glave (iskanje delavcev s specifično izobrazbo), ocenjevanje in izbor delavcev ter oglaševanje prostih delovnih mest, kar ponuja sedem sodelujočih agencij, izvajanje aktivnosti na kadrovsko-pravnem področju (nasveti podjetjem z delavno-pravnega področja), izvajanje aktivne politike zaposlovanja (zmanjšanje brezposelnosti v sodelovanju s Zavodom RS za zaposlovanje) in obračun ter izplačilo plač, kar opravlja šest od deset sodelujočih agencij. Psihološko testiranje opravlja le polovico vseh anketiranih agencij, elektronsko poslovanje oziroma nudenje storitev prek spleta pa uporabljajo le v treh od desetih sodelujočih agencij. Presenetil me je predvsem odgovor, da samo tri od deset agencij, ki so sodelovale v anketi, uporabljajo storitve prek spleta. Poudarila bi, da imajo vse agencije svoje elektronske naslove, vendar pa je res, da delovnih mest in možnosti prijave za delovno mesto prek spleta nimajo urejenega. Usposabljanje vodilnih in vodstvenih delavcev ter najem delovne sile ponuja le ena od deset sodelujočih agencij. Zadnje obravnavano vprašanje pa se nanaša na najbolj pogosto nudeno storitev v agenciji. Tako je najbolj pogosto nudena storitev v anketiranih kadrovskih agencijah posredovanje dela, sledijo izvajanje aktivne politike zaposlovanja (zmanjšanje brezposelnosti v sodelovanju s Zavodom RS za zaposlovanje), aktivnosti na kadrovsko-pravnem področju (nasveti podjetjem z delavno-pravnega področja), obračun in izplačilo plač, zagotavljanje (najem) delavcev, najem delavcev ter ocenjevanje in izbor delavcev.

Splošen zaključek ankete v tem delu je, da kadrovske agencije kljub vsemu premalo uporabljajo splet za komuniciranje s strankami in premalo poudarjajo svojo celotno ponudbo storitev, na kar kaže predvsem uporabljanje standardnih storitev, kot je na primer posredovanje dela. Poleg tega bi se morali v kadrovskih agencijah bolj potruditi in privabiti mlade iskalce zaposlitve oziroma iskalce prve zaposlitve. To bi bilo mogoče z nudenjem posebnih tečajev in seminarjev na aktualne teme ter z dodatnim izobraževanjem.

### ***5.2.3 Anketa o kadrovskih agencijah, namenjena zaposlenim v zavodu***

Ta anketa je sestavljena iz 13 vprašanj, ki so razdeljena na tri sklope, in sicer na vprašanja o delu v zavodu, vprašanja o kadrovskih agencijah in na demografske podatke.

Na anketo je odgovarjalo šest delavcev, zaposlenih v okviru Zavoda RS za zaposlovanje po vsej Sloveniji. Najprej bom obravnavala sklop demografskih podatkov. Od desetih delavcev, ki so sodelovali v anketi, so bile štiri ženske in dva moška. Po starosti so se anketirani razporedili med naslednje skupine: dva sodelujoča v skupino od 39 do 45 let, dva v skupino od 46 do 55 let ter dva v skupino nad 55 let. Po regijah so se anketirani razporedili v naslednje regije: tri sodelujoči spadajo v pomursko, podravsko in koroško regijo, ostali pa so se razporedili v savinjsko, zasavsko in spodnjesavsko

regijo, jugovzhodno Slovenijo, goriško in obalno-kraško regijo, in sicer v vsako regijo po en sodelujoči. Reševalci ankete imajo poleg vsega tudi različno izobrazbo, in sicer dva sta univerzitetna diplomirana psihologa, po eden pa univerzitetni diplomirani pravnik, profesor defektologije, diplomirani upravni organizator in univerzitetni diplomirani sociolog.

Sklop vprašanj o delu v zavodu je sestavljen iz šest vprašanj. Prvo vprašanje se nanaša na število let, ko so zaposleni v zavodu. Odgovori so se razporedili med 13 do 21 let. Število let zaposlitve je večje kot pri kadrovskih agencijah, saj delavci v zavodih zelo redko menjavajo zaposlitev. Naslednje vprašanje se nanaša na število zaposlenih delavcev v zavodu, kjer opravljajo delo. Vsi sodelujoči so, glede na odgovore o številu zaposlenih v posameznem zavodu, zaposleni v večjih območnih uradih. Vprašanja, ki sledijo, se nanašajo na njihove izkušnje pri sodelovanju s kadrovskimi agencijami. Najprej so sodelujoči navedli število agencij, ki delujejo v njihovi regiji in število agencij, s katerimi njihov zavod sodeluje. Pri tem se odgovori na obe vprašanji medsebojno razlikujejo, saj nekatere območne enote zavoda sodelujejo tudi z agencijami iz drugih območnih skupin oziroma regij, medtem ko nekatere ne sodelujejo z vsemi agencijami v regiji. Različnost odgovorov izhaja iz tega, da koncesija za posredovanje zaposlitve in dela velja za celotno državo in ni regijsko omejena. Tako zavod sodeluje z vsemi agencijami, ki izrazijo željo (potrebo) po sodelovanju z njimi.

V naslednjem vprašanju so sodelujoči ocenili svoje sodelovanje s kadrovskimi agencijami. S trditvijo, da je sodelovanje s kadrovskimi agencijami dobro, se jih polovica strinja, polovica pa je to sodelovanje ocenila kot nekaj srednjega. V tem sklopu me je zanimalo tudi, kako pogosto iskalce zaposlitve napotijo h kadrovskim agencijam. Polovica se je strinjala, da jih pogosto napotijo h kadrovskim agencijam, polovica pa je do tega zavzela nevtralno stališče.

Sklop vprašanj o kadrovskih agencijah je sestavljen iz treh vprašanj. Prvo se nanaša na pomanjkljivosti kadrovskih agencij. Kot največjo pomanjkljivost so navedli nizko varnost zaposlitve. Sledijo pogosta menjava delovnih okolij, posredne težave pri urejanju osebnih financ (najem kredita), usposabljanje je treba ponavljati vedno, ko pridejo novi delavci, ter časovna omejitev tovrstnih delovnih razmerij. Naslednji vprašanji se nanašata na vzroke posluževanja tega načina zaposlovanja, in sicer na vzroke pri iskalcih zaposlitve ter vzroke podjetij kot iskalcev delavcev. Kot najbolj pogost vzrok iskalcev zaposlitve je po mnenju sodelujočih v tem, da iskalci ne najdejo stalne zaposlitve, sledijo pridobitev delovnih izkušenj, dodatno delo, delo za različne odjemalce, zaposlitev za krajše obdobje, možnost prenehanja dela in fleksibilen delovni čas. Drugo vprašanje je namenjeno vzrokom podjetij, ki se odločajo za iskanje delavcev prek agencije. Kot najbolj pogost vzrok so navedli potrebo po delavcih za krajše časovno obdobje. Nadalje sledijo drugi vzroki in sicer, da jim ta način pomeni manjše stroške, potrebujejo delavce za fleksibilen delovni čas, ne najdejo ustreznih delavcev,

potrebujejo večje število delavcev, delovne izkušnje agencije ter boljša informiranost agencije. Zanimivo je predvsem to, da po mnenju zaposlenih delavcev v zavodu informiranost in izkušnost agencije ni tako zelo pomembna pri odločanju o izkoriščanju storitev. S tem je vprašljiva predvsem objektivnost odgovorov zaposlenih delavcev v kadrovskih agencijah, ki so te vzroke ocenili kot zelo pomembne.

