

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

PROCES ZAPOSLOVANJA

Kandidatka: Tina Felc Stan
Številka indeksa: 04014387

Mentor: dr. Janez Stare

Ljubljana, maj 2009

POVZETEK

Delavci v podjetju lahko odločilno vplivajo na uspešnost njegovega poslovanja. Načinom, kako jih pridobiti in obdržati, zato delodajalci namenjajo vse večjo pozornost. Proces zaposlovanja v širšem smislu zajema celo verigo aktivnosti, od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi, v ožjem smislu pa le tisti del zaposlovanja v širšem smislu, ko se pridobi novega zaposlenega. V proces zaposlovanja sta vključena delodajalec in delavec, pri čemer mora biti upoštevana zakonodaja. Delodajalec skuša izmed kandidatov, ki so se prijavili na razpisano delovno mesto, pridobiti čim boljšega delavca, delavec pa skuša zase dobiti zaposlitev oziroma delo, ki mu bo najbolj odgovarjalo. Za delodajalca to pomeni pomembno poslovno, za delavca pa osebno odločitev. Raziskava o zaposlovanju, predstavljena v diplomskem delu, predstavlja izkušnje, ki so jih v procesu zaposlovanja dobili iskalci zaposlitve. Dokazuje, da se včasih delodajalci pri iskanju najustreznjšega delavca poslužujejo tudi stvari, ki pomenijo kršitev zakonodaje.

Ključne besede: proces zaposlovanja, delavec, delodajalec, izbira kandidata, delovno mesto, pogodba o zaposlitvi

SUMMARY

The employees have a great deal of influence on the accomplishments of the company they're employed by. Therefore the practice of gaining as well as retaining an existing workforce are both equally very important. There are several actions that are included in the process of employment in a broader sense, such as planning as well as implementing and upholding of terms and conditions of current employees; in a more narrow sense it is the process of employing new staff. The employer and the employee both partake in this process, which has to be done according to rules and regulations. The employer endeavours to gain the most suitable employee for the advertised vacancy, whereas an employee aims to get the employment or a position that suits them most. The employer therefore makes an important commercial decision and the employee a personal one. The research on the employment process presented in an essay demonstrates the experiences gained by the jobseekers during this process. It proves that employers while looking for the best possible candidate sometimes use unlawful steps.

Key words: employment process, employee, employer, choosing the candidate, position, employment contract

KAZALO

POVZETEK.....	ii
SUMMARY.....	iii
1 UVOD.....	1
2 PRAVNA UREDITEV KADROVSKE DEJAVNOSTI.....	3
2.1 Mednarodni viri.....	3
2.2 Ustava Republike Slovenije.....	4
2.3 Zakon o delovnih razmerjih.....	5
2.4 Zakon o javnih uslužbencih.....	9
2.5 Drugi predpisi, ki urejajo delovna razmerja.....	12
3 PROCES ZAPOSLOVANJA	15
4 PROCES ZAPOSLOVANJA V OŽJEM SMISLU.....	20
4.1 Privabljanje kandidatov.....	20
4.1.1 Zavod RS za zaposlovanje.....	22
4.1.2 Internet.....	23
4.1.3 Oglasi v sredstvih javnega obveščanja.....	23
4.1.4 Kadrovske agencije za zaposlovanje	24
4.1.5 Izobraževalne institucije in delo prek študentskega servisa.....	25
4.1.6 Neposredno javljanje kandidatov v podjetjih.....	25
4.1.7 Priporočila prijateljev, sorodnikov ali znancev.....	26
4.2 Objavljanje prostih delovnih mest.....	26
4.3 Selekcija.....	30
4.4 Pogodba o zaposlitvi.....	33
5 RAZISKAVA.....	38
5.1 Ugotovitve.....	44
6 ZAKLJUČEK.....	47
LITERATURA.....	49
VIRI.....	51
SEZNAM GRAFIKONOV, SLIK IN TABEL.....	52
PRILOGA.....	53

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA.....	56
---	----

1 UVOD

V podjetjih se vedno bolj zavedajo, kako pomembni so za doseganje njihovih ciljev pri njih zaposleni delavci. Zato je za podjetje izbira novih, najbolj ustreznih ljudi za delo, pomembna poslovna odločitev, način, kako jih pridobiti in obdržati, pa neposredno vpliva na uspešnost poslovanja. Proces, s katerim pride podjetje do novega zaposlenega, najustreznjšega za določeno delovno mesto, je lahko za delodajalca zelo zapleten, dolgotrajen, strokovno obremenjujoč ter drag proces, saj izbira napačnega delavca zmanjšuje uspešnost podjetja.

Medtem ko je za delodajalca običajno težko najti pravega človeka za določeno delovno mesto, je na drugi strani tudi večini ljudi težko najti ustrezno delovno mesto zase. Kako težko je v naši državi priti do zaposlitve, iz svojih izkušenj ve povedati veliko Slovencev. Po podatkih Zavoda republike Slovenije za zaposlovanje (Gibanje registrirane brezposelnosti v letih od 1987 do 2007, 2009) se je brezposelnost po letu 1998, ko je stopnja registrirane brezposelnosti znašala 14,5 %, vsako leto nekoliko zmanjšala, tako da je leta 2007 znašala 7,7 %. Septembra 2008 (Letni podatki o registrirani brezposelnosti, 2009) je znašala 6,3 %, nato pa se je začela povečevati in je januarja 2009 znašala 7,8 %, februarja 2009 pa že 8,2 %, saj zaradi svetovne gospodarske krize tudi naša podjetja odpuščajo delavce. Medtem ko za nekatera dela v Sloveniji ni dovolj delavcev, tako da jih nadomeščajo tujci, je vedno več slovenskih državljanov, ki zase ne morejo najti ustreznega ali sploh nobenega dela.

V Republiki Sloveniji so delovna razmerja med delodajalci in delavci natančno določena z zakoni in drugimi predpisi. Vendar pa je včasih od iskalcev zaposlitve slišati, da delodajalci kršijo predpise. Namen diplomskega dela je prikazati zakonodajo, ki ureja to področje, še posebno proces zaposlovanja v ožjem smislu, ter preveritev njenega uresničevanja v praksi. Poznavanje zakonodaje ter izkušnje, ki so jih anketiranci pri iskanju zaposlitve dobili, bi utegnile biti uporabne kakšnemu od iskalcev zaposlitve.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti stanje v procesu zaposlovanja v ožjem smislu s pomočjo odgovorov petdesetih anketirancev. Njihove izkušnje naj bi pripeljale do predlogov za morebitne spremembe, vendar pa bo v obdobju, ko je delovnih mest vsak dan manj, v ustavi zapisano določilo, da je vsako delovno mesto pod enakimi pogoji dostopno vsem, za marsikoga morda postalo še bolj oddaljeno.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Po uvodu v prvem poglavju, diplomsko delo v drugem poglavju predstavlja pravno ureditev z mednarodnimi in domačimi pravnimi viri, ki urejajo področje delovnega prava pri nas. Podrobneje sta opisana za to področje najpomembnejši zakon Zakon o delovnih razmerjih in pa Zakon o javnih uslužbencih, ki ureja področje zaposlovanja v javnem sektorju.

V tretjem poglavju diplomsko delo predstavlja najpogostejše pojme, s katerimi se srečujemo na področju zaposlovanja in definicije zaposlovanja nekaterih avtorjev. S sliko ponazarja faze v procesu zaposlovanja.

Četrto poglavje diplomskega dela podrobneje opisuje proces zaposlovanja v ožjem smislu. Podjetje lahko zaposli na novo delovno mesto delavca, ki je že zaposlen v podjetju na drugem delovnem mestu, kar je interno pridobivanje kandidatov, lahko pa privablja kandidate iz zunanjih virov. Tako so opisani najpogostejši načini privabljanja kandidatov za novega delavca iz zunanjih virov, to so internetno privabljanje, oglaševanje v sredstvih javnega obveščanja, kandidate jim lahko posreduje Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije ali jim jih poiščejo kadrovske agencije za zaposlovanje. Lahko jih pridobivajo v izobraževalnih institucijah oziroma sklenejo delovno razmerje z nekom, ki je podjetju poznan iz časa, ko je kot študent v tem podjetju delal prek študentskega servisa. Nekateri kandidati se tudi neposredno javljajo v podjetjih, prav tako pa je še vedno prisotno pridobivanje kandidatov za zaposlene na podlagi priporočil prijateljev, sorodnikov ali znancev.

V četrtem poglavju je prav tako opisan način objave prostih delovnih mest. Podjetje, ki privablja in zaposluje nove zaposlene, mora upoštevati načelo javnosti, po katerem mora biti prosto delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje predpisane pogoje za njegovo zasedbo, zato mora prijaviti potrebo po delavcu na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije. V tem poglavju so nadalje opisana orodja, ki se uporabljajo v postopku selekcije. Postopek selekcije se običajno začne s pregledom prijav in življenjepisov, ki so prispeli za razpisano delovno mesto, pri čemer se najprej izloči kandidate, ki ne izpolnjujejo formalnih pogojev. Med kandidati, ki te pogoje izpolnjujejo, se običajno odloča še po rezultatih vprašalnikov, intervjujev in testiranj. Pomemben pa je seveda tudi osebni vtis, ki ga pusti kandidat na osebnem razgovoru. To poglavje predstavi še sestavine obrazca po potrebi delavca, s katerim delodajalec na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije prijavi prosto delovno mesto, pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ter predpisan obrazec o prijavi delavca v obvezno zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje in zavarovanje za primer brezposelnosti.

Peto poglavje je zbir rezultatov raziskave o tem, kakšne izkušnje so dobili anketiranci na svoji poti pri iskanju zaposlitve in njihovo mnenje o ravnanju delodajalcev v postopku zaposlovanja. Diplomsko delo se zaključí s šestim poglavjem, ki strnjeno povzame faze procesa zaposlovanja v ožjem smislu in predlaga, da bi bilo potrebno za odpravo nepravilnosti povečati nadzor pristojnih služb.

2 PRAVNA UREDITEV DELOVNIH RAZMERICJ

Delovno pravo ureja delovna razmerja kot trajno pravno urejena razmerja med delodajalcem in delavcem pri delu in v zvezi z delom. Delovno pravo lahko razdelimo na individualno in kolektivno delovno pravo. Glede na to, da se pojavlja delavec v delovnem razmerju kot šibkejša stranka, individualno delovno pravo ureja predvsem pravice posameznikov in pravna razmerja pri pogodbi o zaposlitvi, varuje interese delavca in njegovega dostojanstva, hkrati pa upošteva pravico delavcev do svobode dela. Kolektivno delovno pravo ureja kolektivne pogodbe, socialno partnerstvo, sodno varstvo pravic, sodelovanje zaposlenih pri upravljanju in tudi udeležbo pri dobičku (po Bohinc, 2004, str. 30).

S podpisom pogodbe o zaposlitvi, ki jo skleneta delavec in delodajalec, se med njima ustvari delovno razmerje. S pogodbo o zaposlitvi se urejajo pravice, obveznosti in odgovornosti delavca in delodajalca. Pri njuni ureditvi pogodbeni strani nista povsem prosti, ampak morata upoštevati določbe slovenske zakonodaje, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, drugih predpisov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov delodajalca (Šetinc Tekavc in Tekavc, 2008, str. 9).

Delovna razmerja urejajo mednarodni in domači pravni viri. Najpomembnejši so predstavljeni v nadaljevanju.

2.1 MEDNARODNI VIRI

Mednarodni viri delovnega prava v Sloveniji so mednarodne pogodbe s področja dela, ki jih je sklenila naša država. Po Ustavi RS (8. člen) se ratificirane in objavljene mednarodne pogodbe uporabljajo neposredno.

Mednarodni viri na področju delovnih razmerij se delijo na univerzalne, ki veljajo po vsem svetu in regionalne, ki veljajo na območju dveh ali več držav. Mednarodni univerzalni pravni viri so akti Organizacije združenih narodov (v nadaljevanju OZN), od katerih so za področje dela in socialne varnosti posebno pomembni Splošna deklaracija človekovih pravic, Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah, Deklaracija in Konvencija o otrokovih pravicah ter Deklaracija in Konvencija o odpravi diskriminacije žensk ter akti Mednarodne organizacije dela¹ (v nadaljevanju MOD). Republika Slovenija je z aktom o notifikaciji nasledstva sprejela 66 konvencij MOD, nato pa je ratificirala še devet konvencij (Novak et al., 2006, str. 19).

¹ MOD je specializirana agencija OZN. Ustanovljena je bila leta 1919 z versajsko pogodbo, leta 1964 pa je postala prva specializirana agencija OZN. Namen MOD je uveljavljanje socialne pravičnosti in mednarodno priznanih človekovih pravic iz dela. MOD predstavlja mednarodne delovne standarde v obliki konvencij in priporočil, ki pomenijo minimalne standarde osnovnih pravic iz dela, kot so svoboda združevanja, pravica do organiziranja, pogajanja za sklenitev kolektivnih pogodb, odprava prisilnega dela, enake možnosti in enaka obravnava ter drugi standardi, ki uravnavajo pogoje, povezane z različnimi vidiki področij dela ter socialne varnosti.

Med domačimi pravnimi viri je na najvišjem mestu Ustava Republike, s katero morajo biti usklajeni vsi zakonski in podzakonski pravni viri. Z vidika proučevane teme so, poleg v nadaljevanju predstavljenih najpomembnejših določil Ustave Republike Slovenije, pomembni predvsem še v nadaljevanju prav tako predstavljeni zakoni.

2.2 USTAVA REPUBLIKE SLOVENIJE

Ustava Republike Slovenije (v nadaljevanju Ustava), kot najvišji splošni pravni akt države, vsebuje določene osnove, ki so temeljna izhodišča za urejanje delovnih razmerij in s tem kadrovske politike. Najpomembnejše za uresničevanje kadrovske politike so predvsem določbe iz poglavja človekovih pravic in temeljnih svoboščin, ter poglavja o gospodarskih in socialnih razmerjih.

Ustava v 14. členu določa, da so v Sloveniji vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Po Ustavi so vsi državljani v RS pred zakonom enaki, tako lahko v skladu z 49. členom vsakdo prosto izbira zaposlitev, zagotovljena je svoboda dela ter dostopnost delovnega mesta vsem, pod enakimi pogoji. Prisilno delo je prepovedano.

V 50. členu Ustava določa pravico do socialne varnosti. Država ureja obvezno zdravstveno, pokojninsko, invalidsko in drugo socialno zavarovanje ter skrbi za njihovo delovanje, invalidom pa v skladu z 52. členom zagotavlja varstvo in usposabljanje za delo ter dejavno življenje v družbi. Država ustvarja možnosti za zaposlovanje in delo ter zagotavlja njuno zakonsko varstvo, kar določa 66. člen, z določbami 74. člena pa omogoča gospodarsko svobodno pobudo.

Pomemben je tudi 122. člen Ustave, ki določa, da je zaposlitev v upravnih službah mogoča samo na temelju javnega natečaja, razen v primerih, ki jih določa zakon.

2.3 ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH

Zakon o delovnih razmerjih, ki je začel veljati 1. januarja 2003, je bil sprejet na podlagi dolgoletnih usklajevanj med socialnimi partnerji. Nadomestil je do tedaj veljavna Zakon o delovnih razmerjih in Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja. Zakon o delovnih razmerjih v celoti upošteva delovno razmerje kot pogodbeno razmerje med delavcem in delodajalcem (individualno delovno razmerje), kolektivna delovna razmerja pa ureja Zakon o kolektivnih pogodbah. Glede pravic in obveznosti ZDR sledi konvencijam in priporočilom MOD, ki jih je ratificirala Republika Slovenija, povzema pa tudi tiste konvencije in priporočila, ki so novejša, pa jih RS še ni ratificirala (po Krašovec, 2008, str. 7-9).

Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem. Cilji zakona so 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.

Ureja tudi delovna razmerja delavcev, zaposlenih v državnih organih, lokalnih skupnostih in v zavodih, drugih organizacijah ter zasebnikih, ki opravljajo javno službo. Uporablja se za delovna razmerja med delodajalci, ki imajo sedež ali prebivališče v Republiki Sloveniji in pri njih zaposlenimi delavci; za delovna razmerja med tujimi delodajalci in delavci, sklenjena na podlagi pogodbe o zaposlitvi na območju Republike Slovenije in pa za delavce, ki jih tuji delodajalec napoti na delo v Republiko Slovenijo na podlagi pogodbe o zaposlitvi po tujem pravu, v skladu z določbami, ki urejajo položaj delavcev napotenih na delo v Republiko Slovenijo.

Delovno razmerje je v 4. členu tega zakona definirano kot razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. V delovnem razmerju je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene pravice in obveznosti.

Delavec je v skladu s 5. členom ZDR vsaka fizična oseba, ki je v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi, delodajalec pa pravna in fizična oseba ter drug subjekt, kot je državni organ, lokalna skupnost, podružnica tujega podjetja ter diplomatsko in konzularno predstavništvo, ki zaposluje delavca na podlagi pogodbe o zaposlitvi.

V 6. členu ZDR prepoveduje diskriminacijo 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 drugih osebnih okoliščin pri zaposlovanju delavca in v času trajanja delovnega razmerja. Prepovedano je spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu.

Pri sklepanju in prenehanju pogodbe o zaposlitvi in v času trajanja delovnega razmerja sta delodajalec in delavec (ZDR, 7. člen) dolžna upoštevati določbe tega in drugih zakonov, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, drugih predpisov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov delodajalca. S pogodbo o zaposlitvi oziroma kolektivno pogodbo se lahko določijo pravice, ki so za delavca ugodnejše, kot jih določa zakon. Akt o sistematizaciji delovnih mest ZDR določa v 8. členu kot obvezni splošni akt, ki ga mora sprejeti delodajalec.

Delovno razmerje se sklene s pogodbo o zaposlitvi (ZDR, 9. člen). Pravice in obveznosti se pričnejo uresničevati z dnem nastopa dela, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi. Delodajalec je dolžan v skladu s posebnimi predpisi delavca prijaviti v obvezno pokojninsko, invalidsko, zdravstveno zavarovanje in zavarovanje za primer brezposelnosti in mu izročiti fotokopijo prijave v petnajstih dneh od nastopa dela. Če datum nastopa dela ni določen, se kot datum nastopa šteje datum sklenitve pogodbe o zaposlitvi.