### **5.3 Priporočila kadrovskim agencijam**

Zapisano v diplomski nalogi vodi do sklepa, da je predloge glede poslovanja kadrovskih agencij težko dajati, saj je delovanje le-teh precej omejeno z zakonodajo. Ker se problematika vprašalnikov nanaša predvsem na ugled agencije, bodo tudi predlogi zajemali predvsem ta vidik.

Ugled je, kot sem že omenila, sestavljen iz različnih sestavin (uglednosti in urejenosti), ki pa so medsebojno povezane. Iz anket, ki sem jih opravila, lahko dam predloge predvsem glede uglednosti podjetja, ki jo ustvarjata poslovna sposobnost in zanesljivost na eni ter odnosi z javnostmi in odnosi v družbi na drugi strani. Odnosi z javnostmi se nanašajo na poseben vidik ugleda podjetja, ki oblikuje javno mnenje. Ugodni in neugodni vtisi o poslovanju podjetja se zarežejo v javno mnenje in je zato za poslovanje podjetja pomembno, da prevladujejo prvi in da se zabrišejo drugi, oziroma da do drugih sploh ne pride (Kralj 2003, 197).

Iz odgovorov študentov in delavcev izhaja, da storitve kadrovskih agencij anketiranim niso zelo dobro poznane. To velja predvsem za novejšje storitve, kot sta na primer lov na glave in nudenje storitev prek spleta. Na podlagi tega svetujem predvsem boljše oglaševanje storitev prek spleta, pri čemer bi si v agencijah lahko pomagali predvsem z zelo aktualnim oglaševanjem s pomočjo pojavnih oken. Dobra ponudba bi nato vplivala na večjo prepoznavnost agencije, posledično pa na povečanje strank, ki bi povpraševale po njihovih storitvah. Kadrovske agencije bi bilo treba predstaviti uporabniku bolj natančno in kot nekaj zanj koristnega. S tem bi vse neresnične vtise o kadrovskih agencijah razbili in ustvarili bolj realne ter za agencijo primernejše pogoje. Kadrovska agencija bi pri uporabnikih morala biti obravnavana kot pomemben zaposlitveni kanal, katerega bodo iskalci zaposlitve prisiljeni spremljati oziroma slediti njegovi ponudbi. Ponudbo bi bilo treba približati uporabniku. To bi lahko storili s pomočjo pošiljanja in razdeljevanja letakov s ponudbo najbolj 'vročih' delovnih mest, z organiziranjem različnih seminarjev in tečajev, nudenjem pomoči iskalcem zaposlitve ter nudenjem dodatnega izobraževanja brezposelnih oseb z izobrazbo, s katero težje pridejo do zaposlitve.

Tretji problem je približati to vrsto zaposlitve predvsem mladim iskalcem zaposlitve, to je predvsem tistim, ki iščejo prvo zaposlitev. Pri tem bi si lahko pomagali predvsem z organiziranjem predstavitve ponudbe in delovanja na fakultetah, kjer bi predstavili agencijo kot pomembno zaposlitveno pot, ki je bodoči iskalci zaposlitve ne

smejo spregledati. Ostale storitve, ki jih ponujajo kadrovske agencije, pa bi lahko povezovali tudi s storitvami študentskih servisov in s tem študente, ki izgubijo status ter se želijo zaposliti, kar takoj usmeriti v možne zaposlitve.

Pod četrto točko bi lahko uvrstila izobrazbo delavcev v kadrovskih agencijah, saj je ta večinoma ekonomske smeri, kar pomeni, da velikokrat težko ocenijo človeka s psihološkega vidika. Sicer vprašanja o tečajih in dodatnih usposabljanjih ni v anketi, vendar če ga delavci v kadrovskih agencijah ne opravljajo, bi bilo to zelo potrebno. S tovrstnimi tečaji bi lažje usmerjali iskalce zaposlitve na njihovi poti do ustrezne zaposlitve. Z boljšo izobrazbo oziroma različnimi izobraževanji bi bila tudi ponudba agencije kakovostnejša. Ta problem agencije lahko rešujejo tudi z večjim sodelovanjem z območnimi uradi Zavoda RS za zaposlovanje, kjer imajo večje število izobraženih iz bolj psiholoških smeri.

Med težje oziroma verjetno trenutno nerešljive probleme bi navedla tudi zakonodajo, ki omejuje trajanje tovrstne zaposlitve. Sprememba zakonodaje bi posledično podaljšala trajanje delovnega razmerja in s tem povečala uporabo tovrstnega načina zaposlovanja.

## 6 SKLEP

V današnji družbi je čedalje pomembnejša hitrost, učinkovitost in sposobnost čim boljše prilagoditve novim razmeram, kar seveda velja tudi za delovno silo. Kot zelo pomembna oblika se na tem področju pojavlja zaposlovanje prek kadrovskih agencij. Te omogočajo hitro spreminjanje strukture zaposlovanja po željah podjetja, nadomeščanje delavcev z novimi, hkrati pa ponujajo širok nabor storitev, ki se že zdaj in se bodo v prihodnosti še bolj uporabljale.