Pogodba o zaposlitvi se praviloma sklepa za nedoločen čas, kar določa 10. člen ZDR. Izjemoma se pogodba v skladu z 52. členom ZDR lahko sklene za določen čas. Če s pogodbo o zaposlitvi čas trajanja ni pisno določen oziroma če pogodba o zaposlitvi za določen čas ni sklenjena v pisni obliki ali ob nastopu dela ali če je pogodba o zaposlitvi v nasprotju z zakonom, se domneva, da je pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen čas.

Zaposlovanje za določen čas je mogoče, če ga narekujejo objektivni razlogi. Zaposlitev za določen čas nasploh je kompromis med potrebo po pospeševanju zaposlovanja ter fleksibilnostjo delovne sile in med delovno in socialno varnostjo delavcev (Avsec et al., 2007, str. 15).

Pogodba o zaposlitvi (ZDR, 15. člen) se sklene v pisni obliki. Delodajalec mora delavcu izročiti pisni predlog pogodbe praviloma tri dni pred predvideno sklenitvijo, pogodbo o zaposlitvi pa ob njenem podpisu. Pogodbo o zaposlitvi smejo v skladu z 19. členom skleniti osebe, ki so dopolnile petnajst let starosti, sicer se pogodba šteje za nično.

Delavec, ki sklene pogodbo o zaposlitvi (ZDR, 20. člen), mora izpolnjevati pogoje, predpisane s kolektivno pogodbo ali splošnim aktom delodajalca oziroma zahtevane in objavljene s strani delodajalca. Javno objavo prostih delovnih mest predpisuje 23. člen, kjer so opisani pogoji za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od osmih dni. Za javno objavo se šteje tudi objava v uradnih prostorih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Po objavi prostega delovnega mesta v sredstvih javnega obveščanja, začne teči rok za prijavo z dnem zadnje objave. Izjeme, ko se lahko pogodba o zaposlitvi sklene brez javne objave, so določene v 24. členu ZDR.

Delodajalec, ki ima zaposlene delavce za določen čas oziroma s krajšim delovnim časom in zaposluje na prosta delovna mesta za nedoločen čas oziroma s polnim delovnim časom, mora o prostih delovnih mestih oziroma o javni objavi prostih delovnih mest pravočasno obvestiti delavce na oglasnem mestu na sedežu delodajalca (ZDR, 23. člen).

V 26. členu ZDR je določeno, da sme delodajalec od delavca zahtevati le predložitev dokazil o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela, ne pa tudi podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine oziroma drugih podatkov, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem. Prav tako ne sme pogojevati sklenitve pogodbe o zaposlitvi s pridobitvijo podatkov, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem ali z dodatnimi pogoji v zvezi s prepovedjo nosečnosti ali odlogom materinstva ali z vnaprejšnjim podpisom odpovedi pogodbe s strani delavca. Pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi sme delodajalec preizkusiti znanja oziroma sposobnosti kandidatov za opravljanje dela na razpisanem delovnem mestu, v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu, ga napoti na predhodni zdravstveni pregled. Ugotovitve preizkusa znanja in zdravstvene zmožnosti se smejo nanašati le neposredno na delo na delovnem mestu.

Delodajalec mora pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi kandidata seznaniti z delom, pogoji dela ter pravicami in obveznostmi delavca in delodajalca, ki so povezane z opravljanjem dela na delovnem mestu, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi. Kandidat pa je delodajalcu v skladu s 27. členom dolžan predložiti dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela in ga obvestiti o vseh njemu znanih dejstvih in drugih okoliščinah, ki ga kakorkoli onemogočajo ali omejujejo pri izvrševanju obveznosti iz pogodbe ali lahko ogrožajo življenje ali zdravje oseb, s katerimi pri izvrševanju svojih obveznosti prihaja v stik. Delodajalcu ni dolžan odgovarjati na vprašanja, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem.

Delodajalec ima ob upoštevanju zakonskih prepovedi pravico do proste odločitve, s katerim kandidatom, ki izpolnjuje pogoje za opravljanje dela, bo sklenil pogodbo o zaposlitvi. Neizbrane kandidate (ZDR, 28. člen) mora v osmih dneh po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi pisno obvestiti o neizbranosti in jim na njihovo zahtevo vrniti vse dokumente, ki so mu jih predložili kot dokaz za izpolnjevanje zahtevanih pogojev za opravljanje dela.

Obvezne sestavine pogodbe o zaposlitvi so (ZDR, 29. člen):

- podatki o pogodbenih strankah z navedbo njunega prebivališča oziroma sedeža;
- datum nastopa dela;
- naziv delovnega mesta oziroma podatki o vrsti dela, ter kratek opis dela, za katero delavec sklepa pogodbo o zaposlitvi;
- kraj opravljanja dela (če ni naveden, se šteje da delavec opravlja delo na sedežu delodajalca);

- čas trajanja delovnega razmerja in določilo o načinu izrabe letnega dopusta, če je sklenjena pogodba za nedoločen čas;
- določilo ali gre za delovno razmerje s polnim ali krajšim delovnim časom;
- določilo o dnevnem ali tedenskem rednem delovnem času in razporeditvi delovnega časa;
- določilo o znesku osnovne plače, ki mu pripada za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi ter o morebitnih drugih plačilih;
- določilo o drugih sestavinah plače delavca, o plačilnem obdobju, plačilnem dnevu in o načinu izplačevanja plače;
- določilo o letnem dopustu oziroma načinu določanja letnega dopusta;
- dolžina odpovednih rokov;
- navedbo kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca oziroma splošnih aktov delodajalca, ki določajo pogoje delavca;
- druge pravice in obveznosti v primerih, določenih s tem zakonom.

V 7. poglavju ZDR so določene obveznosti delavca in delodajalca po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Med obveznosti delavca sodijo opravljanje dela, upoštevanje zahtev in navodil delodajalca, spoštovanje in izvajanje predpisov o varnosti in zdravju pri delu, varovanje svojega in tujega zdravja in življenj. Delodajalca mora obveščati o bistvenih okoliščinah, ki utegnejo vplivati na izpolnjevanje njegovih delovnih obveznosti in o vsaki grozeči nevarnosti za življenje, zdravje ali nastanek materialne škode, ki jo zazna pri delu. S svojimi ravnanji ne sme materialno ali moralno škoditi poslovnim interesom delodajalca. Dolžan je varovati poslovne skrivnosti in spoštovati konkurenčno klavzulo.

Obveznosti delodajalca so zagotavljanje delavcu delo, za katero sta se dogovorila v pogodbi o zaposlitvi, vsa potrebna sredstva in delovni material ter prost dostop do poslovnih prostorov. Delavcu mora zagotoviti ustrezno plačilo, pogoje za varnost in zdravje pri delu v skladu s posebnimi predpisi o varnosti in zdravju pri delu, varovati in ščititi njegovo osebnost ter upoštevati in ščititi njegovo zasebnost. Varovati mora tudi njegovo dostojanstvo pri delu ter njegove osebne podatke.

Določbe 224., 225. in 226. čl. ZDR, ki govorijo o delovni knjižici, so prenehale veljati 1. 1. 2009, kar določa ZDR-A² (UR.l. RS, št. 103/07). Po teh določbah ima delavec delovno knjižico, ki je javna listina. Delovne knjižice so izdajale pristojne upravne enote, ki vodijo evidenco o izdanih delovnih knjižicah. Delavec je moral ob podpisu pogodbe o zaposlitvi delodajalcu izročiti delovno knjižico, delodajalec pa mu je tem moral izdati pisno potrdilo. Med trajanjem delovnega razmerja ima delodajalec delovno knjižico v hrmbi, takoj ob prenehanju veljavnosti pogodbe o zaposlitvi pa mu jo mora vrniti.

ZDR ureja še naslednja delovna področja:

- spremembe ali sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi zaradi spremenjenih okoliščin;

² Delovnih knjižic se po 1.1.2009 ne izdaja več, do tedaj izdane pa ohranijo naravo javne listine in jih delodajalec obdrži v hrmbi, razen na izrecno zahtevo delavca.

- suspenz pogodbe;
- posebnosti pogodb o zaposlitvi;
- spremembe delodajalca;
- prenehanje pogodbe o zaposlitvi;
- opravljanje pripravništva;
- poskusno delo;
- plačilo za delo;
- odmor in počitek;
- posebnosti urejanja delovnega časa in nočnega dela;
- letni dopust;
- druge odsotnosti z dela;
- obveznost opravljanja drugega dela zaradi izjemnih okoliščin;
- disciplinsko in odškodninsko odgovornost;
- varstvo žensk, delavcev zaradi nosečnosti in starševstva, delavcev, ki še niso dopolnili 18 let starosti, invalidov, starejših delavcev;
- uveljavljanje in varstvo pravic, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja;
- delovanje in varstvo sindikalnih zaupnikov.

V posebnih določbah ZDR ureja še opravljanje dela v tujini in položaj delavcev, napotenih na delo v Republiko Slovenijo; delo otrok, mlajših od 15 let, vajencev, dijakov in študentov in pogodbo o zaposlitvi za pomorščake. V končnih določilih določa, da inšpekcijski nadzor nad izvajanjem tega zakona, izvršilnih predpisov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov delodajalca, ki urejajo delovna razmerja, opravlja inšpektorat za delo ter hkrati določa tudi kazenske določbe za kršitelje.

2.4 ZAKON O JAVNIH USLUŽBENCIH

Zaradi posebnosti delovanja države, občin ter drugih oseb javnega prava, ki izvajajo naloge v javnem interesu, delovnopravna in plačna razmerja za zaposlene pri pravnih osebah javnega prava ureja posebni pravni režim.

Po 1. členu Zakona o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) je javni uslužbenec posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, javni sektor pa sestavljajo državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi, ter druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Za javne uslužbence v javnem sektorju veljata ZDR in ZJU. ZJU velja v celoti le za javne uslužbence, ki so zaposleni v državnih organih in upravah samoupravnih lokalnih skupnosti, za ostale javne uslužbence pa določila tega zakona veljajo le do 21. člena. Za uslužbenska razmerja se določbe ZDR uporabljajo subsidiarno, če ta niso posebej urejena z ZJU. Za zaposlene v javnem sektorju veljajo določene posebnosti pri zaposlovanju zaradi narave dela, ki jih opravljajo. S svojim delom javni uslužbenci uresničujejo javni interes in za svoje delo uporabljajo javna sredstva, za katere velja pravilo, da se lahko uporabljajo samo za namene, določene v predpisih.

Varovanje javnega interesa zahteva večje omejitve avtonomije pogodbenih strank, javnega uslužbenca in delodajalca pri urejanju uslužbenskih razmerij, kot v zasebnem. Delodajalec javnemu uslužbencu ne sme zagotavljati pravic v večjem obsegu³, kot je to določeno z zakonom, podzakonskim predpisom ali s kolektivno pogodbo, če bi s tem obremenil javna sredstva (ZJU, 16. člen). Predstojnik prav tako ne sme sprejeti odločitve in javnemu uslužbencu določiti večje ali manjše pravice oziroma manj ali bolj ugodne pogoje dela kot določajo predpisi delovnega prava in kolektivne pogodbe (ZJU, 92. člen).

Za vse pravne osebe javnega prava 21. člen ZJU določa tudi, da morajo imeti akt o sistemizaciji delovnih mest, v katerem so v skladu z notranjo organizacijo določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog. Pri vsakem delovnem mestu se v sistemizaciji določijo najmanj opis nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta. Skupna izhodišča (ZJU, 40. člen) za sistemizacijo v organih državne uprave in upravah lokalnih skupnosti določi vlada. Sistemizacijo v organih državne uprave in v upravah lokalnih skupnosti praviloma določi predstojnik oziroma župan ali od njega pooblaščen oseba. K sistemizaciji organa državne uprave je potrebno pridobiti soglasje vlade.

Tako državni in občinski organi sklepajo delovna razmerja in upravljajo s kadrovskimi viri v skladu s kadrovskimi načrti (ZJU, 42. člen). V teh se prikaže dejansko stanje zaposlenosti po delovnih mestih ter v skladu z delovnim področjem in delovnim programom organa za obdobje dveh let določi predvideno ciljno stanje zaposlitve za nedoločen in določen čas.

Javni uslužbenci se (ZJU, 23. člen) v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti delijo na uradnike, ki v državnih organih in organih lokalnih skupnosti opravljajo javne naloge (to so tiste naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa) in na strokovno tehnične uslužbenke, ki opravljajo spremljajoča dela (ki jih je treba opravljati zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela ter druga dela).

Delitev na uradnike in strokovno tehnične javne uslužbenke je pomembna zato, ker se posamezna vprašanja v zvezi z določanjem pravic, obveznosti in odgovornosti urejajo ločeno za uradnike in za strokovno tehnične uslužbenke (po Korpič – Horvat, 2008, str. 3).

Preden sprejme odločitev o novi zaposlitvi, predstojnik oceni, ali je mogoče prosto delovno mesto zasesti s premestitvijo javnega uslužbenca iz istega organa. Če prostega delovnega mesta ni mogoče zasesti na ta način, se lahko delovno mesto zasede s premestitvijo javnega uslužbenca iz drugega organa, za kar se lahko izvede

³ Za zaposlene v zasebnem sektorju pa velja načelo, da se s pogodbo o zaposlitvi oziroma s kolektivno pogodbo lahko določijo pravice, ki so za delavce ugodnejše, kot jih določa ZDR (ZDR, 7. člen).

interni natečaj. Ta v organih državne uprave zajame tudi druge državne organe in uprave lokalnih skupnosti, o čemer sklenejo poseben dogovor. Postopek izvedbe internega natečaja za vse organe določi vlada z uredbo. Če se na prosto delovno mesto ne premesti javni uslužbenec iz istega oziroma iz drugega organa, se začne postopek za novo zaposlitev. Postopek za novo zaposlitev uradnika se izvaja kot javni natečaj, postopek za novo zaposlitev na strokovno – tehničnem delovnem mestu pa po postopku, določenem s predpisi, ki urejajo delovna razmerja, in kolektivno pogodbo (ZJU, 57. člen).

Vsebina objave javnega natečaja je določena v 59. členu, objava javnega natečaja pa v 58. členu ZJU. Javni natečaj se objavi za organe državne uprave na spletni strani ministrstva pristojnega za upravo; drugi državni organi in lokalne skupnosti pa na svojih spletnih straneh, lahko pa tudi v Uradnem listu, dnevem časopisju ali pri Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Kandidati, ki izpolnjujejo natečajne pogoje, so uvrščeni v izbirni postopek. Izbirni postopek se lahko opravi v več fazah in se kandidati lahko postopoma izločajo. Lahko se presoja strokovna usposobljenost kandidata iz njegove dokumentacije, pisnega preskusa usposobljenosti, ustnega razgovora idr. Izbira se opravlja na podlagi meril, ki jih predstojnik lahko sprejme po objavi. Izbere se kandidat, ki najbolj izpolnjuje merila in je strokovno usposobljen za uradniško delovno mesto. Uradniku, ki je izbran, izda predstojnik ali pooblaščenec upravno odločbo o izbiri, neizbranim kandidatom pa sklep, da niso izbrani. Če nihče od prijavljenih kandidatov ni dovolj strokovno usposobljen, ni izbran noben kandidat in se javni natečaj ponovi, kandidate pa obvesti o neuspešnem javnem natečaju (ZJU, 62. člen).

V osmih dneh od dokončnosti odločbe o izbiri se uradniku ponudi sklenitev pogodbe o zaposlitvi. Pogoji za imenovanje v naziv so: določena izobrazba, strokovni izpit, znanje uradnega jezika, državljanstvo RS, nekaznovanost za naklepna kazniva dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, da oseba ni bila obsojena na nepogojno kazen zopora v trajanju več kot šest mesecev ter, da zoper osebo ni vložena pravnomočna obtožnica zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti. Lahko pa se določijo tudi drugi pogoji.

Izbrani javni uslužbenec v državnih organih in upravah lokalne skupnosti sklene delovno razmerje s pogodbo o zaposlitvi. Njene sestavine so naslednje (ZJU, 53. člen):

- navedba pogodbenih strank,
- navedba organa, v katerem bo javni uslužbenec opravljal delo,
- čas trajanja delovnega razmerja,
- navedba delovnega mesta oziroma položaja, na katerem bo javni uslužbenec opravljal delo, oziroma podatki o vrsti dela s kratkim opisom dela,
- datum začetka opravljanja dela,
- kraj opravljanja dela,
- določilo o tem, ali se delo opravlja s polnim ali skrajšanim delovnim časom,

- drugi podatki, ki jih določa ZJU ali področni zakon, ki ureja položaj javnih uslužbencev v organih,
- določilo o osnovni plači in morebitnih dodatkih, vezanih na delovno mesto,
- določilo o letnem dopustu,
- določilo o delovnem času,
- določilo o odpovednem roku,
- navedba, da lahko posamezne sestavine pogodbe delodajalec enostransko spreminja v skladu z zakonom.

ZJU izrecno določa, da se za sestavine pogodbe o zaposlitvi ne uporabljajo določbe splošnih predpisov o delovnih razmerjih. Sestavine pogodbe o zaposlitvi po ZJU se razlikujejo v primerjavi s sestavinami, ki jih določa ZDR v možnosti enostranskega spreminjanja pogodbe o zaposlitvi s strani delodajalca. Ta možnost izhaja iz narave dela javnega uslužbenca. Javni uslužbenec izvršuje svoje naloge, določene v pogodbi o zaposlitvi v javnem interesu, ki ima prednost pred zasebnimi interesi. Sklep s katerim se določijo pravice in obveznosti javnega uslužbenca lahko predstojnik nadomesti z novim sklepom, če je ta v skladu z zakonom, podzakonskimi predpisi, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi. Enostransko, s sklepom, delodajalec ureja imenovanje v drug naziv, napredovanje in premestitev na drugo delovno mesto (po Korpič – Horvat, 2008, str. 7).

2.5 DRUGI ZAKONI, KI UREJAJO DELOVNA RAZMERJA

Pri urejanju delovnih razmerij je potrebno upoštevati še vrsto drugih predpisov. To so predvsem:

- Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti, ki določa vrste in vsebine evidenc, njihovo vodenje in povezovanje, način zbiranja podatkov in njihovo posredovanje za potrebe državnih organov, lokalnih skupnosti in nosilcev javnih pooblastil ter ostalih uporabnikov za opravljanje zakonsko določenih nalog in vodenje zbirk podatkov ter namene izvajanja statističnih, socialno ekonomskih in drugih raziskovanj, ki imajo zakonsko podlago;
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, ki ureja sistem obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter dodatno pokojninsko in invalidsko zavarovanje oseb, ki so vključene v obvezno zavarovanje. Z obveznim zavarovanjem se zavarovancem na podlagi dela, prispevkov, ter po načelih vzajemnosti in solidarnosti, zagotavljajo pravice za primer starosti, smrti, telesne okvare ter potrebe po stalni pomoči in postrežbi, temelji pa na odgovornosti države in delodajalcev za njegovo delovanje in na osebni odgovornosti zavarovancev;
- Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno, ki določa, da je delo na črno, če pravna oseba ali zasebnik opravljata dejavnost, ki ni priglašena pri pristojnem organu ali za to nimata z zakonom predpisanih listin o izpolnjevanju za njeno opravljanje; če opravljata to dejavnost kljub začasni prepovedi; če tuja pravna oseba ali zasebnik s sedežem ali stalnim prebivališčem zunaj RS, opravlja dejavnost na ozemlju RS ali če na njenem

- območju opravlja storitve brez izpolnjevanja pogojev in prijave pričetka opravljanja storitev pri pristojnem davčnem organu ali če posameznik opravlja dejavnost oziroma delo in ni vpisan ali priglasi, kot je to zakonsko določeno. Kot zaposlovanje na črno se po tem zakonu šteje, če pravna oseba ali zasebnik, ki izpolnjuje pogoje za opravljanje dejavnost, z delavcem ne sklene pogodbe o zaposlitvi oziroma pogodbe o delu v skladu s predpisi in delavca ni prijavil zavodu za zdravstveno zavarovanje in zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje; če zaposli tujca oziroma osebo brez državljanstva v nasprotju s predpisi o zaposlovanju tujcev ali če posameznik v svojem imenu in za svoj račun zaposli delavca, ki opravlja delo na črno;
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu, ki določa pravice in dolžnosti delodajalcev in delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu;
 - Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, s katerim se urejajo zaposlovanje, zavarovanje za primer brezposelnosti, upravljanje sistema ter način izvajanja strokovnih nalog na tem področju. Zaposlovanje obsega posredovanje zaposlitev, posredovanje dela, ukrepe za pospeševanje zaposlovanja in odpiranje novih ter ohranjanje produktivnih delovnih mest in vse tiste dejavnosti, ki zagotavljajo pogoje za produktivno in svobodno izbrano zaposlitev, poklicni in strokovni razvoj, porabo delovnih sposobnosti posameznikov ter štipendiranje. Z zavarovanjem za primer brezposelnosti se zavarovancem priznajo pravice za čas, ko so brez svoje krivde ali proti svoji volji brez zaposlitve ali ko njihovo delo postane nepotrebno. Te dejavnosti so v javnem interesu in se opravljajo kot javna služba, strokovne naloge ki se nanašajo na te dejavnosti opravlja Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje;
 - Zakon o zaposlovanju in delu tujcev, ki določa pogoje, pod katerimi se lahko tujec zaposli ali dela v Republiki Sloveniji, če z mednarodnimi sporazumi ni drugače določeno. Tujec je zaposlen v Republiki Sloveniji, kadar je na podlagi pogodbe o zaposlitvi v delovnem razmerju pri delodajalcu, ki ima sedež ali prebivališče v Republiki Sloveniji oziroma ima v skladu s tem zakonom status samozaposlene osebe. V skladu z mednarodnimi pogodbami ureja prosto gibanje delavcev in prosto izvajanje storitev med državami članicami Evropske unije, državami članicami Evropskega gospodarskega prostora in Švicarske konfederacije;
 - Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, ki ureja sistem zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja, določa nosilce družbene skrbi za zdravje in njihove naloge, zdravstveno varstvo v zvezi z delom in delovnim okoljem, ureja odnose med zdravstvenim zavarovanjem in zdravstvenimi zavodi ter uveljavljanje pravic iz zdravstvenega zavarovanja. Zdravstveno varstvo po tem zakonu obsega sistem družbenih, skupinskih in individualnih aktivnosti, ukrepov in storitev za krepitev zdravja, preprečevanje bolezni, zgodnje odkrivanje, pravočasno zdravljenje, nego in rehabilitacijo zbolelih in poškodovanih ter pravice iz zdravstvenega zavarovanja, s katerimi se zagotavlja socialna varnost v primeru bolezni, poškodbe, poroda ali smrti;
 - Zakon o kolektivnih pogodbah, ki ureja stranke, vsebino, postopek sklenitve, obliko, veljavnost in prenehanje, mirno reševanje kolektivnih delovnih sporov

ter evidenco in objavo kolektivnih pogodb. Kolektivne pogodbe sklepajo sindikati oziroma združenja sindikatov kot stranka na strani delavk in delavcev in delodajalec oziroma združenja delodajalcev. Kolektivna pogodba ureja pravice in obveznosti strank, ki so jo sklenile, pri sklepanju pogodb o zaposlitvi, med trajanjem delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi, plačilo za delo, ter druge osebne prejemke in povračila v zvezi z delom, varnost in zdravje pri delu ali druge pravice in obveznosti, ki izhajajo iz razmerij med delodajalci in delavci, ter zagotavljanje pogojev za delovanje sindikata pri delodajalcu. Vsebuje lahko le določbe, ki so za delavca ugodnejše od določb, vsebovanih v zakonu.

3 PROCES ZAPOSLOVANJA

Po Lipičniku (1997, str. 325) je zaposlovanje proces, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih delavcev. Belčič (2002, str. 16) definira zaposlovanje kot strokovno in praktično dejavnost, s katero podjetje ugotavlja obseg in strukturo kadrovskih potreb ter zagotovi njihovo realizacijo, v Velikem splošnem leksikonu (DZS, 1997, str. 4853) pa je zaposlovanje definirano kot proces, s katerim združba uresničuje svoje potrebe po delovnih zmožnostih, ugotovljenih na podlagi napovedi za prihodnost; najprej z naborom in izbiranjem kandidatov za zaposlitev, nato še z njihovo socializacijo v združbi. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti v 1. členu določa, da zaposlovanje obsega posredovanje zaposlitev, posredovanje dela, ukrepe za pospeševanje zaposlovanja in odpiranje novih ter ohranjanje produktivnih delovnih mest ter vse tiste dejavnosti, ki zagotavljajo pogoje za produktivno in svobodno izbrano zaposlitev, poklicni in strokovni razvoj ter uporabo delovnih sposobnosti posameznikov.

Na področju zaposlovanja se pogosto srečujemo z naslednjimi pojmi (po Možina et al., 2002, str. 406-409) :

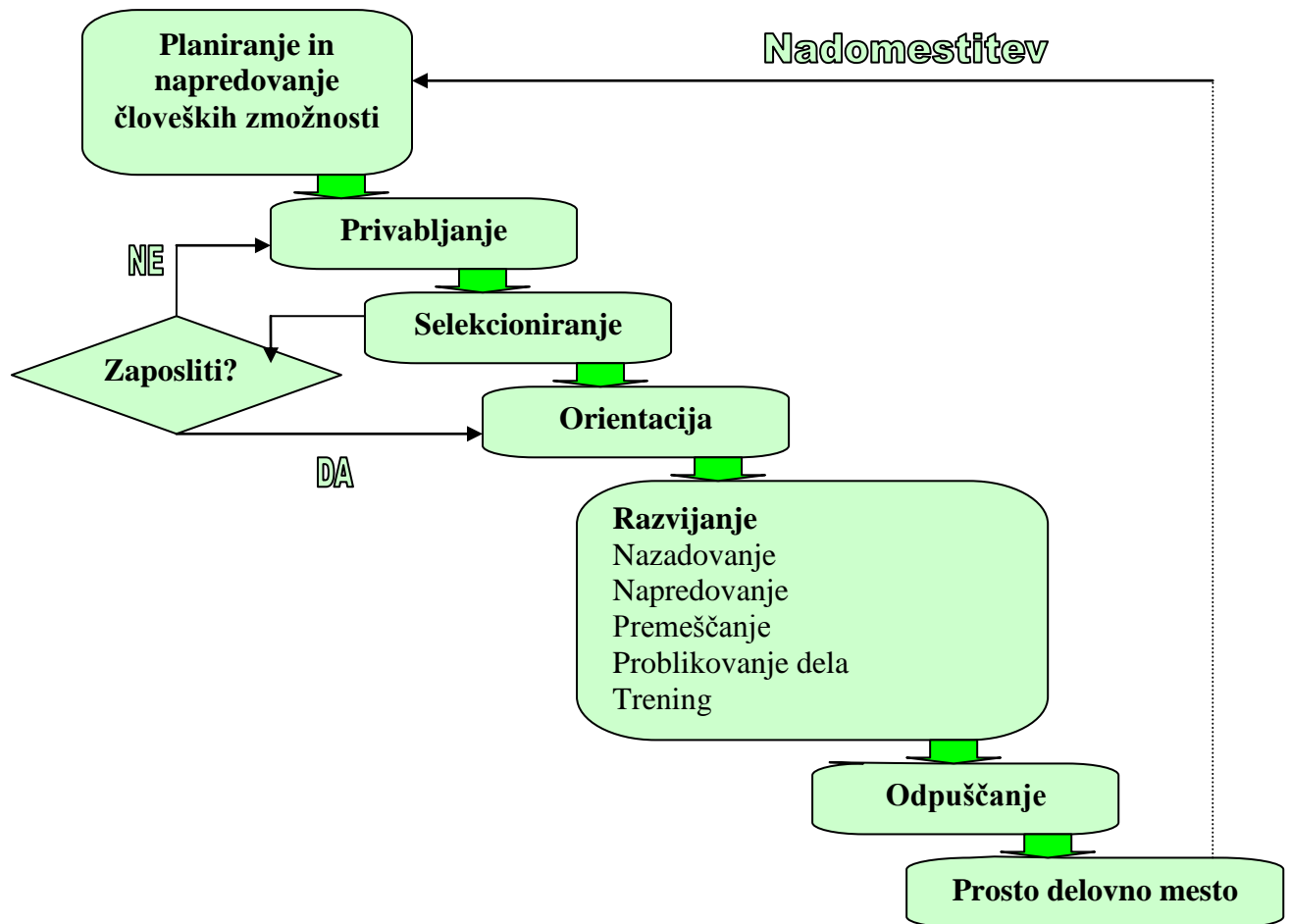
- kadri (Manpower), to so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebni in delovni ciljev v organizaciji;
- kadrovski viri (Human Resources), ki opredeljujejo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote itd. kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd.;
- management kadrovskih virov (Human Resource Management), ki pomeni splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi;
- funkcija kadrovske dejavnosti, ki pomeni opis in analizo dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, združevanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti ter
- kadrovska dejavnost (Možina et. al, 2002, str. 5) ki jo je tradicionalno pojmovanje vedno povezovalo s tremi osnovnimi cilji oziroma nameni: pridobivanje zaposlenih, ohranjanje želene kadrovske strukture in skrb za njihovo motivacijo, tem trem pa se je sčasoma pridružila še skrb za usposabljanje zaposlenih.

Proces zaposlovanja kadrov se po Belčiču (2002, str. 15) deli na:

- poslovno odločitev o potrebi po zaposlovanju oz. (ekonomsko) presojo o upravičenosti delovnega mesta oz. dodatne ali nadomestne zaposlitve;
- analizo dela in določitev pogojev za zasedbo delovnega mesta:

- izdelava sistematizacije delovnega mesta z določitvijo pogojev za zasedbo;
- odločitev, kakšne metode bodo uporabljene ob izbiri (življenjepis, delovni preizkus, priporočila, intervju...);
- iskanje notranjih rezerv, selitev dela v tujino, zaposlovanje tujcev:
 - proučitev možnosti, da se naloge in dolžnosti porazdelijo na druga delovna mesta;
 - opravljanje nalog in dolžnosti z nadurnim/pogodbenim delom;
 - iskanje ustreznega kandidata v podjetju (iz notranjih virov);
 - napredovanje ali premestitev znotraj podjetja (postopek notranje »kadrovske verige«);
 - proučitev možnosti, da se delo (delovna mesta) seli v tujino ali da se za opravljanje dela zaposlijo tujci;
- objavo prostega delovnega mesta, iskanje kandidatov:
 - objava prostega delovnega mesta z oddajo ustreznega obrazca na zavodu za zaposlovanje;
 - (dodatna) objava prostega delovnega mesta v časopisu oziroma medijih;
 - druge oblike aktivnega iskanja ustreznih kandidatov;
- postopek izbire:
 - zbiranje prijav;
 - aplikacija metod za zbiranje podatkov o kandidatih;
 - obdelava izbranih podatkov o kandidatih;
 - odločitev o izbranem kandidatu;
 - sestava napotnice za zdravstveni pregled;
 - upoštevanje zdravniškega spričevala;
 - obvestilo izbranemu kandidatu;
 - seznanitev kandidata z delom, pogoji dela ter pravicami delavca;
- sklepanje pogodbe o zaposlitvi:
 - sestava pisnega predloga pogodbe o zaposlitvi;
 - seznanitev kandidata s pisnim predlogom pogodbe o zaposlitvi;
 - podpis pogodbe o zaposlitvi;
 - izročitev pogodbe o zaposlitvi delavcu;
- postopek po podpisu pogodbe o zaposlitvi:
 - prijava v obvezno socialno zavarovanje;
 - izročitev fotokopije prijave v obvezno socialno zavarovanje;
 - sprejem in vpis podatkov v delovno knjižico, hranjenje delovne knjižice;
 - pisno potrdilo o sprejemu delovne knjižice;
 - obvestilo neizbranemu kandidatu (kandidatom), da ni bil izbran;
 - vrnitev dokumentacije neizbranemu kandidatu (kandidatom) na njegovo zahtevo;
 - arhiviranje podatkov iz izbirnega postopka za namene evalvacije postopka in/ali za poziv najboljšemu ali najboljših po rangu, ki niso bili izbrani (za prvo naslednjo priložnost).

Slika 1: Proces zaposlovanja



Vir: Lipičnik (1997, str. 79)

Slika 1 prikazuje, da je proces zaposlovanja sestavljen iz različnih faz. Postopek se začne s planiranjem človeških zmožnosti ali ljudi, če je organizacija tako orientirana. V tem procesu skuša organizacija na osnovi različnih postopkov določiti, koliko in kakšne ljudi potrebuje. Ugotoviti pa mora tudi, kdaj jih potrebuje (Lipičnik, 1997, str. 78).

Ko je organizacija ugotovila, koliko in kakšne človeške zmožnosti potrebuje, lahko preide v fazo privabljanja. Gre za postopke, s katerimi organizacija pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis in tako izkažejo svojo pripravljenost za sodelovanje z organizacijo. Izmed velikega števila kandidatov, ki se navadno prijavijo na razpis, je treba oddvojiti tiste, ki so za delo najbolj primerni. V ta namen organizacija izvede selekcijo in tako zaposli tiste kandidate, ki ustrezajo njenim zahtevam. To pomeni, da z njimi sklene pogodbo o zaposlitvi. Ko kandidati, tokrat že delavci v organizaciji zasedejo delovna mesta, se začne proces orientacije ali

uvajanja v delo. V tem procesu organizacije seznanijo svoje nove delavce z njihovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostjo, varstvom pri delu in jim poskušajo dopovedati, kaj od njih pričakujejo. Ko novi delavci spoznajo vse, kar morajo vedeti za uspešno delo, se organizacija posveča njihovemu nadaljnjemu razvoju, napredovanju, uresničevanju kariere. Skratka, začne se običajni proces neprestanega spreminjanja določenih vlog. Spreminjanje poteka toliko časa, da zaposleni svoje delovno mesto zapusti. Tako ponovno nastane prosto delovno mesto in proces zaposlovanja se zopet ponovi in se neprestano ponavlja (Lipičnik, 1997, str. 78-79).

Če želi podjetje zaposliti resnično najprimernejšega kandidata za novo delovno mesto (po Kragelj, 2005, str. 34-39), morajo postopki in ugotovitve temeljiti na konkretnih, specifičnih in merljivih dejstvih ter preverjenih informacijah. Da postopek ne bi bil odvisen od mnenj, predvidevanj in občutkov, ga je potrebno skrbno načrtovati (pet faz) in strukturirati:

- Prva faza je analiza delovnega mesta. Ta obsega standardni postopek določanja kritičnih zahtev, s katerimi se bo moral spoprijeti delavec na delovnem mestu. Rezultat analize dela je profil delovnega mesta, ki vsebuje kritično znanje, veščine in vedenjske karakteristike, nepogrešljive na konkretnem delovnem mestu.
- Druga faza obsega objavo prostega delovnega mesta, ki mora biti oblikovana tako, da že sama pomeni selekcijsko orodje. S takšnimi objavami se doseže, da kandidati ne pošljejo kopice vlog, za katere se na koncu ugotovi, da mogoče le dve ali tri ustrezajo pričakovanjem.
- Tretja faza obsega pridobivanje informacij s kadrovskim vprašalnikom. Kandidatom, ki pri pregledu prijav vlog in življenjepisov ustrezajo osnovnim pogojem, ki so navedeni v prijavi, se pošlje še podrobnejši kadrovski vprašalnik, s katerim se pridobi informacije, ki jih v vlogi niso navedli. Informacije, pridobljene s takšnim vprašalnikom, bistveno olajšajo strukturiranje kasnejšega selekcijskega postopka.
- Četrta faza obsega psihološko testiranje. Samo kandidati, ki izpolnjujejo te pogoje, so pri delu lahko uspešni in učinkoviti, sicer je izraba njihovih sposobnosti slaba. Obstajajo različni psihološki preizkusi. S kakšnimi preizkusi se ocenjuje primernost, je seveda odvisno od tega, katere sposobnosti, lastnosti, poteze in značilnosti je potrebno pri posameznem kandidatu oceniti.
- Peta faza obsega ocenjevalni intervju, ki je časovno najzahtevnejši, saj gre za individualno obravnavo kandidata. Intervju še zdaleč ni samo neformalna debata o naključnih temah. Je lahko precej trd oreh za izpraševalca. Ima svojo strukturo, metode in postopke vrednotenja rezultatov.