Kadrovske agencije, sploh če jih preučujemo po številu in storitvah, ki jih ponujajo, v Sloveniji predstavljajo precej razvito obliko zaposlovanja, kljub temu, da so uveljavljene komaj dobro desetletje. Agencije ponujajo najrazličnejše storitve, ki so v uporabi tudi v tujini in so jih od tam večinoma tudi uvedle. Raziskava je pokazala, da so najbolj poznane predvsem standardne storitve, kot na primer posredovanje dela in svetovanje z različnih področij, najmanj pa so poznane novejšje storitve, ki so v Sloveniji še bolj v razvoju, kot na primer lov na glave. Agencije so poznane in oglaševane kot pomembna zaposlitvena pot, ki svojim strankam najdejo zaposlitev v čim krajšem času, kar je ugotovljeno tudi z raziskavo. Ta način oglaševanja je primeren, saj sodelujoči anektirani delavci in študenti jemljejo skrajševanje časa kot najpomembnejšo prednost tovrstnega načina zaposlovanja. Raziskava je tudi pokazala, da so tisti, ki so poiskali ta način zaposlovanja, v glavnem zadovoljni s tem. Treba je spremeniti le ozko gledanje posameznikov, ki še vedno s strahom pristopajo do teh storitev. Približati jim je treba ponudbo in vzbuditi zanimanje. Pri tem bi kadrovske agencije lahko bolj izkoriščale svetovni splet in vse možnosti, ki jim ga ta ponuja. Na tem področju so čedalje pomembnejši predvsem zaposlitveni portali, ki se že specializirajo za posamezna področja in s tem posameznikom ponujajo večjo preglednost ter lažje iskanje zaposlitve. Pri reševanju problema prepoznavnosti so pomembni tudi zaposlitveni in drugi sejmi, saj je takrat na enem kraju zbrana celotna zaposlitvena panoga ter s tem vse novosti, ki omogočajo nadaljnji razvoj. V prihodnosti bosta čedalje pomembnejši predvsem specializacija agencije za posamezna dela, kar nekatere med njimi že uvajajo, in združevanje agencij. Kot pomemben problem, ki sem ga zaznala pri analizi raziskave, pa bi uvrstila tudi večje privabljanje mlajših iskalcev zaposlitve oziroma tistih, ki prvič iščejo zaposlitev. Število le-teh se iz leta v leto povečuje, kar pomeni, da se morajo agencije s posebnimi programi pripraviti tudi na čedalje večje izrabljanje svojih storitev. Lahko bi se bolj osredotočili tudi na diplomante fakultet in drugih šol, saj bi s tem že pred začetkom procesa zaposlovanja zatrli ustvarjanje napačnega mnenja o agencijah, katere preprečujejo izrabljanje tovrstne oblike zaposlovanja.

Kot pomembna prednost kadrovskih agencij se je v anketi pokazala tudi njihova obveščenost. Ta je pomembna tako na strani iskalcev zaposlitve kot tudi iskalcev novih

delavcev. Če bodo agencije sledile spremembam na trgu dela, bodo s tem pridobile zaupanje že obstoječih, pa tudi novih strank. Pogosto se tudi zgodi, da so v agenciji seznanjeni z delovnim mestom, ki drugje ni objavljeno, saj jih za iskanje določenih profilov delavcev zadolžijo podjetja.

Še vedno pa se ta oblika zaposlovanja pogosto uporablja kot prehodna oblika med izgubo zaposlitve in ponovno zaposlitvijo oziroma kot 'rešitev' v primeru brezposelnosti. Trenutno tudi zakonodaja, ki na nek način 'omejuje' trajanje tovrstnega načina zaposlovanja, ne dopušča, da bi le-ta prestopila meje in pri iskalcih začela pridobivati na pomenu. S sprostitevami bi se lahko zaposlovali tudi za daljša časovna obdobja, kar je pri današnjih iskalcih zelo pomembno. To trditev potrjuje tudi glavna ugotovitev raziskave, ki jo je leta 2006 opravilo Evropsko združenje agencij za zaposlovanje. Iz raziskave izhaja, da če bi bile agencije svobodnejše pri svojem delu, bi ustvarile več delovnih mest (Kužet 2008). Sprostitev bi preprečila tudi hitro odslavljanje delavcev za določen čas v času počitnic, usposabljanja, bolniških dopustov in podobno. Vendar pa bi večja sprostitev zakonodaje prinesla tudi večja tveganja, ki se kažejo v vse večjem izkoriščanju delavcev in oteženemu nadzoru nad delovanjem agencije. Delavcem bi se lahko nenadzorovano spreminjalo delodajalce in s tem delovna okolja, kar bi slabo vplivalo na njihovo počutje in učinkovitost. Tako bi sprememba zakonodaje na področju trajanja tovrstnega načina zaposlovanja za seboj potegnila še več sprememb, ki bi bile nujne za čim boljše zaščito delavcev in normalno delovanje na trgu delovne sile.

Pomen kadrovske agencije se bo povečeval tudi z nadaljnjo širitvijo Evropske unije, saj bodo revnejše in manj razvite države pristopnice povečevale selitve delovne sile v države z večjimi možnostmi zaposlovanja. V ta proces pa se pogosto vključujejo tudi kadrovske agencije, ki priseljencem pomagajo pri iskanju zaposlitve, stanovanja in vključevanju nasploh v novo okolje. Tovrstne selitve prispevajo tudi k temu, da se primanjkljaji določenih skupin poklicev oziroma izobražencev zapolnjujejo z izobraženimi kadri iz drugih delov sveta.

Na podlagi navedenega lahko sklepam, da zaposlovanje prek kadrovske agencije kljub številnim kritikam ne bo nikoli zamrlo, saj ima v prihodnosti še več možnosti za svoj razvoj. Kljub temu pa morajo kadrovske agencije skrbeti za svojo informiranost, učinkovitost, usposobljenost svojih delavcev, oglaševanje zdajšnjih in prihodnjih storitev, prepoznavnost ter predvsem za ohranjanje svojega položaja na trgu delovne sile, saj bodo le s tem pridobivale na zaupanju v svoje storitve, kar je na tem področju zaposlovanja zelo pomembno.

## LITERATURA

- Bartol, K. M., in D. C. Martin. 1995. *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Beardwell, I. in L. Holden. 2001. *Human Resource Management – a contemporary approach*. London: Financial Times Prentice Hall.
- De Boisseu, C., I. Cipolletta, M. Evans, P. Hertz, B. Lewis, K. van Miert, B. Moriss, M. Piemental, Z. Tyszkiewicz in L. de Wall. 2000. *Orchestrating the evolution of private employment agencies towards a stronger society*. Brussels: CIETT.
- De Koning, J., J. Denys in U. Wawei. 1999. *Deregulation in placement services: A comparative study for eight european countries*. Luxemburg: Office for official publications of EC.
- Gravili, G. 2003. *Electronic Recruiting: Trends in Italian Market*. Lecce: Universita degli Studi di Lecce.
- Hrovatin, N. 2000. *Uvod v gospodarstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kaučič, I. 2007. *Ustavna ureditev Slovenije*. Ljubljana: GV založba.
- Kohont, A. 2003. *Zaposlovanje pri zasebnih agencijah: teorija in praksa*. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20033kohont.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20033kohont.pdf) (23. 3. 2009).
- Kralj, J. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Krašovec, D. 2008. *Veliki komentar zakona o delovnih razmerjih*. Ljubljana: Primath.
- Kresal, B. 2002. *Zakon o delovnih razmerjih: s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Primath.
- Malačič, J., Z. Vodovnik in B. Kovač. 1995. *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Raspor, A. in N. Volk Rožič. 2006. *Posredovanje dela*. Organizacija 39 (6): 378–385.
- Senjur, M. 1999. *Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetlik, I. 1985. *Brezposelnost in zaposlovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Svetlik, I., J. Glazer, A. Kajzer in M. Trebanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I., M. Stanojević, S. Možina, A. Kohot, R. Kaše in N. Zupan. 2009. *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Theaker, A. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV založba.
- Vodovnik, Z. 2004. *Poglavja iz delovnega in socialnega prava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Vukovič, G. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Žižmond, E., P. Dolenc, A. Delakorda in M. Novak. 2005. *Uvod v ekonomijo: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.