Za razpis delovnega mesta (po Keenan, 1995, str. 6-10) se v podjetju odločijo v dveh primerih, to je ko dosedanji delavec napreduje na novo delovno mesto ali odide iz podjetja ali ko se obseg dela tako poveča, da je treba odpreti novo delovno mesto. Pred odločitvijo za razpis delovnega mesta se je potrebno prepričati, da je resnično potrebno zaposliti novega delavca, da je delovne dolžnosti nemogoče porazdeliti med že zaposlene ali da ni v podjetju nikogar, ki bi lahko napredoval na to delovno mesto

ali se zanj usposobil. Če je res potrebno zaposliti novega delavca, je potrebno najprej ugotoviti, za kakšno delo pravzaprav gre. Glavne naloge, za katere je delavec zadolžen in obseg delovnih dolžnosti so pomembne sestavine opisa delovnega mesta. Ko je opis delovnega mesta sestavljen, se v podjetju lahko lotijo specifikacije delavca, ki obsega spretnosti, zmožnosti in lastnosti, ki se pričakujejo od delavca za to delovno mesto.

Zaposlovanje delavcev (po Mežnar, 2007, str. 25, 26) je zelo pomembna investicija. Njeno uspešnost določa preprosto merilo - ali je podjetje pridobilo pravega človeka za pravo delo. Če je izbrana prava oseba, so rezultati večja produktivnost, boljša kakovost, inovacije..... Z napačnim človekom pa se samo povečajo stroški in poslabša kakovost dela. Da bi bilo pri tem čim manj napak, je tako treba analizirati delo in natančno določiti pogoje, v katerih se opravlja določeno delo (oprema, pripomočki, informacije, sredstva, s katerimi se delo izvaja); opredeliti naloge, ki jih delavec izvaja; opredeliti cilje, ki jih mora delavec doseči ter v zvezi z vsem tem analizirati delavca, s tem da se opredeli znanja, sposobnosti, veščine ter vedenjske in osebnostne lastnosti, s katerimi ocenjujemo, da bo delavec učinkovito opravljal svoje delo. Opis idealnega kandidata predstavlja model za določeno delovno mesto. Kadar imamo tak opis narejen za vsa delovna mesta, govorimo o sistematizaciji delovnih mest.

Vsak opis delovnega mesta (Tracy, 2006, str. 22) je sestavljen iz treh delov. Prvi del predstavljajo pričakovani rezultati, ki morajo biti popolnoma jasno in natančno opredeljeni. Drugi del predstavljajo spretnosti, ki so potrebne za doseg te rezultate. Tretji del pa predstavljajo osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imela idealna oseba za to delovno mesto, tako da bi se ujemala tudi z ostalo delovno ekipo.

Besedo zaposlovanje lahko razumemo v širšem in ožjem smislu. V širšem smislu predstavlja celo verigo aktivnosti (planiranje, privabljanje, selekcioniranje, uvajanje v delo, nadaljnji razvoj, odpuščanje). V ožjem smislu pa predstavlja samo pridobitev novega delavca (Mežnar, 2007, str. 23).

Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Zaposlovanje je podrejeno filozofiji, s katero organizacije pristopajo k urejanju tega vprašanja. Razlikujemo lahko dva pomena besede zaposlovanje: zaposlovanje v širšem smislu in zaposlovanje v ožjem smislu. O zaposlovanju v širšem smislu govorimo takrat, ko mislimo na celo verigo aktivnosti, od planiranja do postopanja z že zaposlenimi. O zaposlovanju v ožjem smislu pa govorimo takrat, ko mislimo samo na en del zaposlovanja v širšem smislu, to je, ko pridobimo novega delavca (Lipičnik, 1997, str. 78).

Zaradi obširnosti procesa zaposlovanja v širšem smislu, se diplomsko delo osredotoča na proces zaposlovanja v ožjem smislu.

4 PROCES ZAPOSLOVANJA V OŽJEM SMISLU

4.1 PRIVABLJANJE KADROV

K postopku načrtovanja in pridobivanja kadrov je potrebno pristopiti zelo natančno, zato je predhodno potrebno narediti analizo obstoječe strukture kadrov in ugotoviti potrebe po kadrih. Koliko kadrov bo potrebovala organizacija, je odvisno od njene dejavnosti in obsega poslovanja, delitve dela, organizacijske strukture in izobrazbene oziroma kvalifikacijske strukture zaposlenih. Na podlagi predhodnega načrtovanja se lahko ugotovi, ali in koliko kadrov se bo prerazporedilo iz notranjih virov in koliko se bo zaposlilo novih kadrov. Vsako podjetje, ki potrebuje nove sodelavce, si želi privabiti najboljše, najbolj talentirane kadre, ravno tako pa je potrebno zadržati kakovosten kader znotraj podjetja. Za podjetja je zelo pomembno, da skrbijo za svoj ugled, kajti le na takšen način se bodo perspektivni kadri želeli zaposliti prav pri njih. Vsaka organizacija mora, preden začne s procesom zaposlovanja, določiti potrebe po človeških virih. Tako najprej definira število ljudi, ki naj bi jih zaposlili, ter znanja oziroma kompetence in sposobnosti, ki naj bi jih zaradi potreb organizacije kandidati imeli. Poleg tega mora tudi določiti časovni okvir, kdaj bo na novo zaposlene ljudi organizacija potrebovala (Avsec et al., 2007, str. 47).

Podjetje lahko za razpisano delovno mesto izbira med ljudmi, ki so že zaposleni v organizaciji (interno pridobivanje kandidatov) ali pa med tistimi, ki niso (eksterno pridobivanje kandidatov).

Brejc meni (2002, str. 40), da je pri internem pridobivanju kandidatov smiselno postaviti pomembno pravilo, ki naj ga poznajo vsi zaposleni; pri iskanju uslužbencev za nova delovna mesta imajo prednost že zaposleni, če izpolnjujejo vse zahteve za razpisana delovna mesta. Takšno ravnanje omogoča zaposlenim, da si načrtujejo kariero znotraj organizacije, hkrati pa prisilijo vodstvo organizacije, da razmišlja o razvoju človeških virov v lastni organizaciji. Če bi se takoj odločili za eksterno pridobivanje kandidatov, bi lahko s tem prezrli sposobne zaposlene, ki upravičeno pričakujejo napredovanje, in s tem ustvarili nesoglasja in verjetnost, da bodo sposobni zapuščali organizacijo.

Za uspešno pridobivanje zaposlenih iz notranjih virov mora imeti podjetje dobre podatke o zaposlenih in njihovih sposobnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, napredovanju ipd. Vse to ponavadi združujejo informacijski sistemi, ki so podpora ravnanju s človeškimi viri, katerih cilj je čim kvalitetnejši način zbiranja, obdelave, posredovanja in uporabe relevantnih informacij (Sedej, 1997, str. 116).

Zaradi pomanjkanja kandidatov v podjetju, slabosti pridobivanja zaposlenih iz notranjih virov in pojava potreb po novih zaposlenih zaradi razširitve del, se podjetja poslužujejo različnih ostalih dostopnih zunanjih virov (Svetlik, 2002, str. 134).

Tabela 1: Prednosti in slabosti pridobivanje zaposlenih iz notranjih in zunanjih virov

	PREDNOSTI	SLABOSTI
NOTRANJI VIRI	• kandidati so že usmerjeni v organizacijo	• lahko obstaja manj idej
	• o kandidatih so na voljo zanesljive informacije	• neuspešni kandidati lahko postanejo vznemirjeni
	• stroški izbire so nižji	• izbira je bolj podvržena notranji politiki
	• notranja morala narašča, ko zaposleni vidijo možnost za vertikalno mobilnost	• lahko zahteva drago usposabljanje
	• nagrajena je uspešnost	• kandidatovo trenutno delo se lahko prekine
ZUNANJI VIRI	• kandidati so potencialni vir novih idej	• možnost napačne izbire je večja zaradi manj zanesljivih informacij
	• kandidati lahko imajo širše izkušnje	• potencialni notranji kandidati se lahko čutijo zavrjene
	• kandidati lahko poznajo konkurenco	• novi zaposleni ima lahko počasnejši start zaradi prilagajanja na organizacijo
	• kandidati lahko obvladajo različne nove specialnosti	• proces izbire je lahko dražji

Vir: Merkač Skok,(2005, str. 132)

Tabela 1 prikazuje, kakšne so prednosti in slabosti pridobivanja zaposlenih iz notranjih in zunanjih virov.

Pridobivanje kadrov je proces »iskanja«. Na eni strani kandidati iščejo zaposlitev, na drugi strani pa delodajalci iščejo bodoče sodelavce. Vsi imajo svoje interese, želje in potrebe. Gre za postopek, s katerim podjetje pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis in na ta način pokažejo svojo pripravljenost za sodelovanje z izbranim podjetjem. Podjetje želi pritegniti čim večje število pravih kandidatov za delovno mesto, obenem pa si mora z različnimi selekcijskimi metodami izoblikovati čim bolj popolno sliko o potencialnih kandidatih. Pri procesu pridobivanja kandidatov za zaposlitev ustvarjajo podjetja »bazo kandidatov«, iz katere poteka izbira najbolj primernih kadrov, in sicer s pomočjo različnih selekcijskih metod. Kanali zaposlovanja so ustaljeni načini zaposlovanja oziroma mehanizmi srečevanja iskalcev zaposlitve in delodajalcev. Torej lahko rečemo, da na takšen način poskušajo priti v stik iskalci zaposlitve z delodajalci, hkrati pa delodajalci iščejo ustrezne kandidate za prosta delovna mesta. Trg delovne sile je zelo raznolik in ravno zaradi tega so tudi kanali zaposlovanja različni in so namenjeni različnim ciljnim skupinam iskalcev zaposlitve.

Nekateri kanali so univerzalni in zavzemajo vse profile iskalcev zaposlitve, drugi pa so še posebej specializirani za določeno skupino ljudi (Avsec et al., 2007, str. 47).

4.1.1 Zavod RS za zaposlovanje

Zavod za zaposlovanje je od osamosvojitve Slovenije deloval kot Republiški zavod za zaposlovanje, organ v sestavi Ministrstva za delo, od leta 1992 dalje pa kot samostojni javni zavod s statusom pravne osebe. Leta 1998 se je preimenoval v Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju zavod). Zavod je organiziran enotno za območje Republike Slovenije. Njegove organizacijske enote so centralna služba in območne službe z uradi za delo. Območne službe teritorialno obsegajo eno ali več upravnih enot in lahko poslujejo neposredno ali po uradih za delo. V Sloveniji je 12 območnih služb in 60 uradov za delo.

Večina dejavnosti, ki jih opravlja zavod, je pravno utemeljena v Zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Poleg vloge posrednika med povpraševanjem in ponudbo oziroma med delodajalci in delojemalci ima zavod še številne druge vloge in naloge, s katerimi delno vpliva na obseg in sestavo povpraševanja in ponudbe delovne sile. Izvaja vse aktivnosti, ki jih povezujejo z javnimi službami za zaposlovanje. To so posredovanje zaposlitev, poklicno svetovanje in obveščanje, izvajanje zavarovanja za primer brezposelnosti ter programi aktivne politike zaposlovanja. Zavod tudi izdaja delovna dovoljenja tujcem ter izvaja nacionalno politiko štipendiranja (po Svetlik et al., 2002, str. 219).

Osnovna dejavnost zavoda je zbiranje in posredovanje informacij o iskalcih zaposlitve za delodajalce ter o prostih delovnih mestih za aktivne iskalce zaposlitve. Delodajalci morajo vsako prosto delovno mesto prijaviti zavodu, kjer se tako srečajo delodajalci in delojemalci. Te storitve so za delodajalce in iskalce zaposlitve brezplačne.

Zavodova zelo pomembna dejavnost je opravljanje strokovnih nalog v zvezi z izvajanjem ukrepov aktivne politike zaposlovanja. Možnosti za ukrepanje so odvisne predvsem od razpoložljivih proračunskih sredstev. Delodajalcem se lahko v okviru sredstev, namenjenih za izvajanje programov zaposlovanja, zagotavlja zlasti sofinanciranje odpiranja novih delovnih mest, sofinanciranje dokvalifikacij in prekvalifikacij, posojila za investicijska vlaganja v nove proizvodne zmogljivosti, nadomestitev dela stroškov za ohranjanje produktivnih delovnih mest, pomoč pri usposabljanju novih delavcev ter prilagajanje delovnih mest za invalide. Osebam, ki se vključujejo v programe aktivne politike zaposlovanja, pa se zagotavlja predvsem kritje stroškov izobraževanja, svetovanja, prekvalifikacij, poklicnega prilagajanja, posojila pri nabavi opreme pri samozaposlitvi, nadomestilo plače pripravnikom in podobno (po Mežnar, 2007, str. 24).

4.1.2 Internet

Poleg načinov pridobivanja novih sodelavcev, ki se že dalj časa uporabljajo, se vedno bolj uveljavlja način iskanja prek interneta oziroma spletnih zaposlitvenih portalov. Prednost takega načina iskanja kadrov je predvsem to, da omogoča izredno hiter in poceni dostop do ustreznih informacij, hkrati pa ne pozna geografskih meja. Oglasi so veliko cenejši od oglasov v tradicionalnih medijih in niso omejeni na dolžino oglasa, imajo pa tudi dolgo dobo oglaševanja, ter dostopnost noč in dan. Za iskalce zaposlitve je internet običajno brezplačen, zato se v portale ne vpisujejo le brezposelne osebe, temveč tudi takšni iskalci, ki iščejo drugo zaposlitev.

Spletna orodja iskalce zaposlitve ažurno obveščajo o zanje ustreznih zaposlitvah in jim omogočajo komuniciranje s ponudniki zaposlitve. Podjetja imajo ob prijavi na spletni portal štiriindvajseturni dostop do vseh iskalcev zaposlitve in njihovih življenjepisov ter vseh podatkov, ki so jih iskalci vnesli pri vpisu v bazo. Obenem pa lahko podjetja svoje oglase objavljajo ob vsakem času. Tako se na medmrežnem spletu odvija trg delovne sile, ki pa ne poteka več togo, ampak hitro in učinkovito, pri čemer so stroški nižji in zaposlovanje hitrejše. Ob zakupu baze podjetja pridobijo tudi možnost ustvarjanja lastnih selekcijskih vprašanj, ki jih lahko pripnejo neposredno k oglasu, s čimer se hitro in učinkovito zagotovi primarno selekcijo kadrov. Da lažje stopijo v stik z iskalci, imajo podjetja v svojih bazah že vnaprej ustvarjene dopise, kot so vabilo na razgovor, zavrnitev, sprejem na delovno mesto... Znotraj posameznega spletnega kadrovskega portala lahko podjetja ustvarijo svojo lastno bazo, v kateri zbirajo in hranijo zanimive iskalce vseh vrst zaposlitve in lahko kadarkoli stopijo v stik z njimi.

Dandanes veliko delodajalcev zahteva, da se povpraševanje in prijave za delovno mesto pošljejo preko spleta in ne po elektronski pošti. Na tak način kandidat pokaže stopnjo svojega znanja ali sposobnost za delo z računalnikom in internetom (Tracy, 2006, str. 31).

4.1.3 Oglasi v sredstvih javnega obveščanja

Ena izmed že dalj časa uporabljanih možnosti oglaševanja prostih delovnih mest je oglaševanje prek javnih medijev: časopisov, revij, televizije in radia. Ta način oglaševanja je splošno razširjen. Javni mediji se uporabljajo za oglaševanje ter iskanje vseh vrst del, dostopni pa so vsem iskalcem zaposlitve.

Različni delodajalci si želijo pritegniti različne kandidate in od tega je odvisno, v katerem mediju bodo objavili oglas. Delodajalci objavljajo oglase po svojih potrebah v medijih glede nato, iz katere regije izhajajo in ali iščejo kader, ki ga je dovolj ali ne. Potrebe po deficitarnem kadru je dobro objavljati kombinirano, v različnih javnih medijih in ob tem še na spletnih kadrovske portalih. Lokalni časopisi, radijske in televizijske postaje običajno objavljajo plačljive oglase lokalnih podjetij ali podjetij, ki iščejo kadre iz svojega okolja, medtem ko se (običajno dražje) nacionalne televizije

ali večjih komercialnih televizij poslužujejo tista podjetja, ki želijo poleg oglasa potreb po novih kadrih hkrati narediti tudi samopromocijo, in si lahko privoščijo tovrstne večje izdatke.

4.1.4 Kadrovske agencije za zaposlovanje

Kadrovske agencije oziroma zasebne agencije za zaposlovanje se ukvarjajo s komercialno dejavnostjo posredovanja dela med iskalci zaposlitve ter podjetji, ki iščejo delovno silo. Takšne agencije iz svojih baz podatkov o iskalcih zaposlitve in iz drugih najetih baz (npr. spletnih portalov) podjetjem predlagajo najprimernejše kandidate. Namesto njih lahko opravijo velik del selekcije kandidatov in podjetju tako predlagajo samo kandidate, ki so po njihovem mnenju, na podlagi intervjujev in testiranj prišli v ožji izbor. Storitve agencij za zaposlovanje so še posebej dobrodošle v manjših podjetjih, ki ponavadi nimajo strokovno usposobljenih kadrovikov in kadrovske oddelkov. Takšne zasebne kadrovske agencije so lahko splošne, specializirane in visoko specializirane, torej lahko zajemajo vse profile iskalcev zaposlitve, ali pa so visoko specializirane le za določen kader. Takšni so na primer t.i. headhunterji⁴, ki iščejo najvišje menedžerske kadre za svoje stranke. Poleg posredovanja za zaposlitev med iskalci in delodajalci lahko takšne agencije nudijo še veliko drugih storitev, kot na primer intervjuvanje, testiranje, karierno svetovanje za posameznike, kadrovske lizing ipd. Kadrovske agencije so formalen neposreden kanal zaposlovanja, ki za svoje storitve zaračunavajo in ravno zato so kar precejšen strošek za delodajalce, včasih pa tudi za iskalce (Avsec et al., 2007, str. 49).