## VIRI

- Adecco. 2009. *Najem delavcev*. [Http://www.adecco.si/kadrovanje/najem\\_delavcev.asp](http://www.adecco.si/kadrovanje/najem_delavcev.asp) (24. 5. 2009).
- Butina, V. 2005. *Viri pridobivanja kadrov*. [Http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id\\_novice=49](http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=49) (21. 3. 2009).
- Državni portal Republike Slovenije. 2009. *Pridobitev koncesije za posredovanje dela in zaposlitve*. [Http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPoslovni.euprava?zdid=1329&sid=1234](http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPoslovni.euprava?zdid=1329&sid=1234) (21. 3. 2009).
- Eurociett. 2009. *Research Centre - Overview*. [Http://www.euro-ciett.org/index.php?id=163&mp=163-167](http://www.euro-ciett.org/index.php?id=163&mp=163-167) (16. 10. 2009).
- Gabrovšek, T. 2009. *Zasebne agencije za zaposlovanje*. [Http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=123](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=123) (10. 5. 2009).
- Hutton, J. G., M. B. Goodman, J. B. Alexander in C. M. Genest. 2001. *Reputation management: The New Face of Corporate Public Relations?*. Public Relations Review. Vol. 27 pp. 247 - 61.
- Kovačec, T. 2008. *Kako v negotovih gospodarskih razmerah pomagati sodelavcem do nove zaposlitve?* [Http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/1042225907](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042225907) (24. 5. 2009).
- Kužet, Z. 2008. *S »posojanjem« delavcev do večje zaposlenosti*. [Http://www.vecer.com/clanek2008021905295879](http://www.vecer.com/clanek2008021905295879) (19. 2. 2008).
- Manpower. 2009. *Izobraževanje*. [Http://www.manpower.si/podjetja/izobrazevanja/](http://www.manpower.si/podjetja/izobrazevanja/) (24. 5. 2009).
- Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve. 2009. *Register agencij za zagotavljanje dela*. [Http://www.mdds.gov.si/si/delovna\\_podrocja/trg\\_dela\\_in\\_zaposlovanje/posredovanje\\_in\\_zagotavljanje\\_dela/register\\_agencij\\_za\\_zagotavljanje\\_dela/](http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/posredovanje_in_zagotavljanje_dela/register_agencij_za_zagotavljanje_dela/) (17. 9. 2009).
- Žaler, J. 2006. *Z mreženjem do poklicnega in osebnega uspeha*. [Http://www.mojedelo.com/local/3/karierni-center/razvoj-kariere/mrezenje-prisotnost-na-trgu-dela/@1302/mrezenjem-do-poklicnega-in-osebnega-uspeha.aspx](http://www.mojedelo.com/local/3/karierni-center/razvoj-kariere/mrezenje-prisotnost-na-trgu-dela/@1302/mrezenjem-do-poklicnega-in-osebnega-uspeha.aspx), 25. 10. 2006.
- Pahor, N. 2007. *Miro Smrekar – izkušnje kadrovske agencije Adecco*. [Http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3580](http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3580) (21. 3. 2009).
- Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje. *Uradni list RS*, št. 48/1999, 79/2000, 30/2003, 54/2003, 67/2003, 62/2005 in 139/2006.
- Skrtnar, R. 2003. *Iskanje zaposlitev prek interneta*. [Http://www.nasvet.com/zaposlitev/](http://www.nasvet.com/zaposlitev/) (19. 9. 2009).
- STA. 2009. *Zavod za zaposlovanje za še tesnejše sodelovanje z delodajalci*. [Http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1367158](http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1367158) (25. 2. 2009).
- SURS 2007. *Statistični letopis RS: aktivno prebivalstvo*. [Http://www.stat.si/letopis/2007/12-07.pdf](http://www.stat.si/letopis/2007/12-07.pdf) (19. 9. 2009).
- SURS. 2005. *Evropski sistem računov 1995*. [Http://www.stat.si/doc/pub/ESR1995/11.POGLAVJE\\_PREBIVALSTVO\\_IN\\_INPUTI\\_DELA.pdf](http://www.stat.si/doc/pub/ESR1995/11.POGLAVJE_PREBIVALSTVO_IN_INPUTI_DELA.pdf) (23. 5. 2009).



- Škof, M. 2007. *Pravna podlaga za opravljanje storitev v Sloveniji*.  
[Http://crossborder.sgz.at/docs/skof\\_slo.pdf](http://crossborder.sgz.at/docs/skof_slo.pdf) (17. 10. 2009).
- Turk, D. 2009. *Izbiramo službo: tudi oglasi na Facebooku*.  
[Http://www.finance.si/256751/Izbiramo\\_slu%BEbo\\_Tudi\\_oglas\\_i\\_na\\_Facebooku](http://www.finance.si/256751/Izbiramo_slu%BEbo_Tudi_oglas_i_na_Facebooku)  
(17. 10. 2009).
- Velagič, J. 2004. *Do zaposlitve prek interneta: vedno sveži oglasi*.  
[Http://www.virtua.si/clanki-in-kliping/julij-2004-do-zaposlitve-prek-interneta-vedno-svezi-oglas\\_i/](http://www.virtua.si/clanki-in-kliping/julij-2004-do-zaposlitve-prek-interneta-vedno-svezi-oglas_i/) (19. 9. 2009).
- Zaletel, A. 2005. *»Headhunting« oz. lov na kadrovske glave za začetnike!*  
[Http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/-headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-zacetnike-799.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/-headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-zacetnike-799.aspx) (24. 5. 2009).
- Zavod RS za zaposlovanje. 2009. *Julija 2009 je bilo registriranih 88.457 brezposelnih oseb*. [Http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/2009/0709.htm](http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/2009/0709.htm) (17. 9. 2009).
- ZDR - Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št. 42/2002, 79/2006, 46/2007, 103/2007 in 45/2008.
- ZZZPB - Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. *Uradni list RS*, št. 1007/06, 5/91, 10/91, 17/91, 12/92, 13/93, 71/93, 2/94, 38/94, 69/98, 97/01, 42/02, 67/02, 63/04, 2/04, št. 79/06.



## **PRILOGE**

- Priloga 1 Anketa, namenjena študentom in zaposlenim, ter njeni rezultati
- Priloga 2 Anketa, namenjena zaposlenim v kadrovski agenciji, in njeni rezultati
- Priloga 3 Anketa, namenjena zaposlenim v Zavodu RS za zaposlovanje, in njeni rezultati



## Anketa, namenjena študentom in zaposlenim, ter njeni rezultati

Spoštovani!

Sem absolventka managementa na Fakulteti za management v Kopru in pripravljam diplomsko nalogo o zaposlovanju prek kadrovskega agencij. Prosila bi vas, če lahko izpolnite vprašalnik, saj bi mi s tem bili v veliko pomoč. Pridobljene podatke bom uporabila izključno za pripravo diplomske naloge. Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

### SAMO ZA ZAPOSLENE

1. Koliko let ste že zaposleni?

manj kot 3 leta	56,70 %	34
od 4 do 10 let	25 %	15
od 11 do 15 let	0,0 %	0
več kot 15 let	13,30 %	8
nisem zaposlen	5 %	3
	Število vseh:	60

2. Kolikokrat ste že zamenjali zaposlitev?

1- do 3-krat	36,70 %	22
4- do 6-krat	8,30 %	5
Več kot 6-krat	6,7 %	4
Še nikoli	48,30 %	29
	Število sodelujočih:	60

3. Prek katerih zaposlitvenih kanalov ste že iskali zaposlitev? (možnih več odgovorov)

Prek javnih služb za zaposlovanje oziroma območnih uradov za delo (Zavod RS za zaposlovanje)	16,13 %	25
S pomočjo priporočil sorodnikov, prijateljev, znancev	17,42 %	27
Študentskih servisov	18,06 %	28
Zasebnih agencij za zaposlovanje	18,06 %	28
Oglasov v javnih medijih (časopisi, revije, radio, tv itd.)	12,90 %	20
Svetovnega spleta	16,13 %	25
Drugo	1,29 %	2
	Število vseh sodelujočih:	60

**ZAPOSLOVANJE IN KADROVSKE AGENCIJE**

4. Označite storitve, ki jih po vašem mnenju nudijo kadrovske agencije:

Ocenjevanje delavcev	8,7 %	9
Izbor delavcev	14,6 %	15
Posredovanje dela	16,5 %	17
Psihološko testiranje	6,8 %	7
Oglaševanje prostih delovnih mest	16,5 %	17
Svetovanju na kadrovsko-pravnem področju (nasveti podjetjem z delovno-pravnega področja)	7,8 %	8
Nasveti s kadrovskega področja glede poklicne in izobraževalne poti	7,8 %	8
Obračun in izplačilo plač	5,8 %	6
Lov na glave (iskanje delavcev s specifično izobrazbo)	4,8 %	5
Elektronsko poslovanje oziroma nudenje storitev tudi prek spleta	3,9 %	4
Izvajanje aktivne politike zaposlovanja (zmanjšujejo brezposelnost v sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje)	6,8 %	7
Število vseh sodelujočih:		103

5. Za iskanje katerih profilov zaposlenih so po vašem mnenju primerne kadrovske agencije?

Nekvalificiranih delavcev	11,6 %	12
Delavcev s III., IV. in V. stopnjo izobrazbe	14,6 %	15
Delavcev s VI., VII. ali višjo stopnjo izobrazbe	14,6 %	15
Vseh	56,3 %	58
Nobenega	2,9 %	3
Število vseh sodelujočih:		103

6. Kakšne so po vašem mnenju prednosti iskanja zaposlitve prek kadrovske agencije? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Kakovostne informacije kadrovskih agencij.	7 % (7)	23 % (24)	32 % (33)	35 % (36)	3 % (3)	3,04
Izkušnje kadrovskih agencij.	7 % (7)	17 % (18)	35 % (36)	38 % (39)	3 % (3)	3,13
Zmanjševanje stroškov podjetjem.	3 % (3)	20 % (21)	29 % (30)	35 % (36)	13 % (13)	3,34
Skrajševanje časa med iskanjem in dejansko zaposlitvijo delavca.	3 % (3)	10 % (10)	32 % (33)	41 % (42)	14 % (15)	3,54
Podjetja lahko delavce zaposlijo na podlagi preverjenih informacij kadrovske agencije.	7 % (7)	10 % (11)	32 % (33)	41 % (42)	10 % (10)	3,36
Delavci prek agencije pridobijo več izkušenj na različnih področjih.	16 % (16)	23 % (24)	35 % (36)	23 % (24)	3 % (3)	2,75
Brezposelnim delavcem zagotavlja lažje vključevanje na trg dela.	6 % (6)	14 % (15)	46 % (46)	20 % (21)	14 % (15)	3,23
Število vseh sodelujočih:						103

7. Kakšne so po vašem mnenju slabosti iskanja zaposlitve prek kadrovske agencije? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

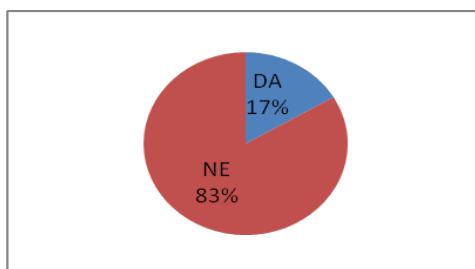
	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Časovna omejitev tovrstnih delovnih razmerij.	5 % (5)	14 % (15)	34 % (35)	31 % (32)	16 % (16)	3,38
Nizka varnost zaposlitve.	2 % (2)	22 % (23)	34 % (35)	20 % (21)	22 % (22)	3,37
Usposabljanje je treba ponavljati vedno, ko pridejo novi delavci.	4 % (4)	11 % (11)	37 % (38)	31 % (32)	17 % (18)	3,48
Pogosta menjava delovnih okolij.	4 % (4)	11 % (11)	34 % (35)	37 % (38)	14 % (15)	3,48
Posredne težave pri urejanju osebnih financ delavcev, npr. najem kredita.	7 % (7)	3 % (3)	34 % (35)	34 % (35)	22 % (23)	3,62
Število vseh sodelujočih:	103					

8. Kako dobro poznate naslednje kadrovske agencije? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh ne poznam, 2 - sem že slišal, 3 - slabo poznam, 4 - dobro poznam, 5 - zelo dobro poznam).

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
MANPOWER, d. o. o.	20 % (21)	26 % (26)	22 % (23)	22 % (23)	10 % (10)	2,76
ADECCO H.R. kadrovske svetovanje, d. o. o.	22,1 % (23)	17,3 % (18)	17,3 % (18)	26 % (26)	17,3 % (18)	2,98
AGENCIJA M SERVIS, d. o. o.	34 % (35)	11 % (11)	16 % (16)	17 % (18)	22 % (23)	2,83
ATAMA, d. o. o.	71 % (74)	11 % (11)	8 % (8)	5 % (5)	5 % (5)	1,60
KARIERA, d. o. o.	22 % (23)	32 % (33)	32 % (33)	11 % (11)	3 % (3)	2,40
HILL INTERNATIONAL podjetje za kadrovske inženiring, d. o. o.	77 % (79)	9 % (9)	14 % (15)	0 % (0)	0 % (0)	1,38
KADIS kadrovske izobraževalni inženiring, d. o. o.	73 % (76)	9 % (9)	11 % (11)	7 % (7)	0 % (0)	1,50
Število vseh sodelujočih:	103					