Zasebne agencije za zaposlovanje so posredniki, ki proti primernemu plačilu za podjetja iščejo primerne kandidata. Poslužujejo se sodobnih metod in tehnik pridobivanja in selekcije. Nekatere agencije jih tudi same razvijajo; včasih jih celo objavljajo v znanstvenih in strokovnih revijah. Prednost takega načina vabljenja so med drugim možnost izbora med več kandidati, strokovno vodenje postopkov selekcije in manjši stroški. V agencijah imajo navadno računalniško podprte informacijske sisteme, v katerih se na sodoben način zbirajo in analizirajo podatki o kadrovske potrebah podjetij in drugih organizacij ter podatki o kadrih, ki iščejo nove možnosti zaposlitve. Pogosto se ukvarjajo tudi s konsultantsko dejavnostjo (Florjančič et al., 1999, str. 116).

⁴ Headhunter oziroma lovec na glave je človek, ki se profesionalno ukvarja z iskanjem uspešnih posameznikov za vodilnejša mesta.

4.1.5 Izobraževalne institucije in delo prek študentskega servisa

Eden od načinov, ki se jih poslužujejo podjetja za pridobivanje kadrov, zlasti tistih, ki jih primanjkuje, je povezovanje s srednjimi šolami in fakultetami. Čeprav je ta metoda precej zahtevna in dolgotrajna, se običajno na dolgi rok obrestuje. Nekatera podjetja pomagajo šolajočim se pri izdelavi seminarских in diplomskih nalog ter jim nudijo prakse v njihovih organizacijah, druga pa dijakom in študentom nudijo štipendije ter jih kasneje zaposlijo.

Štipendiranje predstavlja posebno vez s šolami, preko katere si podjetje zagotovi pritek ustrezno izobraženih zaposlenih ob določenem času. Prednosti tega načina se kažejo predvsem v hitri specializaciji, zgodnjem spoznavanju in oblikovanju osebnostnega in strokovnega profila, okrepljenem občutku pripadnosti ipd. (Svetlik, 2002, str. 136).

Delodajalci radi zaposlujejo ljudi, ki jih poznajo, zato se radi odločijo za takega človeka, ki je v njihovem podjetju delal že prek študentskega servisa v času študija. Delodajalcu v takem primeru ni treba zgubljeni časa z dolgotrajnim postopkom kadrovanja, saj tak »na novo« zaposleni že tudi pozna delovno okolje ter bodoče sodelavce. Čas uvajanja je krajši, kot če bi zaposlili nekoga, ki še ni delal v podjetju. Marsikatero podjetje se tako odloči za zaposlitev študenta, ko diplomira, na delovnem mestu, kjer je bil prej zaposlen kot študent, ali v primeru, da se sprostijo neko delovno mesto, če se je seveda že kot študent izkazal na dotedanem delovnem mestu.

4.1.6 Neposredno javljanje kandidatov v podjetjih

Neposredna ponudba iskalcev zaposlitve je neformalen, hkrati pa z vidika podjetja zelo učinkovit vir. Ta način je za podjetje najcenejši in najpreprostejši, vendar pa običajno ni primeren za specifična delovna mesta (Svetlik, 2002, str. 135).

Neformalni in neposredni kanali se v mnogih primerih lahko izkažejo kot zelo učinkoviti, še posebej kadar gre za osebe deficitarnih poklicev z nižjo stopnjo izobrazbe ali brez izobrazbe. Prek neposrednega spraševanja v podjetjih pa se še vedno pogosto zaposluje tudi administrativno osebje. Nekateri iskalci zaposlitve neprestano sprašujejo za zaposlitev v podjetjih ali pošiljajo pisne ponudbe, v zadnjem času tudi ponudbe za delo v elektronski obliki. Pri tej metodi iskanja zaposlitve iskalci pogosto ne dobijo odgovora ali zelo dolgo čakajo nanj. Ugledna podjetja se običajno potrudijo, da odgovorijo tudi na takšne ponudbe za delo v njihovem podjetju, ker na tak način ohranjajo dobro ime podjetja, v katerem se je vredno zaposliti. Nekateri delodajalci podatke o kandidatih vpisujejo v svoje interne baze podatkov, saj jih tako lahko najhitreje obvestijo o prostem delovnem mestu, v primeru če se to pojavi. Velika prednost te metode je predvsem v tem, da pravzaprav ne prinaša nobenih stroškov niti za iskalce niti za delodajalce in da ima podjetje, kadar potrebuje nov kader, bazo, ki jo je kadrovik sam selekcioniral, že pri roki (Avsec et al., 2007, str. 50).

4.1.7 Priporočila prijateljev, sorodnikov ali znancev

V svetu se pogosto (Lipičnik, 1997, str. 92), pri nas pa še razmeroma redko, uporabljajo in zahtevajo od kandidatov tudi priporočila. Ta lahko zahtevamo od oseb, ki kandidata poznajo, ali od organizacije, v kateri je kandidat delal. Priporočilo je lahko ustno ali pisno. Zanesljivost teh podatkov je večja, če osebno poznamo tistega, ki daje podatke. Zanesljivost podatkov je večja tudi, če tistemu, ki je priporočilo pripravljen dati, pošljemo vprašalnik. S tem usmerjamo njegovo priporočilo na tiste podatke, ki jih potrebujemo, in povečujemo njihovo uporabnost.

Ta zelo stara metoda iskanja novih kadrov se še danes veliko uporablja. Ponekod ta kanal zaposlovanja postaja vse bolj pogost, kajti mnogi menijo, da se dobro zaposlitev najlažje in najhitreje dobi s pomočjo zvez in poznanstev. Tudi pri tej metodi bi lahko dejali, da se morda obnese pri podjetjih, ki imajo večinoma potrebe po deficitarnih kadrih in na ta način lažje pridejo do njih. Objektivno in širše gledano pa ta metoda ni preveč zanesljiva, kajti na ta način se lahko začnejo ustvarjati nekakšni zaprti krogi znotraj podjetja, ker ljudje ponavadi priporočijo sebi podobne ljudi, kar ni nujno pozitivno, in zaradi tega podjetje lahko tone v monotonost in neinovativnost (Avsec et al., 2007, str. 50, 51).

4.2 OBJAVLJANJE PROSTIH DELOVNIH MEST

Podjetje, ki privablja in nato zaposluje nove zaposlene, mora upoštevati načelo javnosti, po katerem mora biti vsako prosto delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje. ZDR v 23. členu nalaga, da morajo biti prosta delovna mesta javno objavljena. Zahtevi za javno objavo je zadoščeno tudi z objavo v prostorih Zavoda za zaposlovanje. Delodajalec mora v primeru, da ima zaposlene delavce s krajšim delovnim časom od polnega ali za določen čas, ob novem zaposlovanju za nedoločen čas ali s polnim delovnim časom o prostih delovnih mestih oziroma o objavi prostih delovnih mest obvestiti svoje delavce na oglasnem mestu na sedežu podjetja. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od petih dni.

Namen javne objave je omogočiti širše obveščanje kandidatov za zaposlitev in tako zagotoviti več možnosti, da delodajalec za prosto delovno mesto dobi ustreznega delavca. Za javno objavo se šteje tudi objava v uradnih prostorih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Rok za prijavo kandidatov prične teči z dnem objave na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Če delodajalec prosto delovno mesto objavi tudi v sredstvih javnega obveščanja, prične rok za prijavo teči z dnem zadnje objave (Gorše Dolinar et al., 2007, str. 5).

Izjemoma se sme pogodba o zaposlitvi skleniti brez javne objave, če gre za (ZDR, 24. člen):

- sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem zaradi spremenjenih okoliščin,

- obveznosti delodajalca iz naslova štipendiranja,
- zaposlitev invalida po zakonu, ki ureja zaposlovanje invalidov,
- 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 ki je bila pri delodajalcu zaposlena za določen čas,
- zaposlitev za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju na podlagi dokončne odločbe in potrdila pristojnega organa, izdane v postopku priznavanja kvalifikacij po posebnem zakonu,
- 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 voljenih in imenovanih funkcionarjev oziroma drugih delavcev, ki so vezani na mandat organa ali funkcionarja v lokalnih skupnostih, političnih strankah, sindikatih, zbornicah, društvih in njihovih zvezah,
- poslovodne osebe, prokuriste,
- druge primere, določene z zakonom.

ZDR prav tako ureja področje prepovedi spolne diskriminacije. Delodajalec ne sme prostega delovnega mesta objaviti samo za moške ali samo za ženske, razen, če je določen spol nujen pogoj za opravljanje dela.

Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti v 9. členu določa, da mora delodajalec Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje poslati prijavo prostega delovnega mesta in pogoje, ki jih mora izpolnjevati delavec za opravljanje del na tem delovnem mestu, razen kadar z že zaposlenim delavcem sklepa novo pogodbo o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas za isto delovno mesto, ali ko se v skladu s predpisi o delovnih razmerjih lahko izjemoma sklene pogodbo o zaposlitvi brez javne objave.

Pravilnik o prijavi in objavi prostega delovnega mesta, posredovanju zaposlitve ter vsebini in načinu sporočanja podatkov Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje podrobneje opredeljuje vsebino in način sporočanja prijave prostega delovnega mesta, pogoje za opravljanje del na tem delovnem mestu ter postopek objave prostega delovnega mesta. Tako prosto delovno mesto lahko prijavi delodajalec ali pooblaščen organizacija oz. delodajalec, ki na podlagi koncesijske pogodbe opravlja strokovne naloge posredovanja zaposlitve in dela. Prosto delovno mesto določa delodajalec v skladu s svojim splošnim aktom, s katerim je določena organizacija dela. Prijaviti je potrebno vsa prosta delovna mesta, za katera je potrebna javna objava po ZDR; prosta delovna mesta, za katera bo delodajalec dal vlogo za izdajo delovnega dovoljenja za zaposlitev tujca in tista prosta delovna mesta, za katera ni potrebna javna objava po ZDR, vendar delodajalec želi, da mu Zavod posreduje kandidate za prosto delovno mesto.

Prijava prostega delovnega mesta vsebovati (Pravilnik o prijavi in objavi prostega delovnega mesta, posredovanju zaposlitve ter vsebini in načinu sporočanja podatkov Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, 5. člen):

- podatke o delodajalcu (ime, naslov in matična številka),
- podatek o upravni enoti, kjer je razpisano delovno mesto, če se delo ne opravlja v upravni enoti, kjer je sedež delodajalca,
- število potrebnih delavcev,
- naziv delovnega mesta,
- opis del in nalog prostega delovnega mesta,
- navedbo tarifnega razreda ustrezne kolektivne pogodbe,
- naziv poklicne oziroma strokovne izobrazbe ali ime poklicnega standarda (kot je nacionalna poklicna kvalifikacija),
- navedbo trajanja zaposlitve pri zaposlitvi za določen čas,
- navedbo, ali gre za zaposlitev s polnim ali krajšim delovnim časom,
- druge pogoje za sklenitev delovnega razmerja, če to zahteva prosto delovno mesto,
- navedbo roka za prijavo kandidatov,
- navedbo načina prijave kandidatov,
- opredelitev glede objave v množičnih občilih,
- ime in priimek, telefonsko številko ter elektronski naslov osebe za stike;

Če delodajalec želi posredovanje kandidatov, vpisanih v evidence zavoda, ali namerava zaposliti tujega državljanca, lahko prijava prostega delovnega mesta (Pravilniku o prijavi in objavi prostega delovnega mesta, posredovanju zaposlitve ter vsebini in načinu sporočanja podatkov Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, 5. člen) vsebuje še naslednje podatke:

- način posredovanja kandidatov,
- opredelitev vrste pogodbe,
- dodatne podatke o prostem delovnem mestu,
- urnik dela,
- predvideno poskusno delo,
- druge pogoje za sklenitev delovnega razmerja,
- podatek o možnosti zaposlitve invalida,
- opredelitev namere za zaposlitev tujca,
- druge podatke.

Zgoraj navedeni pravilnik v 6. členu določa način sporočanja prijave prostega delovnega mesta:

- organizacije oziroma delodajalci sporočajo zavodu prijavo prostega delovnega mesta na obrazcu PD - Prijava prostega delovnega mesta (sliki 2 in 3),
- prijavo prostega delovnega mesta lahko zavodu dostavijo osebno, po pošti ali elektronsko prek spletne strani zavoda,
- zavod mora prijavo prostega delovnega mesta potrditi in ji dodeliti registrsko številko ter vpisati v evidenco o prijavi delovnega mesta,
- prijava prostega delovnega mesta je vpisana v evidenco tri mesece od datuma izteka roka za prijavo kandidatov.

Slika 2: Prijava prostega delovnega mesta (Obrazec PD), 1. del

ZAVOD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE

Obr. PD

Prijava prostega delovnega mesta

Registrska št evilka prijave _____

1. Naziv in n aslov delodajalca : _____
2. Matična številka PRS : _____
3. Upravna enota prostega delovnega mesta (če se delo ne opravlja v UE sedeža firme): _____
4. Na delovno mesto bomo zaposli li I _ I _ I delavcev (največ 30)
5. Naziv delovnega mesta : _____ Koda SKP : _____
6. Opis del in nalog : _____
7. Tarifni razred po veljavni kolektivni pogodbi: I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX.
8. Zahtevana poklicna oz. strokovna izobrazba : _____ Šifra _____
Alternativna poklicna oz. strokovna izobrazba : _____ Š ifra _____
Nacionalna poklicna kvalifikacija (certifikat) : _____ Šifra _____
9. Trajanje zaposlitve : 1 - Nedoločen čas ; 2 - Določen čas, št. mes. ___ oziroma do (vpišite): _____
10. Vrsta zaposlitve : 1 - Polni del ovni čas 2 - Krajši delovni čas: ___ ur/teden
11. Zahtevane delovne izkušnje: 1 - Ne 2 - Da, let a __, mes. ___
12. Zahteva n vozniški izpit kategorije: A B C D E F G H
13. Zahtevano znanje jezika/ov (navedite jezik , v posamezno okence pa glede na zahtevano znanje vpišite vrednost i od 1 do 5 : 1 Osnovno, 2 Zadovoljivo, 3 Dobro, 4 Zelo dobro, 5 T ekoče):

Jezik	Razumevanje	Govorjenje	Pisanje

14. Zahtevana računalniška znanja:

	Osnovno	Zahtevno
Urejevalnik besedil	1	2
Delo s preglednicami	1	2
Računalniško oblikovanje	1	2
Delo z bazami podatkov	1	2
Programiranje	1	2
Poznavanje računal. omrežij	1	2
Poznavanje operacij. sistemov	1	2

15. Druga potrebna dodatna znanja , druge zmožnosti / kompetence oz. drugi pogoji za zasedbo: _____

16. Rok za prijavo kandidatov: a) 8 dni b) I _ I _ I dni

17. Način prijave kandidatov:

- 1 - kandidati naj pošljejo po pošti : a) pisno vlogo b) pisno vlogo z življenjepisom
- 2 - kandidati naj pošljejo po e -pošti: a) pisno vlogo b) pisno vlogo z življenjepisom
- 3 - kandidati naj pokličejo za razgovor
- 4 - drugo: _____

18. Zavod naj prosto delovno mesto objavi:

- 1 - samo v prostorih Zavoda
- 2 - v prostorih Zavoda in na spletnih straneh
- 3 - v prostorih Zavoda, na spletnih straneh in v drugih medijih

19. Posebne namere delodajalca pri iskanju kandidatov za zaposlitev :

- 1 - želimo zaposliti delavca iz držav članic EU in EGP (navedite): _____
- 2 - želimo zaposliti delavca tujca: a) nova zaposlitev tujca b) obnova delovnega dovoljenja c) sezonsko delo

20. Kontaktna oseba delodajalca /agencije za stike za kandidate (ustrezno podčrtajte) :

Ime in priimek _____ tel.: _____ e -mail: _____
Naziv in naslov agencije za posredovanje zaposlitve: _____

21. Kontaktna oseba delodajalca/agencije za sodelovanje z Zavodom (ustrezno podčrtajte) :

1 - Ista kot za kandidate
2 - Ime in priimek _____ tel.: _____ e -mail: _____

Vir: DZS (Obrazec 0,48)

Slika 3: Prijava prostega delovnega mesta (Obrazec PD), 2. del

Naziv in n aslov agencije za posredovanje zaposlitve: _____

Podatke v nadaljevanju obvezno izpolnite le, če želite posredovanj e kandidatov iz evidenc Zavoda , oziroma želite zaposliti tujega državljana

22. Zavod naj posredovanje izvede na naslednji način (možnih je več odgovorov):

1 - obvesti ustrezne kandidate

2 - napoti največ _____ najustreznjš ih kandidat ov

3 - posred uje pri pridobivanju primernih kandi datov iz držav članic EU in EGP, iz držav (e): _____

4 - kandidate je Zavod že posredoval v predhodnem postopku

23. Vrsta pogodbe: 1 - o zaposlitvi 2 - o zaposlitvi za zagotavljanje dela 3 - o zaposlitvi za oprav ljanje dela na domu

24. Okvima mesečna neto plača: _____

25. Urnik dela: 1 – enoizmensko delo 2 – dvo ali več izmensko delo 3 – deljen del. čas 4 – gibljiv/nestalen urnik

26. Poskusno delo : 1 – Ne 2 – Da: št. mes. _____

27. Delovno mesto je primerno za zaposlitev invalida: 1 – Da 2 – Ne

28. Druga sporočila, opombe : _____

Žig Ime in priimek odgovorne osebe: _____ Podpis odgovorne osebe : _____

Izpolni Zavod! Datum sprejema prijave: _____ Datum objave v prostorih Zavoda: _____

Vir: DZS (Obrazec 0,48)

4.3 SELEKCIJA

Na razpisana delovna mesta (po Brejc, 2002, str. 45-48) se navadno prijavijo številni kandidati, med njimi so taki, ki pogoje izpolnjujejo in takšni, ki jih ne. Da bi med kandidati, ki izpolnjujejo pogoje, lahko izbrali najustreznjšega, lahko uporabimo naslednje metode:

- Analiza prijave in življenjepisa. Biografski podatki so že sami po sebi osnova selekcije, kajti iz njih je mogoče razbrati, kakšne so delovne izkušnje, zanimanja, socialne dejavnosti, navade, hobiji, družinske zadeve, namere, vrednote, dosežki, osebne značilnosti. Življenjepis zadeva preteklost in kandidati si prizadevajo, da prikažejo le dobre plati, po drugi strani pa ni nujno, da kandidatovo slabo ravnanje v preteklosti pomeni, da bi tako ravnal tudi v prihodnosti.
- Vprašalnik. Kandidati različno obsežno in podrobno opisujejo svoje življenje, izkušnje, zato se v organizacijah pogosto odločajo za vprašalnik, s katerim pridobijo dodatne podatke o kandidatih. Standardiziran vprašalnik tudi prispeva k objektivnejšim podlagam za izbiro.
- Pogovor ali intervju. Gre za najpogostejšo obliko pri spoznavanju kandidatov. Uporabimo ga lahko le za omejeno število (5-10) kandidatov. Poznamo več vrst intervjujev:
 - Neposredni intervju, kjer se s kandidatom pogovarjamo o njegovi prijavi, zanimanjih, razlogih za prijavo in podobno. Pomembno je, da vsem kandidatom zastavimo enak nabor vprašanj.
 - Panelni intervju, kjer kandidata povabimo med sodelavce oddelka, v katerem bo delal, če bo seveda izbran. Vodja pogovora spremlja vsebino pogovora, hkrati pa opazuje odzive na obeh straneh – pri kandidatu in sodelavcih.