9. Poznate še katere druge, ki jih ni med naštetimi? Vsi odgovori so bili ne.

10. Ste že iskali zaposlitev prek kadrovskih agencij?



11. Zakaj bi iskali zaposlitev pri kadrovske agenciji? (več možnih odgovorov)

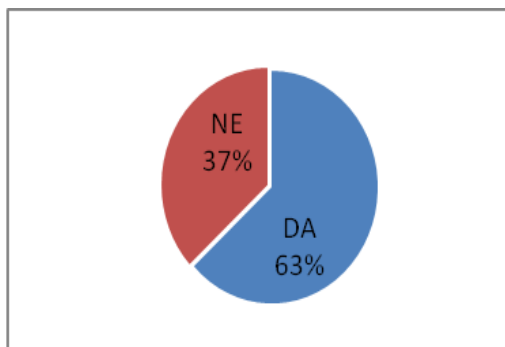
Ne najdem stalne zaposlitve	30,0 %	39
Pridobitev delovnih izkušenj	21,5 %	28
Dodatno delo	19,2 %	25
Delo za različne odjemalce	12,3 %	16
Možnost prenehanja dela	4,6 %	6
Zaposlitev za krajše obdobje	10,8 %	14
Drugo	1,6 %	2
Število sodelujočih:		103

12. Kako bi se strinjali z naslednjimi trditvami: odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

	1	2	3	4	5	Ocena
Kadrovske agencije zmanjšujejo brezposelnost.	11	18	33	36	5	2,82
Kadrovske agencije pomagajo podjetjem pri iskanju novih zaposlenih.	0	7	21	60	15	3,08
Kadrovske agencije z zaračunavanjem podjetjem za svoje storitve zmanjšujejo plače delavcem.	2	11	46	8	36	1,88
Kadrovske agencije omogočajo podjetjem večjo fleksibilnost pri odpuščanju delavcev.	6	10	30	36	21	2,52
Kadrovske agencije so pomembne pri iskanju delavcev s specifično izobrazbo.	5	11	33	39	15	2,74
Kadrovske agencije so namenjene predvsem iskanju večjega števila delavcev hkrati.	5	11	49	36	2	3,09
Kadrovske agencije znatno pomagajo podjetjem pri zaposlovanju tujih delavcev.	0	10	42	30	21	2,58
Število vseh sodelujočih:						103



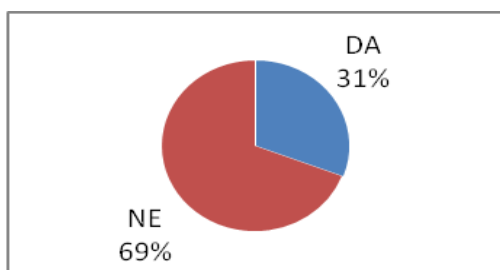
13. Kadrovske agencije nudijo informacije o delu tudi prek spletnih strani. Ste si že kdaj ogledali ponudbo?



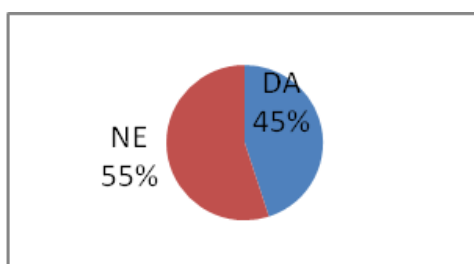
14. Kako ste na splošno zadovoljni s ponudbo, ki jo prek spleta nudijo kadrovske agencije? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh nisem zadovoljen, 2 - nisem zadovoljen, 3 - sem srednje zadovoljen, 4 - sem zadovoljen, 5 - zelo sem zadovoljen).

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Spletna ponudba kadrovskih agencij	3 % (2)	14 % (9)	42 % (27)	38 % (25)	3 % (2)	3,25
Število vseh odgovorov:						65

15. Ste se kdaj posluževali zaposlovanja tudi prek spletnih strani?



16. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA, ali je zaposlitev, za katero informacije ste pridobili prek spleta, izpolnila vaša pričakovanja?



Priloga 1

17. Ali jemljete iskanje zaposlitve prek spleta kot prednost? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - to jemljem kot popolno slabost, 2 - to jemljem kot slabost, 3 - to zame ni prednost niti slabost, 4 - to jemljem kot prednost, 5 - to jemljem kot popolno prednost).

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Iskanje zaposlitve prek spleta.	4 % (4)	0 % (0)	29 % (30)	38 % (39)	29 % (30)	3,88
Število vseh sodelujočih:						103

**ZA TISTE, KI STE ŽE IZKORIŠČALI ZAPOSLOVANJE PREK KADROVSKIH AGENCIJ**

18. Kakšen je bil razlog, da ste iskali zaposlitev prek kadrovske agencije? (možnih je več odgovorov).

Iskanje redne zaposlitve	41,2 %	7
Pridobitev delovnih izkušenj	11,8 %	2
Dodatno delo	17,6 %	3
Delo za različne odjemalce	0,00 %	0
Možnost prenehanja dela	0,00 %	0
Zaposlitev za krajše obdobje	11,8 %	2
Drugo	17,6 %	3
Število odgovorov:		17

19. Kje ste dobili informacije o možni zaposlitvi prek kadrovske agencije?

Od prijateljev, znancev	11,8 %	2
Zavod za zaposlovanje	5,6 %	1
Prek spleta	76,5 %	13
Prek drugih medijev (TV, radio ...)	0,0 %	0
Drugo	5,6 %	1
Število odgovorov:		17

20. Kako ste v splošnem zadovoljni z delovanjem agencij? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh nisem zadovoljen, 2 - nisem zadovoljen, 3 - sem srednje zadovoljen, 4 - sem zadovoljen, 5 - zelo sem zadovoljen).

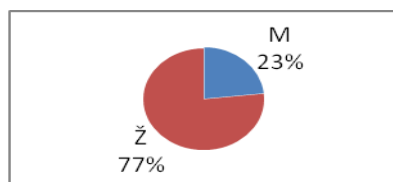
	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Splošno zadovoljstvo z delovanjem kadrovskih agencij.	6 % (1)	6 % (1)	59 % (10)	29 % (5)	0 % (0)	3,12
Število vseh odgovorov:						17

21. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z razočaran sem, označite možen razlog za razočaranje.

Na podlagi lastnih izkušenj - neresen pristop do potencialnega kandidata, in z vidika delodajalca - slab nabor kandidatov.

## **DEMOGRAFSKI PODATKI**

22. Spol



23. Starost

Do 26 let	71,8 %	74
Od 27 do 38 let	19,5 %	20
Od 39 do 45 let	0,00 %	0
Od 46 do 55 let	8,7 %	9
Nad 55 let	0,00 %	0
Število odgovorov:		103

24. Trenutni status

Dijak, študent	41,7 %	43
Zaposlen	55,4 %	57
Svoboden poklic	0,0 %	0
Nezaposlen	2,9 %	3
Število odgovorov:		103

25. Dosežena stopnja izobrazbe

Osnovnošolska izobrazba	0,0 %	0
Poklicna izobrazba	2,9 %	3
Srednješolska izobrazba	59,3 %	61
Višje ali visokošolska izobrazba	23,3 %	24
Univerzitetna izobrazba	8,7 %	9
Magisterij, specializacija, doktorat	5,8 %	6
Število odgovorov:		103

*Priloga 1*

26. Regija

pomurska, podravska in koroška regija	0,00 %	0
savinjska, zasavska, spodnje-savska regija	0,00 %	0
jugovzhodna Slovenija	5,8 %	6
osrednje-slovenska regija	20,4 %	21
gorenjska regija	2,9 %	3
notranjsko-kraška regija	50,5 %	52
goriška in Obalno-kraška regija	20,4 %	21
Število vseh odgovorov:		103

## Anketa, namenjena zaposlenim v kadrovski agenciji, in njeni rezultati

### VPRAŠANJA O DELU V KADROVSKI AGENCIJI

1. Koliko let ste že zaposleni v kadrovski agenciji?

Odgovori: 9, 5, 6, 3, 3, 2, 5, 2, 9, 10.

2. Koliko zaposlenih je v vaši kadrovski agenciji?

Odgovori: 4, 150, 3, 1, 45, 5, 7, 6, 50, 7.

3. Katere izobrazbene skupine se večinoma poslužujejo iskanja zaposlitve prek vaše kadrovske agencije?

Osnovnošolska izobrazba	20,00 %	2
Poklicna izobrazba	20,00 %	2
Srednješolska izobrazba	20,00 %	2
Višje- ali visokošolska izobrazba	10,00 %	1
Univerzitetna izobrazba	20,00 %	2
Magisterij, specializacija, doktorat	0,00 %	0
Delavci brez poklica	10,00 %	1
Število vseh odgovorov:		10

4. Katere starostne skupine najpogosteje iščejo zaposlitev prek vaše kadrovske agencije?

Do 26 let	10,00 %	1
Od 27 do 38 let	80,00 %	8
Od 39 do 45 let	0,00 %	0
Od 46 do 55 let	10,00 %	1
Nad 55 let	0,00 %	0
Število odgovorov:		10

Priloga 2

5. Zakaj se po vašem mnenju delavci poslužujejo iskanja zaposlitve pri vas? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Pridobitev delovnih izkušenj	10 % (1)	30 % (3)	10 % (1)	50 % (5)	0 % (0)	3
Dodatno delo	50 % (5)	40 % (4)	10 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	1,6
Delo za različne odjemalce	10 % (1)	30 % (3)	20 % (2)	40 % (4)	0 % (0)	2,9
Fleksibilen delovni čas	30 % (3)	20 % (2)	10 % (1)	30 % (3)	10 % (1)	2,7
Možnost prenehanja dela	30 % (3)	20 % (2)	20 % (2)	30 % (3)	0 % (0)	3,6
Zaposlitev za krajše obdobje	0 % (0)	20 % (2)	20 % (2)	40 % (4)	20 % (2)	3,6
Število vseh odgovorov:						10

6. Kakšni so po vašem mnenju razlogi, da se podjetja pri iskanju novih zaposlenih obračajo na vas? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

	1	2	3	4	5	povprečna ocena
Ne najdejo ustreznih zaposlenih.	0 % (0)	0 % (0)	20 % (2)	50 % (5)	30 % (3)	2,1
Se zanašajo na izkušnost agencije.	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	40 % (4)	60 % (6)	3
Se zanašajo na obveščenost agencije.	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	70 % (7)	30 % (3)	1,5
Potrebujejo večje število delavcev.	0 % (0)	10 % (1)	10 % (1)	40 % (4)	40 % (4)	2,5
Potrebujejo delavce za fleksibilen delovni čas.	10 % (1)	0 % (0)	30 % (3)	40 % (4)	20 % (2)	2,5
Potrebujejo delavce za krajše obdobje.	20 % (2)	0 % (0)	10 % (1)	40 % (4)	30 % (3)	2
Pridobivanje delavcev prek agencije pomeni manjše stroške za podjetje.	10 % (1)	0 % (0)	20 % (2)	40 % (4)	30 % (3)	2,2
Število vseh odgovorov:						10

7. Koliko časa je treba povprečno čakati na zaposlitev od prijave na agenciji? Odgovarjajte v številu mesecev.

Odgovori: 0–1; nimamo podatka in ga je nemogoče izračunati, nekateri dobijo hitro, drugi nikoli, zato je nemogoče izračunati; 0,01; 5; 3–9; 1–2 odvisno od poklica oziroma manj kot mesec; 2; 6; 1; 6.

8. Katere storitve nudi vaša kadrovska agencija?

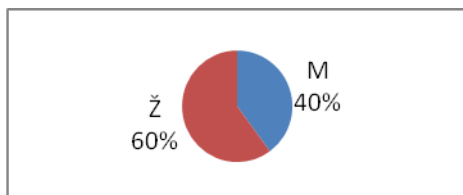
Ocenjevanje in izbor delavcev	10,61 %	7
Posredovanje dela	13,64 %	9
Psihološko testiranje	7,58 %	5
Oglaševanje prostih delovnih mest	10,61 %	7
Izvajanje aktivnosti na kadrovsko-pravnem področju (nasveti podjetjem z delovno-pravnega področja)	9,09 %	6
Nasveti s kadrovskega področja glede poklicne in izobraževalne poti	12,12 %	8
Obračun in izplačilo plač	9,09 %	6
glave (iskanje delavcev s specifično izobrazbo)	10,61 %	7
Elektronsko poslovanje oziroma nudenje storitev tudi prek svetovnega spleta	4,55 %	3
Izvajanje aktivne politike zaposlovanja (zmanjšujejo brezposelnost v sodelovanju s zavodom RS za zaposlovanje)	9,09 %	6
Usposabljanje vodilnih in vodstvenih kadrov	1,52 %	1
Najem delovne sile	1,52 %	1
Število sodelujočih:	10	

9. Najbolj pogosto nudena storitev vaše kadrovske agencije je:

Ocenjevanje in izbor kadrov	10,00 %	1
Posredovanje dela	30,00 %	3
Psihološko testiranje	0,00 %	0
Oglaševanje prostih delovnih mest	0,00 %	0
Izvajanje aktivnosti na kadrovsko-pravnem področju (nasveti podjetjem z delovno pravnega področja)	10,00 %	1
Nasveti s kadrovskega področja glede poklicne in izobraževalne poti	0,00 %	0
Obračun in izplačilo plač	10,00 %	1
Lov na glave (iskanje delavcev s specifično izobrazbo)	0,00 %	0
Elektronsko poslovanje oziroma nudenje storitev tudi prek svetovnega spleta	0,00 %	0
Izvajanje aktivne politike zaposlovanja (zmanjšujejo brezposelnost v sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje)	20,00 %	2
Zagotavljanje (najem) kadrov	10,00 %	1
Najem delovne sile	10,00 %	1
Število vseh sodelujočih:	10	

## DEMOGRAFSKI PODATKI

### 10. Spol



### 11. Starost

Do 26 let	20,00 %	2
Od 27 do 38 let	50,00 %	5
Od 39 do 45 let	10,00 %	1
Od 46 do 55 let	20,00 %	2
Nad 55 let	0,00 %	0
Število odgovorov:		10

### 12. Regija

pomurska, podravska in koroška regija	0,00 %	0
savinjska, zasavska, spodnje-savska regija	30,00 %	3
jugovzhodna Slovenija	10,00 %	1
osrednje-slovenska regija	30,00 %	3
gorenjska regija	10,00 %	1
notranjsko-kraška regija	0,00 %	0
goriška in obalno-kraška regija	20,00 %	2
Število odgovorov:		10

### 13. Naziv izobrazbe (npr. diplomirani ekonomist)

Univ. dipl. organizator dela; 2-krat poslovni sekretar (VI. stopnja); 3-krat diplomirani ekonomist; univ. dipl. psiholog; 2-krat ekonomsko komercialni tehnik.