- Globinski intervju. Uporabljamo ga za ugotavljanje kandidatovih mnenj, nagnjenj in namer. Kandidatu predstavimo določene okoliščine in ga prosimo, da jih razloži. Ta intervju je uporaben predvsem pri izbiri strokovnega in vodilnega osebja.
 - Stresni intervju. Na nekaterih delovnih mestih se stresne okoliščine vrstijo ena za drugo in v takšnih razmerah se bolje obnesejo iznajdljivejši kandidati. Zato kandidata za tako delovno mesto spravimo v neprijeten položaj in opazujemo, kako se bo znašel, lahko pa tudi simuliramo stresne okoliščine.
- d) Testiranje. Testiranje je postopek, s katerim poskušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simuliranih okoliščinah in na podlagi teh ugotovitev predvideti, kako bo kandidat uspešen pri delu, ki smo mu ga namenili (Lipičnik v: Brejc, 2002, str. 47). Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje podatkov o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov (Svetlik v: Brejc, 2002, str. 47). Testiranju kandidatov za zaposlitev mnogi nasprotujejo, ker v organizacijah nimajo ustreznih strokovnjakov za testiranje, ker so kandidati v testih postavljeni v izmišljene ali simulirane okoliščine, ker teste napačno uporabljajo, ker vodilni bolj zaupajo testom kot drugim metodam itd. Empirično pa je vendarle dokazano, da so testi koristno dopolnilo drugim metodam izbire in zaokrožujejo predstavo o kandidatih (Pynees v: Brejc, 2002, str. 47).

Poznamo različne vrste testov (po Svetlik, 2002, str. 148 -149):

- individualni testi
 - skupinski testi
 - inteligenčni testi
 - testi posebnih sposobnosti
 - test dosežkov
 - osebnostni test
 - test interesov
 - test sposobnosti učenja
- e) Ocenjevalni centri. Ocenjevalni center je posebna vrsta selekcijskega programa, kjer skušamo ugotoviti in izmeriti ključne razsežnosti opravila z uporabo različnih instrumentov, kot so igranje vlog, diskusije v timu, razni testi in druge pisne vaje. Presojajo posebni ocenjevalci, ocenjujejo vsako vajo posebej. Take ocenjevalne centre uporabljajo za tista dela oziroma kandidate, kjer so potrebne sposobnosti vodenja (Pynees v: Brejc, 2002, str. 48-49).

Radovan Kragelj (po Žaler, 2007, str. 21-24) pa o tem, katere so najpogosteje uporabljene metode za izbiro kadra pri nas, pravi:

- Pregled vlog in dokazil o izpolnjevanju formalnih pogojev
Izbira temelji na pregledu vloge kandidata ter ugotavljanju, ali kandidat ustreza vsem formalnim pogojem, ki so določeni v razpisu ali objavi. Kandidati morajo predložiti številna dokazila o izpolnjevanju pogojev (diploma, potrdilo o znanju jezika, obvladanju računalnika itd.). Kandidat,

ki formalnim pogojem ne ustreza, je običajno zavržen. Na ta način se zavrne kup kandidatov, ki imajo sicer mnogo potencialov, ki pa se jih ne upošteva, saj bi najprej morali izpolnjevati formalne pogoje, da bi se uvrstili v nadaljnjo obravnavo v postopku izbire.

- Kratek petnajstminutni razgovor

V takšnem razgovoru kandidatom pogosto postavljajo vprašanja tipa: »Kako si predstavljate delo v naši sredini?«, »Ali vas bo motilo delo preko delovnega časa?«, »Ali ste ne prejšnjem delovnem mestu imeli težave z nadrejenimi in sodelavci?«. Na podlagi takega pogovora ocenijo, ali je kandidat zanje primeren ali ne. Glavna pomanjkljivost takšnega razgovora je v tem, da izpraševalci v bistvu ocenjujejo, koliko jim je nek kandidat všeč, ne pa koliko so njegove sposobnosti, izkušnje in potenciali skladni z zahtevami delovnega mesta.

- Preizkus znanj in sposobnosti

V nekaterih organizacijah izpraševalce zanima zgolj, kako močno v strokovnem smislu kandidat obvladuje področje in kakšna so njegova dodatna znanja in izkušnje. V ta namen uporabljajo najrazličnejše teste in preizkuse znanj – podobno kot jih uporabljajo v šolah in na fakultetah. Prepričani so, da bo nekdo primeren kandidat samo, če bo imel izstopajoče strokovno znanje. Nekateri so še vedno prepričani, da je kandidat tembolj primeren, čim boljše rezultate na testih sposobnosti pokaže, ne upoštevajo pa, da morda nima drugih pomembnih lastnosti, ki bi jih potreboval za razpisano delovno mesto.

- Grafološki preizkusi

V nekaterih organizacijah zahtevajo, da kandidati napišejo svoje vloge lastnoročno. Določene vloge potem grafološko analizirajo. Profesionalna grafološka analiza da uporabne podatke o kandidatovih osnovnih lastnostih, ki lahko služijo kot izhodišča v nadaljnjem postopku. Grafološka analiza je bolj splošna, običajno ne upošteva zahtev konkretnih delovnih mest. Tudi kategorij, ki se jih ocenjuje s tem pristopom, je nekoliko premalo, da bi zagotovile vse potrebne informacije za zanesljivo oceno vseh kategorij, ki se jih običajno opredeljuje v analizi zahtev konkretnega delovnega mesta.

- Psihološki preizkusi (testi)

Profesionalni psihološki testi morajo ustrezati zelo strogim merskim kriterijem. Psihološki testi so vse kaj drugega kot tisti, ki jih najdemo v popularnih časopisih ali na internetu. Njihova natančnost, objektivnost in zanesljivost morajo biti izrazito visoki, poleg tega pa morajo biti standardizirani za uporabo na osnovni populaciji. Takšni testi omogočajo kvantitativno in kvalitativno merjenje vsake posamezne lastnosti pri kandidatu. Takšen način omogoča tudi zelo objektivno primerjavo posameznih lastnosti pri različnih kandidatih.

- Usmerjen diagnostični intervju

Ta pristop je povsem drugačen od nenačrtovanega petnajstminutnega razgovora. Ima jasno strukturo, namen, orodja in kriterije vrednotenja. Z njim se razčisti še tiste nejasnosti, ki so nastale pri interpretaciji

osebnostnih testov. Ker je intervju časovno najbolj zahteven (45-60 minut za vsakega kandidata), se ga izvaja predvsem pri tistih kandidatih, ki so uspešno opravili preizkuse iz predhodnih faz. Tak način je tudi časovno in finančno najbolj ekonomičen. Z njim se razčistijo predvsem vedenjske lastnosti kandidata v konkretnih situacijah, ter tiste nejasnosti, ki so ostale pri interpretaciji osebnostnih testov nedorečene. Tako se ugotovi tolerančni prag – v kolikšni meri lahko vedenje kandidata odstopa od vrednosti, ki so bile opredeljene s pomočjo psiholoških testov. Za izvedbo intervjujev ni potrebno imeti posebej usposobljenih strokovnjakov, kot je to potrebno pri psiholoških testih. Če ni možnosti uporabe psiholoških testov, je dobro izveden intervju najboljše orodje za objektivno oceno kandidatove primernosti.

»Dobre kadrovske odločitve lahko bistveno izboljšajo poslovno uspešnost podjetja. Prepoznati potencial posameznika, ga razporediti na pravo delovno mesto, kjer bo zacvetel in vašemu podjetju prinesel največjo dodano vrednost, je skromno povedano, umetnost.« (Slak, 2008, str. 9).

Ko so opravljeni vsi ostali preizkusi in je že skoraj odločeno o izbranem kandidatu, je potrebno zahtevati tudi podatke o zdravstvenem stanju, zato se kandidate ali samo enega kandidata (zaradi stroškov) pošlje na zdravniški pregled (po Lipičniku, 1997, str. 93).

Selekcijski postopek je končan, ko je sprejeta končna odločitev o izbranem kandidatu, s katerim se sklene pogodba o zaposlitvi.

4.4 POGODBA O ZAPOSLOTVI

Delovno razmerje med delodajalcem in delavcem se ureja s pogodbo o zaposlitvi. To je končni akt, ki končuje zaposlovanje v ožjem smislu. Pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi in določitvi njene vsebine delodajalec in delavec nista popolnoma svobodna. Medsebojne pravice in obveznosti določita v pogodbi o zaposlitvi, določbe, ki jih mora pogodba o zaposlitvi obvezno vsebovati, pa določa 29. člen ZDR.

Sklenitev pogodbe o zaposlitvi je končna faza zaposlovanja v ožjem smislu. Z njo se na podlagi zakona o delovnih razmerjih in kolektivnih pogodb ustreznih dejavnosti sklene tudi formalnopravno razmerje. V osmih dneh po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi, je delodajalec dolžan prijaviti delavca v obvezno zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zavarovanje za starševsko varstvo in zavarovanje za primer brezposelnosti, kar stori z obrazcem M-1.

Republika Slovenija (Prača in Mihelič, 2007, str. 7) kot socialna država ureja obvezno zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zavarovanje za starševsko varstvo in zavarovanje za primer brezposelnosti. Značilnost vseh teh zavarovanj je, da so obvezna, kar pomeni, da morajo biti vanje vključene vse osebe, ki izpolnjujejo

s področnimi zakoni predpisane pogoje. Ena izmed kategorij oseb, ki so po samem zakonu vključene v našeta obvezna socialna zavarovanja, so osebe, ki so v delovnem razmerju, torej delavci⁵. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZVS) kot nosilec obveznega zdravstvenega zavarovanja opravlja prijavno-odjavno službo. Prijave in odjave iz zavarovanj ter sporočanje sprememb podatkov se namreč opravljajo na enotnih obrazcih M, ki so predpisani s Pravilnikom o obrazcih prijav podatkov o pokojninskem in invalidskem ter zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja.

Pred prvo prijavo podatkov v obvezna socialna zavarovanja, se mora delodajalec registrirati v prijavno - odjavni službi ZZVS kot zavezanec za prispevek, in sicer na podlagi dokazil, kot sta izpis iz predpisanega registra in obvestilo o vpisu v Poslovni register Slovenije. Na podlagi omenjenih dokazil prijavno-odjavna služba ZZVS dodeli poslovnemu subjektu 10-mestno registrsko številko. Registrska številka zavezanca je obvezen podatek na vseh obrazcih M.

Dokazilo, ki je potrebno pri prijavi delavca v obvezna socialna zavarovanja, je potrjeni obrazec PD (in delovno dovoljenje za tujca), pri čemer je potrebno upoštevati področne predpise, predvsem Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, v nadaljevanju ZZVPB, ki v 9. členu določa, kdaj ni potrebna prijava potrebe po delavcu.⁶

Zavezanec za vložitev prijave delavca v obvezna socialna zavarovanja je delodajalec. Prijava v zavarovanja se vloži na predpisanem obrazcu Prijava podatkov o pokojninskem in invalidskem ter zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja (Obr. M-1), ki je prikazan na sliki 4. O uspešno izvedeni prijavi v socialna zavarovanja prejme delodajalec potrdilo o prijavi, kopijo pa mora izročiti delavcu.

⁵ V 1. točki prvega odstavka 15. člena ZZVZZ je določeno, da so obvezno zdravstveno zavarovane osebe, ki so v delovnem razmerju v RS in pridobijo lastnost zavarovanca z dnem, ko so sklenile delovno razmerje.

⁶ Skladno z ZZVPB prijava potrebe po delavcu tako na primer ni potrebna v primeru, kadar se z že zaposlenim delavcem sklepa nova pogodba o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas za isto delovno mesto (skladno z ZZDT pa delovnega dovoljenja na primer ne potrebujejo tujci, državljani držav članic EU).

Slika 4: Prijava podatkov o pokojninskem in invalidskem ter zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja (Obrazec M – 1)

Mikrofilmska številka

PRIJAVA

Obr. M-1

podatkov o pokojninskem in invalidskem ter zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja

1	Vrsta prijave (ustrezno obkroži)		1 - Sklenitev delovnega razmerja	2 - Sprememba RŠZ oz. delovnega časa		
2	Ime in sedež zavezanca za prispevek			3	Matična številka PRS	
				4	Registrska številka zavezanca	
				5	Šifra dejavnosti	
				6	Registrska št. prij. potrebe po delavcu	
7	EMŠO	8	Državljanstvo			
9	PRIMEK					
10	IME					
11	STALNO	Ulica s hišno številko				
12		Številka in kraj pošte				
13	PREBIVALIŠČE	Šifra in naziv občine		14	Država	
15		Ulica s hišno številko				
16	ZAČASNO	Številka in kraj pošte				
17		Šifra in naziv občine				
18	Država			19	Iztek veljavnosti začasnega prebivališča v RS (dan, mesec, leto)	
20	Podlaga zavarovanja			21	Datum pričetka (dan, mesec, leto)	
22					23	
24	Delovni zavarovalni čas (ur na teden)			25	Delovno razmerje	
26	Št. delovnega dovoljenja			27	Datum izteka zav. pogjev/ del. dovoljenja (dan, mesec, leto)	
28	Izmenko delo			29	Šolska izobrazba (končana šola)	
30	Naziv poklicne/ strokovne izobrazbe			31	Stopnja šolske izobrazbe	
32	Stopnja strokovne usposobljenosti			33	Stopnja strokovne izobrazbe	
34	Naziv delovnega mesta					
					Poklic, ki ga opravlja	
35	Poslan v državo	36	Prostovoljno pokojninsko zavarovanje	37	Vrsta invalidnosti	

Opomba:

Kraj dne

Izpolni ZZS	Datum prejema
	Prejel

M.P.

.....

Vizirnik

Vir: DZS (Obrazec 8,247)

Izpolnjevanje obrazca M-1:

- Rubrika 1 - Šifra: se opredeli glede na vrsto podatkov o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja.
- Rubrika 2 - Ime in sedež zavezanca za prispevek: vpisati je treba ime in sedež zavezanca za prispevek (poslovnega subjekta, obrata, podružnice), kjer delavec opravlja delo.
- Rubrika 3 - Matična številka Poslovnega registra Slovenije: razvidna je iz obvestila o identifikaciji in razvrstitvi po dejavnosti, ki ga izda Agencija za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Sestavljena je iz 7-mestne matične številke poslovnega subjekta in 3-mestne zaporedne številke podružnice oziroma drugega dela poslovnega subjekta, kjer delavec dejansko dela.
- Rubrika 4 - Registrska številka zavezanca: določi jo prijavno-odjavna služba ZZZS ob registraciji zavezanca. V kolikor je registrska številka zavezancu že dodeljena, zavezanec v rubriko vpiše registrsko številko poslovnega subjekta, kjer bo delavec opravljal delo.
- Rubrika 5 - Šifra dejavnosti: vpisana je na obvestilu o identifikaciji in razvrstitvi po dejavnosti, ki ga izda AJPES. V primeru, da je določenih več dejavnosti, se vedno izbere glavna dejavnost poslovnega subjekta.
- Rubrika 6 - Registrska številka prijave potrebe po delavcu.
- Rubrike od 7 do 19 – EMŠO, državljanstvo, priimek in ime, stalno in začasno prebivališče
- Rubrika 20 - Podlaga zavarovanja: za delavca se vpiše šifra 001.
- Rubrika 21 - Datum pričetka zavarovanja je praviloma datum zaposlitve.
- Rubrika 24 - Delovni/zavarovalni čas: število ur na teden.
- Rubrika 25 - Delovno razmerje: vpisati je treba ustrezno šifro glede na vrsto delovnega razmerja (za določen ali nedoločen čas oz. pripravništvo)
- Rubrika 26 - Številka delovnega dovoljenja: številka delovnega dovoljenja se vpiše v primeru zaposlitve tujih državljanov (za tuje državljane iz EU in EGP se vpiše oznaka EU).
- Rubrika 27 - Datum izteka zavarovalnih pogojev/delovnega dovoljenja : za tuje državljane je treba vpisati datum izteka delovnega dovoljenja (pri delovnem dovoljenju za nedoločen čas ostanejo okenca prazna).
- Rubrika 28 - Izmensko delo: vpisati je treba ustrezno šifro glede na razporeditev delovnega časa (v eni, dveh, treh ali več izmenah oz. v turnusih).
- Rubrika 29 - Šolska izobrazba: Vpiše se 3-mestno šifro vrste najvišje končane šole iz Klasifikacije šol, pri čemer se upošteva dejanska končana stopnja, smer ali program.
- Rubrika 30 - Naziv poklicne/strokovne izobrazbe: Vpiše se naziv najvišje priznane poklicne/strokovne izobrazbe delavca, ki jo je dosegel z rednim izobraževanjem ali drugim uradno priznanim izobraževanjem.

- Rubrika 31 - Stopnja šolske izobrazbe: stopnja šolske izobrazbe je vrsta šole (odsek, smer, program), s katero si je delavec pridobil najvišjo stopnjo v svojem izobraževanju. To pomeni, da je treba pri ugotavljanju in evidentiranju podatkov o stopnji šolske izobrazbe upoštevati samo najvišjo stopnjo šole, ki jo je delavec končal, ne pa šole, ki jo je sicer obiskoval, vendar je ni zaključil.
- Rubrika 32 - Stopnja strokovne usposobljenosti: Vpisati je treba ustrezno šifro za stopnjo strokovne usposobljenosti, to je stopnja zahtevnosti za opravljanje del in nalog po sistemizaciji. S strokovno usposobljenostjo za opravljanje določenih del oziroma nalog po sistemizaciji so mišljena splošna in strokovna znanja, praktična usposobljenost in druge lastnosti, ki jih mora imeti oseba, da lahko uspešno opravlja dela in naloge v podjetju oziroma organizaciji.
- Rubrika 33 - Stopnja strokovne izobrazbe: vpisati je treba ustrezno šifro za stopnje strokovne izobrazbe. Strokovna izobrazba je formalnoppravna kvalifikacija, ki jo delavec pridobil z enim od naslednjih možnih načinov:
 - z zaključkom ustrezne šole;
 - z zaključkom šole ali tečaja, ki mu je z odločbo o stopnji šol, tečajev in izpitov določena stopnja šole ali tečaja;
 - s priznanjem stopnje strokovne izobrazbe priučenega polkvalificiranega delavca po preverjanju njegove strokovnosti v podjetju ali drugi organizaciji;
 - s strokovnim izpitom za pridobitev stopnje izobrazbe kvalificiranega ali visokokvalificiranega delavca;
 - s posebnim izpitom za priznanje strokovne izobrazbe po predpisih o javnih službah;
 - s priznanjem strokovne izobrazbe (naziva) javnim uslužbencem po predpisih o javnih uslužbencih.

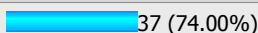
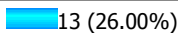
Če delavec ni pridobil strokovne izobrazbe na nobenega od navedenih načinov, je nekvalificiran.
- Rubrika 34 - Naziv delovnega mesta: vpiše se naziv delovnega mesta za delavca, v vrstici opis dela se pa z nekaj besedami opiše glavne naloge, ki jih delavec opravlja.
- Rubrika 35 - Poslan v državo: rubrika se za zavarovalno podlago 001 ne izpolnjuje.
- Rubrika 36 - Prostovoljno pokojninsko zavarovanje: rubrika se za zavarovalno podlago 001 ne izpolnjuje.
- Rubrika 37 - Vrsta invalidnosti: za invalide, ki so v delovnem razmerju, je treba vpisati šifro za vrsto invalidnosti.

5 RAZISKAVA

V nadaljevanju je predstavljena raziskava o zaposlovanju, ki je bila po elektronski pošti v mesecu maju 2008 poslana šestdesetim osebam. Odzvalo oziroma odgovorilo na anketna vprašanja je petdeset oseb. Poslana je bila prijateljem, znancem in sodelavcem, da bi s pomočjo njihovih odgovorov prišla do analize, ki vodi do podatkov o tem, kakšno pot so imeli pri iskanju zaposlitve in pa njihovo mnenje o ravnanju delodajalcev v postopku zaposlovanja. Anketa vsebuje 16 vprašanj. Prvi del vsebuje splošna vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi in trenutni zaposlitvi, drugi del o dejanskih izkušnjah v zvezi z iskanjem zaposlitve in postopki v procesu zaposlovanja, tretji del kot zaključek pa predstavlja mnenje anketirancev o zakonitosti pri postopanju delodajalcev.

Od 60 anketirancev so vsi zaposleni, med njimi pa je 37 (74%) žensk in 13 (26%) moških (grafikon 1).

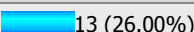


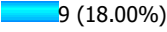
Grafikon 1 : Spol

SPOL	
Ž	 37 (74.00%)
M	 13 (26.00%)

Vir: lastni

Med vsemi jih je 13 (26%) v starostni skupini od 20 do 30 let, 21 (42%) v skupini od 31 do 40 let, 7 (14%) v skupini od 41 do 50 let in 9 (18%) v skupini od 51 do 60 let (grafikon 2).

Grafikon 2 : Starost

STAROST:	
20 DO 30 LET	 13 (26.00%)
31 DO 40 LET	 21 (42.00%)
41 DO 50 LET	 7 (14.00%)
51 DO 60 LET	 9 (18.00%)
NAD 61 LET	0 (0.00%)

Vir: lastni

Od anketirancev ima 13 (26%) srednješolsko, 24 (48%) višješolsko oziroma visokošolsko, 13 (26%) pa najmanj univerzitetno izobrazbo (grafikon 3).

Grafikon 3 : Izobrazba

IZOBRAZBA	
OSNOVNOŠOLASKA ALI MANJ	0 (0.00%)
POKLICNA	0 (0.00%)
SREDNJA	13 (26.00%)
VIŠJA ALI VISOKA	24 (48.00%)
UNIVERZITETNA ALI VEČ	13 (26.00%)

Vir: lastni

Od tega je 31 anketirancev (62%) zaposlenih v javni upravi, dva (4%) v proizvodni dejavnosti, šest (12%) v trgovski, osem (16%) v storitveni, trije (6%) pa drugje (grafikon 4).

Grafikon 4: Dejavnost podjetja, v katerem ste trenutno zaposleni

Dejavnost podjetja, v katerem ste trenutno zaposleni:	
proizvodna	2 (4.00%)
trgovska	6 (12.00%)
storitvena	8 (16.00%)
javna uprava	31 (62.00%)
drugo	3 (6.00%)

Osem anketirancev (16%) je odgovorilo, da so za prosto delovno mesto izvedeli na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije (v nadaljevanju zavod), 12 (24%) v časopisju oziroma na televiziji, devet (18%) preko interneta, eden (2%) preko agencije za zaposlovanje, enajst (22%) od prijateljev in znancev, enega (2%) je podjetje samo našlo, dva (4%) sta bila štipendista podjetja in ju je podjetje kasneje zaposlilo, dva (4%) sta bila v podjetju na praksi in ju je podjetje kasneje zaposlilo, štiri (8%) pa na drug način; dva sta se samozaposlila, dva pa s preoblikovanjem Službe družbenega knjigovodstva v Davčno upravo Republike Slovenije (grafikon 5).

Grafikon 5 : Kako ste izvedeli za delovno mesto, na katerem ste trenutno zaposleni?

Kako ste izvedeli za delovno mesto, na katerem ste trenutno zaposleni?	
na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije	8 (16.00%)
v časopisju oziroma na televiziji	12 (24.00%)
preko interneta	9 (18.00%)
preko agencije za zaposlovanje	1 (2.00%)
od prijateljev in znancev	11 (22.00%)
podjetje me je samo našlo	1 (2.00%)
bil sem štipendist	2 (4.00%)
bil sem na praksi v podjetju	2 (4.00%)
drugo	4 (8.00%)

Vir: lastni

Od 31 anketirancev, ki so zaposleni v javni upravi, jih je največ, to je enajst (35%) odgovorilo, da so za zaposlitev izvedeli iz časopisja oziroma televizije, osem (26%) preko interneta, od prijateljev in znancev štirje (13%), štirje (13%) na zavodu, dva (6%) sta bila štipendista, dva (6%) pa sta bila zaposlena v Službi družbenega knjigovodstva in sta za sedanjo zaposlitev izvedela tam, nato pa sta se zaradi preoblikovanja zaposlila v Davčni upravi Republike Slovenije.

Od 19 anketirancev, ki pa so zaposleni v zasebnem sektorju, jih je največ, to je sedem (37%) odgovorilo, da so za zaposlitev izvedeli od prijateljev in znancev, štirje (21%) na zavodu, dva (11%) sta bila na v podjetju na praksi, prav tako dva sta se samozaposlila, po eden (5%) pa iz časopisja oz. televizije, preko interneta, preko agencije za zaposlovanje in prav tako enega pa je podjetje samo našlo.

24 (48%) anketirancev je bilo pred tem zaposlenih, ostalih 26 (52%) pa ne. Štirje izmed tistih, ki niso bili zaposleni, so s posredovanjem zavoda prišli do trenutne zaposlitve, desetim je zavod nudil informacije in izobraževanje, ter jih pošiljal na razgovore, ostalim zavod ni nudil pomoči.

Osemnajstim (36%) anketirancev, se je posrečilo pridobiti trenutno zaposlitev že po prvi prošnji oziroma ponudbi, enemu je bila služba celo ponujena, od dve do pet prošenj je poslalo 16 anketirancev (32%), sedem (14%) jih je poslalo od 6 do 20 prošenj, dva (4%) od 21 do 50 prošenj in šest (12%) je bilo takih, ki so doživljali največ razočaranj, saj jim je uspelo dobiti zaposlitev šele po več kot petdesetih

poslanih prošnjah in so odgovorili, da niti ne znajo več oceniti, koliko so jih poslali (grafikon 6).

Grafikon 6: Koliko prošelj oz. ponudb ste poslali, preden ste dobili trenutno zaposlitev?

Koliko prošelj oz. ponudb za zaposlitev ste poslali, preden ste dobili trenutno zaposlitev?	
0	1 (2.00%)
1	18 (36.00%)
2-5	16 (32.00%)
6-20	7 (14.00%)
21-50	2 (4.00%)
Več (___)	6 (12.00%)

Vir: lastni

Od teh eden (tisti, ki mu je bila služba ponujena) ni bil nikoli povabljen na razgovor, 23 (46%) redko, devet (18%) večinoma, 16 (32%) pa vedno (grafikon 7).

Grafikon 7: V koliko primerih od tega ste bili povabljeni na razgovor?

V koliko primerih od tega ste bili povabljeni na razgovor?	
nikoli	1 (2.00%)
redko	23 (46.00%)
večinoma	9 (18.00%)
vedno	16 (32.00%)
drugo	1 (2.00%)

Na osnovi odgovorov gre sklepati, da so delodajalci že na podlagi prošelj ocenili, kateri iskalci niso bili niti potencialni kandidati za prosto delovno mesto in jih niso povabili niti na razgovor.

36 (72%) anketirancev je odgovorilo, da so bila vprašanja na razgovorih izključno v zvezi z zaposlitvijo, kar 14 anketirancev, oziroma 28% vseh pa so na razgovorih v zvezi z zaposlitvijo spraševali tudi o osebnih zadevah. Predvsem ženske so spraševali ali so poročene, koliko otrok imajo, koliko so stari in ali jih še nameravajo imeti, ali otroci hodijo v vrtec oziroma kdo jih čuva, kadar zbolijo. Eno od anketiranih so spraševali, kako se je počutila v prejšnjem kolektivu in celo kaj si misli o nekdanji sodelavki (grafikon 8).

Grafikon 8: Vprašanja delodajalca na razgovoru za trenutno zaposlitev so bila:

Vprašanja delodajalca na razgovoru za trenutno zaposlitev so bila:	
izključno v zvezi z zaposlitvijo	36 (72.00%)
tudi o osebnih zadevah	14 (28.00%)

Od 50-ih jih je 15 (30%) moralo na razgovoru izpolniti standardizirani vprašalnik, devetindvajsetim (58%) ni bilo potrebno izpolnjevati vprašalnika, šestim (12%) pa včasih. Dva (4%) sta morala opraviti tudi test fizičnih sposobnosti, test psihičnih sposobnosti pa je opravljalo 16 (32%) anketirancev.

Na vprašanje, ali se vam zdi, da je ponudnik poleg zahtevanih pogojev za razpisano delovno mesto, pri zbiru upošteval le izpolnjevanje pogojev za razpisano delovno mesto, je le enajst (22%) anketirancev odgovorilo da, vsi ostali pa so odgovorili, da menijo, da so bili pri izbiri upoštevani tudi drugi dejavniki (grafikon 9).

Grafikon 9: Ali se vam zdi, da je ponudnik, poleg zahtevanih pogojev za razpisano delovno mesto, pri izbiri upošteval tudi:



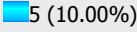
Ali se vam zdi, da je ponudnik, poleg zahtevanih pogojev za razpisano delovno mesto, pri izbiri upošteval tudi:	
spol	13 (26.00%)
pri ženskah, da imate oz. obstaja možnost, da boste v bližnji prihodnosti imeli majhne otroke	14 (28.00%)
starost	14 (28.00%)
urejenost	15 (30.00%)
ne, ni upošteval osebnih okoliščin	11 (22.00%)
drugo	9 (18.00%)

Razumljivo je, da je za delodajalca pomembna tudi urejenost delavca, kar je ocenilo 15 anketirancev (30%), po oceni 14 (28%) anketiranih pa je bila odločilna tudi starost. Na osnovi tega bi se lahko strinjali z večkrat slišanimi trditvami, da so starejši delavci pri delodajalcih praviloma odpisani. 13 vprašanih (26%) je menilo, da je ponudnik pri izbiri upošteval tudi spol. To naj bi bilo sicer sprejemljivo takrat, ko gre za težja fizična dela ali druga specifična dela, kar pa naj bi bilo navedeno že v razpisu. Kar 14 žensk oziroma 28% anketiranih pa je odgovorilo, da so jih spraševali, če imajo oziroma ali obstaja možnost, da bodo v bližnji prihodnosti imele majhne otroke. Če ženska zazna, da je od tega odvisno, ali bo dobila zaposlitev ali ne, nima dosti

izbire. Medtem ko otroka, ki ga že ima, ne more zatajiti, pa lahko reče, da je njen prispevek k slovenski nataliteti že zaključen.

27 (54%) anketirancev je odgovorilo, da jih je ponudnik delovnega mesta vedno obvestil v primeru neizbranosti, osemnajstih (36%) ni obvestil, pet (20%) pa včasih (graf 6).


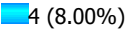
Grafikon 10: Kadar niste bili izbrani na delovno mesto, vas je ponudnik delovnega mesta obvestil o izbiri?

Kadar niste bili izbrani na delovno mesto, vas je ponudnik delovnega mesta obvestil o neizbranosti:	
ne	 18 (36.00%)
da	 27 (54.00%)
včasih	 5 (10.00%)

Ponudniki, ki ne obveščajo kandidatov o neizbranosti, bi se morali zavedati, da s tem ne le kršijo zakon, temveč tudi, da vsak, ki se prijavi na razpisano delovno mesto, nestrpno čaka na kakršenkoli odgovor.

46 (92%) anketirancev je odgovorilo, da se je delodajalec, ko so bili izbrani na delovno mesto, držal zakonskih obveznosti (v smislu pravočasnosti vročitve pogodbe, podpisa pogodbe, prijave v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje), štirje (8%) pa so na to vprašanje odgovorili negativno (grafikon 11).

Grafikon 11: Ali se je delodajalec v primeru, ko ste bili izbrani na razpisano delovno mesto, držal zakonskih obveznosti (pravočasnost vročitve pogodbe, podpisa pogodbe, prijave v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje)?:

Ali se je delodajalec v primeru, ko ste bili izbrani na razpisano delovno mesto, držal zakonskih obveznosti (pravočasnost vročitve pogodbe, podpisa pogodbe, prijave v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje):	
da	 46 (92.00%)
ne	 4 (8.00%)

V zvezi s tem domnevam, da je tak visok odstotek vprašanih odgovorilo pozitivno zaradi nepoznavanja zakonodaje in da večina anketirancev ni seznanjena s tem, da je delodajalec dolžan tri dni pred predvideno sklenitvijo pogodbe izročiti delavcu pisni predlog pogodbe. Štirje anketiranci (8%) so odgovorili, da jih delodajalec ni prijavil v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, nekdo pa si je moral sam plačati zdravniški pregled. Odstotek je na prvi pogled majhen, glede na posledice, ki jih lahko povzroči za delavca, pa ogromen.

16 anketirancem (32%) se zdi, da postopki izbire novih delavcev potekajo zakonsko pravilno, ostalim 34 (68%) ne, od tega štirim, da niso upoštevana vsa zakonska določila pravnega postopka in osemindvajsetim, da je preveč vpliva zvez in poznanstev (grafikon 12).

Grafikon 12: Se vam zdi, da postopki izbire novih delavcev potekajo pravilno?

Se vam zdi, da postopki izbire novih delavcev potekajo zakonsko pravilno:	
da	16 (32.00%)
ne (niso upoštevana vsa zakonska določila pravnega postopka)	4 (8.00%)
ne, preveč je vpliva zvez in poznanstev	28 (56.00%)
drugo	2 (4.00%)

Da je pri postopkih izbire novih delavcev preveč vpliva zvez in poznanstev, meni kar 28 (56%) anketirancev. To pomeni, da so nekateri prosilci za zaposlitev izločeni že vnaprej, lahko pa se tudi zgodi, da zaradi tega podjetje ne dobi najprimernejšega kandidata.

5.1 UGOTOVITVE

Rezultati raziskave so pokazali, da je največ anketirancev, to je 12, izvedelo za delovno mesto iz časopisja oziroma televizije. Preko Zavoda za zaposlovanje RS je izvedelo za zaposlitev osem anketirancev, enajst jih je izvedelo za zaposlitev od prijateljev in znancev, 9 preko interneta, po dva sta bila študenta oziroma v podjetju na praksi, enega je podjetje našlo samo, le eden pa je odgovoril, da je za zaposlitev izvedel od agencije za zaposlovanje. Dva sta se samozaposlila in dva sta prešla iz SDK v DURS. Razumljiv je velik delež časopisov in televizije, ki jo lahko vsakdo spremlja kar od doma, delež interneta pa se bo v prihodnje gotovo še povečal. Anketa je bila sicer anketirancem poslana po elektronski pošti, tako da so vsi tisti, ki so odgovarjali na vprašanja, računalniško pismeni, v zvezi s tem pa menim, da je precej takim, ki niso menjali zaposlitve že nekaj let, v času iskanja zaposlitve bilo bližje iskanje le-te iz medijev, kakor preko interneta. Prav tako menim, da se bo v prihodnosti povečal delež agencij za zaposlovanje, saj jih v preteklosti ni bilo toliko kakor danes, niti niso bile ljudem tako poznane, ter povečalo število podjetij, ki bodo potencialne kandidate za zaposlitev spremljale, štipendirale in sprejemale na prakso še v šolskih klopih oziroma zaposlile nekdanje študente, ki so pri njih naredili dober vtis že takrat, ko so pri njih delali kot študentje preko študentskega servisa ali opravljali prakso.