## Anketa, namenjena zaposlenim v Zavodu RS za zaposlovanje, in rezultati

### VPRAŠANJA O DELU V ZAVODU

1. Koliko let ste že zaposleni v zavodu?

Odgovori: 18, 18, 13, 21, 13, 15.

2. Koliko zaposlenih je v vašem zavodu?

Odgovori: 29, 47, 29, 46, 54, 38.

3. Koliko kadrovskih agencij deluje v vaši regiji?

Odgovori: 5, 5, 3, 8, 3, 4.

4. S koliko kadrovskimi agencijami sodelujete?

Odgovori: 8, 2, 10, 5, 3, 4.

5. Kako bi ocenili sodelovanje z njimi? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

	1	2	3	4	5	povprečna ocena
Menim, da je sodelovanje s kadrovskimi agencijami dobro.	0 % (0)	0 % (0)	50 % (3)	50 % (3)	0 % (0)	3,5
Število odgovorov:					6	

6. Ali iskalce zaposlitve pogosto napotite h kadrovskim agencijam? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Iskalce zaposlitve pogosto napotimo h kadrovskim agencijam.	0 % (0)	0 % (0)	50 % (3)	50 % (3)	0 % (0)	3,5
Število odgovorov:					6	

## VPRAŠANJA O KADROVSKIH AGENCIJAH

7. Kaj so po vašem mnenju pomanjkljivosti kadrovskih agencij? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - zelo se strinjam).

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Časovna omejitev tovrstnih delovnih razmerji.	33 % (2)	16 % (1)	16 % (1)	16 % (1)	16 % (1)	2,67
Nizka varnost zaposlitve.	16 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	33 % (2)	50 % (3)	4
Usposabljanje je treba ponavljati vedno, ko pridejo novi delavci.	16 % (1)	0 % (0)	66 % (4)	0 % (0)	16 % (1)	3
Pogosta menjava delovnih okolji.	16 % (1)	0 % (0)	16 % (1)	33 % (2)	33 % (2)	3,67
Posredne težave pri urejanju osebnih financ delavcev, npr. najem kredita.	16 % (1)	16 % (1)	16 % (1)	16 % (1)	33 % (2)	3,33
Število odgovorov:						6

8. Zakaj se po vašem mnenju delavci poslužujejo iskanja zaposlitve prek kadrovskih agencij? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

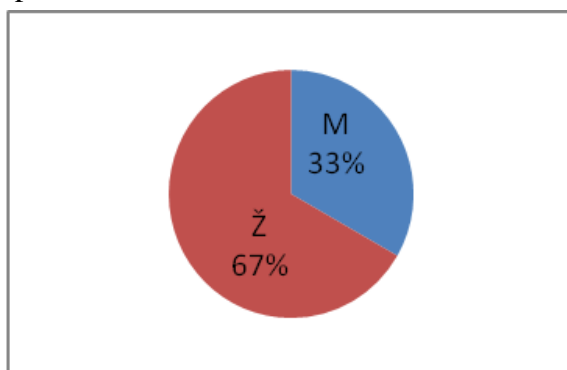
	1	2	3	4	5	povprečna ocena
Ne najdejo stalne zaposlitve	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	66 % (4)	33 % (2)	4,33
Pridobitev delovnih izkušenj	16 % (1)	0 % (0)	50 % (3)	33 % (2)	0 % (0)	3
Dodatno delo	16 % (1)	33 % (2)	16 % (1)	33 % (2)	0 % (0)	2,67
Delo za različne odjemalce	16 % (1)	50 % (3)	33 % (2)	0 % (0)	0 % (0)	2,17
Fleksibilen delovni čas	50 % (3)	0 % (0)	50 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	2
Možnost prenehanja dela	50 % (3)	16 % (1)	33 % (2)	0 % (0)	0 % (0)	1,83
Zaposlitev za krajše obdobje	16 % (1)	50 % (3)	33 % (2)	0 % (0)	0 % (0)	2,17
Število vseh odgovorov:						6

9. Kakšni so po vašem mnenju razlogi, da se podjetja pri iskanju novih zaposlenih obračajo na kadrovske agencije? Odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Ne najdejo ustreznih zaposlenih.	16 % (1)	16 % (1)	0 % (0)	66 % (4)	0 % (0)	3,17
Se zanašajo na delovne izkušnje agencije.	33 % (2)	16 % (1)	16 % (1)	16 % (1)	16 % (1)	2,67
Boljša informiranost agencije.	33 % (2)	33 % (2)	16 % (1)	0 % (0)	16 % (1)	2,33
Potrebujemo večje število delavcev.	16 % (1)	33 % (2)	0 % (0)	33 % (2)	16 % (1)	3
Potrebujemo delavce za fleksibilen delovni čas.	0 % (0)	33 % (2)	33 % (2)	0 % (0)	33 % (2)	3,33
Potrebujemo delavce za krajše obdobje.	0 % (0)	16 % (1)	33 % (2)	33 % (2)	16 % (1)	3,5
Ta način jim pomeni manjše stroške.	16 % (1)	0 % (0)	50 % (3)	0 % (0)	33 % (2)	3,33
Število vseh odgovorov:						6

## DEMOGRAFSKI PODATKI

### 10. Spol



### 11. Starost

Do 26 let	0,00 %	0
Od 27 do 38 let	0,00 %	0
Od 39 do 45 let	33,33 %	2
Od 46 do 55 let	33,33 %	2
Nad 55 let	33,33 %	2
Število odgovorov:		6

12. Regija

pomurska, podravska in koroška regija	50,00 %	3
savinjska, zasavska, spodnje-savska regija	16,67 %	1
jugovzhodna Slovenija	16,67 %	1
osrednjeslovenska regija	0,00 %	0
gorenjska regija	0,00 %	0
notranjsko-kraška regija	0,00 %	0
goriška in obalno-kraška regija	16,67 %	1
Število odgovorov:		6

13. Naziv izobrazbe (npr. diplomirani ekonomist):

Odgovori: univ. dipl. pravnik; prof. defektologije; diplomirani upravni organizator; univ. dipl. sociolog; 2-krat univ. dipl. psiholog.