Delo preko študentskega servisa je sicer dobra odskočna deska za študente, da se v podjetju izkažejo kot dobri delavci in potencialni zaposleni. Vendar pa žal mnogokrat

prav zaradi tega, ker je za delodajalce ta možnost veliko cenejša, kot zaposliti novega delavca, to izkoriščajo in do zaposlitve ne pride, oziroma pride do nje mnogo kasneje, kakor bi prišlo v primeru, da te možnosti ne bi imeli. Po drugi strani pa se študentom ta čas, ko so delali prek študentskega časa, tudi ne upošteva kot delovna doba, ki je običajno med zahtevanimi pogoji delodajalcev.

Večini delodajalcev se verjetno bolj kakor ženske, izplača zaposliti moške, ker so manj odsotni z dela zaradi porodniškega dopusta in dopusta z nego otrok. Prav tako so za delodajalce cenejši mlajši delavci od starejših, saj starejšim glede na preteklo delovno dobo pripada več plačanega dopusta in višji dodatek k plači in je od njih tudi pričakovati, da bodo pogosteje odsotni z dela zaradi bolezni kot mlajši delavci. Mlajši iskalci zaposlitve pa po končanem šolanju nimajo delovnih izkušenj, ki jih med pogoji za sklenitev delovnega razmerja zahtevajo delodajalci, oziroma delovne izkušnje v resnici imajo, vendar so delali prek študentskega servisa, kar pa ni dovolj za izpolnjevanje formalnih pogojev ob prijavi. Za delodajalce so študentje, ki zanje delajo prek študentskega servisa, mnogo manjši strošek, kot delavec, ki je v delovnem razmerju in morajo zanj plačevati prispevke za socialno varnost.

Med iskalci zaposlitve so tako v slabšem položaju ženske v primerjavi z moškimi, starejši v primerjavi z mlajšimi in pa iskalci zaposlitve brez izkušenj oziroma po končanem šolanju, zato menim, da bi bila dobrodošla večja pomoč države v smislu spodbujanja delodajalcev pri zaposlovanju le teh.

Ker je le malo poklicev takih, da je na voljo več delovnih mest kakor delavcev, se običajno na razpisano delovno mesto prijavi več kandidatov, zato delodajalci lahko izbirajo med njimi. Delodajalci morajo dobro vedeti, kakšne so tiste lastnosti, ki jih potrebuje delavec, da bo najbolje opravljal delo na določenem delovnem mestu, nato pa izbrati tistega, ki jih ima. Pomembno je, da pripravijo razpis, ki mora biti oblikovan in objavljen tako, da ga opazi čim več primernih kandidatov, da lahko nato izmed njih izberejo najprimernejšega. Da pa si ne bi nakopali nepotrebnega dela z izločanjem prošenj popolnoma neprimernih kandidatov, je potrebno v razpisu čimbolj podrobno opredeliti zahtevane pogoje. Vendar pa se nekateri iskalci v obupu, po kupu neuspešnih oddanih prošenj, kljub temu prijavljajo na vse mogoče razpise.

Iz raziskave je razvidno, da je imela le dobra tretjina anketirancev (18) tako srečo, da so uspeli dobiti zaposlitev z le eno samo oddano prošnjo. Slaba tretjina jih je uspela šele s šesto prošnjo oziroma kasneje, kar poleg znanega dejstva, da je iskalcev zaposlitve več kot prostih delovnih mest, da misliti, da so morda tudi delodajalci v svojih razpisih premalo natančni in premalo točno opredelijo zahtevane pogoje. Poleg tega pa tudi ni težko razumeti tistih, ki dolgo neuspešno iščejo delo, da se prijavljajo tudi na tiste razpise, kjer ne izpolnjujejo pogojev, kar tako, » za vsak slučaj », čeprav je to brezupno in pomeni dodatno (in nesmiselno) delo za delodajalce, ki izbirajo najustreznejšega kandidata. Iz tega morda tudi izhaja dejstvo, da je le dobra polovica anketiranih (27) vedno dobila obvestilo o neizbranosti, vsi ostali pa ne, oziroma včasih.

Ko delodajalci izločijo vse tiste prijave, ki ne ustrezajo razpisanim pogojem, ostale kandidate običajno najprej še povabijo na razgovor, kjer jih smejo spraševati le o stvareh, izključno v zvezi z zaposlitvijo. Žal pa ni vedno tako. Predvsem ženske so spraševali o tem, ali so poročene, koliko otrok imajo in koliko so stari, ali jih nameravajo še imeti, ali otroci hodijo v vrtec oziroma kdo jih čuva, kadar zbolijo. Eno od anketirank so spraševali, kako se je počutila v prejšnjem kolektivu in celo o tem, kaj si misli o bivši sodelavki. V upanju, da jih bodo morda vendarle zaposli, večina žensk o tem, žal, ne obvešča inšpekcije. Večina (46 anketirancev oziroma 92%) je odgovorilo, da se je delodajalec, ko so bili izbrani na delovno mesto, držal zakonskih obveznosti, vendar menim, da je to posledica nepoznavanja zakonodaje in da večina anketirancev ne pozna vseh zakonsko določenih obveznosti delodajalca.

Diskriminacija je na trgu dela prepovedana. Oglas za prosto delovno mesto zato ne sme biti objavljen samo za določen spol, razen če to ni bistven in odločilen pogoj za delo. Tako je na primer lahko objavljen oglas za carinico na letališču, ki pregleduje ženske potnice, ne pa za točajko v baru, v katerem prav tako lahko streže tudi moški. Delodajalec, ki želi zaposliti točajko, pa mora, da ne bi kršil zakona, objaviti, da zaposli točajko ali točaja. V primeru, ko bi se med več prijavljenimi ženskami in moškimi, ki bi vsi izpolnjevali določene zahteve, odločil za žensko, pa mu moški ne bi mogli očitati diskriminacije. V zvezi s tem menim, da bi bilo bolj pošteno, da ne bi bilo v nasprotju z zakonom, da bi bil v objavi lahko naveden želeni spol. Kandidatom nasprotnega spola, že vnaprej obsojenim na neuspeh, tako ne bi vzbujali lažnega upanja, da lahko pridejo do zaposlitve.

Enako menim v zvezi z razpisi, kjer imajo kandidata že vnaprej izbranega, pa so objavljeni le zato, da ne bi bil kršen zakon.

Nadzor nad postopkom zaposlovanja za delo (Inšpektorat Republike Slovenije za delo, 2009) sodi v pristojnost Inšpektorata Republike Slovenije za delo, ki je bil ustanovljen kot organ v sestavi Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Inšpektorat vključuje Inšpekcijo nadzora varnosti in zdravja, Socialno inšpekcijo ter Inšpekcijo nadzora delovnih razmerij. Po podatkih poročila Inšpektorata RS za delo so imeli za vsa področja v letu 2007 zaposlenih 82 inšpektorjev, ki so ob še drugem obsežnem delu opravili kar 18.297 inšpekcijskih pregledov ter zaradi ugotovljenih pomanjkljivosti in nepravilnosti izrekli 9.285 različnih ukrepov. Največ nadzorov, 9.922, so inšpektorji opravili na področju delovnih razmerij ter odkrili 4.746 kršitev. Največji delež, 21%, ugotovljenih kršitev, so predstavljale kršitve v zvezi s sklepanjem pogodb o zaposlitvi. Največ kršitev je bilo v dejavnostih gospodarstva, trgovine in gostinstva, kjer pa je bilo tudi največ nadzorov. Za zmanjšanje nepravilnosti bi morali povečati nadzor pristojnih služb, pri čemer pa Brezovar⁷ v omenjenem poročilu opozarja, da se število inšpektorjev na tem zahtevnem področju zmanjšuje. Razmere po njegovih besedah opozarjajo, da je treba inšpekcijo za delo okrepiti, boljših rezultatov pa ni pričakovati brez vlaganj v kadre in tudi v tehnično opremljenost.

⁷ Mag. Borut Brezovar, glavni inšpektor RS za delo

6 ZAKLJUČEK

Za uspešno poslovanje podjetja je ključnega pomena, kako izbira svoje kadre. Prav od tega, ali so v podjetju izbrali najprimernejše kandidate za zaposlitev, je v veliki meri odvisna uspešnost podjetja, zato je tako pomembno, da je proces zaposlovanja v vseh fazah natančno izpeljan. Proces zaposlovanja v širšem smislu poteka od načrtovanja kadrov do postopanja z že zaposlenimi delavci. V diplomskem delu je podrobno opisano zaposlovanje v ožjem smislu, to so postopki, s katerimi podjetja pridobivajo delavce za prosta delovna mesta.

Zaposlitev novega delavca vpliva na poslovanje podjetja. Proces, s katerim podjetje skuša priti do najprimernejšega delavca za prosto delovno mesto, je lahko zapleten in dolgotrajen, povzroča pa tudi stroške. Najprej je treba natančno vedeti, kakšne naloge in dolžnosti sestavljajo delovno mesto, kako in v kakšnih okoliščinah se opravljajo, ter kakšne lastnosti mora imeti delavec, da jih bo uresničeval najbolj kakovostno. Opis delovnega mesta je rezultat analize delovnega mesta, v njem pa so opisane vse naloge, delovne razmere, v katerih se del opravlja, delovna sredstva, pripomočki, s katerimi se delo opravlja in vse druge morebitne značilnosti. To privede do opisa delavca, ki vsebuje vse potrebne lastnosti delavca, da bo določeno delo lahko opravljal kakovostno.

Opis delovnega mesta in opis delavca sistematizirata delovno mesto. Šele po tem se lahko izpelje kakovosten izbirni postopek, s katerim se izmed kandidatov, ki so na voljo, izbere najustreznejšega. Ponavadi organizacija najprej ugotovi, če takega delavca lahko dobi med svojimi že zaposlenimi delavci oziroma iz notranjih virov s premeščanjem ali napredovanjem, če pa ugotovi, da to ni mogoče, začne s privabljanjem oziroma pridobivanjem kandidatov iz zunanjih virov.

Prosto delovno mesto mora delodajalec najprej objaviti na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije z obrazcem PD, dodatno objavo pa lahko opravi na internetu, v časopisih, revijah, televiziji, radiu. Iskanje najprimernejšega delavca lahko prepusti tudi kadrovske agenciji. Nekatera podjetja pri iskanju ustreznega kadra delujejo tudi dolgoročno s štipendiranjem dijakov in študentov. Med šolanjem jih vzamejo na prakso ali pa zaposlijo tiste, ki so se v njihovem podjetju izkazali z delom prek študentskega servisa med študijem.

Izbor kandidatov je strokovni postopek z natančno in vnaprej poznano metodologijo. Cilj je izbor kakovostnega delavca, ki bo podjetju prinašal dobiček in pozitivno vplival na razvoj podjetja. Podjetja se pri izbiri najustreznejših kandidatov poslužujejo različnih metod. Najprej je na vrsti analiza prijave in življenjepisa. To je tudi prva selekcija, saj tako izločijo tiste kandidate, ki ne izpolnjujejo formalnih pogojev (izobrazba, delovne izkušnje). Za tem se podjetja največkrat poslužujejo še vprašalnikov, intervjujev in testiranj.

Ko je delavec izbran, z delodajalcem skleneta pisno pogodbo o zaposlitvi, delodajalec pa ga mora prijaviti v obvezno zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zavarovanje za starševsko varstvo in zavarovanje za primer brezposelnosti z obrazcem M-1. Mora ga tudi poslati na obvezni zdravstveni pregled, če tega ni storil že med izbirnim postopkom. S podpisom pogodbe o zaposlitvi je proces zaposlovanja v ožjem smislu zaključen.

Diplomsko delo zajema teoretičen del, to je pravna ureditev kadrovske dejavnosti, opredelitev zaposlovanja, proces zaposlovanja v ožjem smislu, načine pridobivanja zaposlenih in pa praktični del z anketiranjem petdesetih oseb z odgovori, kako so prišli do zaposlitve. Tema me je še posebej pritegnila, ker je nezaposlenost pereč problem mladih in starejših ljudi. Mladi zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj težko dobijo prvo zaposlitev, starejše, ki ostanejo brez dela, pa novi delodajalci neradi zaposlujejo zaradi starosti. Po lastnih izkušnjah so tudi ženske v primerjavi z moškimi v slabšem položaju, ko se prijavljajo na razpisana delovna mesta. Pri ženskah, ki imajo majhne otroke oziroma jih še utegnejo imeti, delodajalci vidijo več možnosti za morebitne odsotnosti z dela zaradi bolniškega in porodniškega dopusta in dopusta za nego in varstvo otroka, zato raje zaposlujejo moške.

V Republiki Sloveniji zaposlovanje urejajo številni predpisi. Delodajalci skušajo dobiti dobrega in čim cenejšega delavca, pri zaposlovanju novih delavcev pa se poslužujejo tudi stvari, ki kršijo zakonodajo. Nadzor nad postopkom zaposlovanja sodi v pristojnost Inšpektorata Republike Slovenije za delo, ki pa mu zaradi pomanjkanja proračunskega denarja primanjkuje inšpektorjev. Vprašljivo pa je tudi, kaj inšpektorji sploh lahko naredijo glede nekaterih kršitev v postopku za izbiro delavcev še pred podpisom pogodbe o zaposlitvi. Medtem ko nekateri iskalci zaposlitve zakonodaje na področju zaposlovanja najbrž ne poznajo, nekateri med postopkom v borbi za delo odgovarjajo tudi o stvareh, o katerih jih delodajalci ne bi smeli spraševati, nekateri pa kršitev nočejo prijaviti, ker se bojijo morebitnih posledic. Če bi se za njihovo prijavo razvedelo, bi jim to pri nadaljnjem iskanju zaposlitve lahko škodilo.

LITERATURA

1. AVSEC, Tamara. ČUČEK, Valerija. FAGANELJ, Mojca. MLAKAR, Saša. MOLKA, Anita. RAVNIKAR, Tomaž. Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju. Lisac & Lisac, Ljubljana, 2007.
2. BELČIČ, Franc. Proces zaposlovanja kadrov. Moderna organizacija, Kranj, 2002.
3. BOHINC, Rado. Delovna in uslužbenska razmerja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004.
4. BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2002.
5. DRŽAVNA ZALOŽBA SLOVENIJE. Veliki splošni leksikon. DZS, Ljubljana, 1997.
6. FLORJANČIČ, Jože. FERJAN, Marko, BERNIK, Mojca. Planiranje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj, 1999.
7. GORŠE DOLINAR, Alenka. PRIBOŠIČ PERIC, Bojana. VRAN BERTOK, Tadea. Navodilo za prijavo prostega delovnega mesta. Interno izobraževalno gradivo. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Ljubljana, 2007.
8. KEENAN, Kate. Kako izbiramo ljudi (Management Guide to Selecting People). Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 1995.
9. KORPIČ – HORVAT, Etelka. Uslužbenska razmerja. Zapiski predavanj. PF Maribor, Maribor, 2008.
10. KRAGELJ, Radovan. Ocenjevanje in izbira najprimernejših sodelavcev: postopek za zanesljivo ocenjevanje kandidatovih prednosti in pomanjkljivosti. Revija HRM, Ljubljana, 2005.
11. KRAŠOVEC, Darko. Veliki komentar zakona o delovnih razmerjih. Primath, Ljubljana, 2008.
12. LIPIČNIK, Bogdan. Človeški viri in ravnanje z njimi. Zapiski predavanj, Ljubljana, 1997.
13. MERKAČ SKOK, Marjana. Osnove managementa zaposlenih. Visoka šola za management v Kopru, Koper, 2005.
14. MEŽNAR, Drago. Optimalno organiziranje in uspešno vodenje delovnih razmerij. Moderna organizacija, 2007.
15. MOŽINA, Stane. SVETLIK, Ivan. JAMŠEK, Franc. ZUPAN, Nada. VODOVNIK, Zvone. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
16. NOVAK, Mitja. KONČAR, Polonca. ŠKOBERNE BUBNOV, Anjuta. BELOPAVLOVIČ, Nataša. KALČIČ, Milan. KRESAL, Barbara. KRESAL ŠOLTES, Katarina. STRBAN, Grega. VODOVNIK, Zvone. Konvencije Mednarodne organizacije dela s komentarjem. GV Založba, Ljubljana, 2006.
17. PRAČA, Renata. MIHELČIČ, Rok. Navodilo za prijavo, odjavo, spremembo podatkov v obveznih socialnih zavarovanjih za delavce in družbenike ter navodilo za prijavo, odjavo, spremembo podatkov v obveznem zdravstvenem

- zavarovanju za družinske člane. Interno izobraževalno gradivo. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Ljubljana, 2007.
18. SEDEJ, Marjan. Metode in tehnike kadrovanja. Moderna organizacija, Kranj, 1997.
 19. SLAK, Nastja. Razporejanje pravih ljudi na prava delovna mesta. Revija Moje Delo, Ljubljana, 2008.
 20. SVETLIK, Ivan. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
 21. ŠETINC TEKAVC, Martina. TEKAVC, Janez. Pogodba o zaposlitvi s komentarjem. Planet GV, Ljubljana, 2008.
 22. TRACY, Brian. Zaposlite in zadržite najboljše (Hire and keep the best people). Varaždin, Katarina Zrinski d.o.o., 2006.
 23. VELAGIČ, Jasna. Do zaposlitve prek interneta: Vedno sveži oglasi, Revija Tajnica, Ljubljana, 2004.
 24. ŽALER, Jasna. Kako uspešna slovenska podjetja izbirajo nove sodelavce, Revija MojeDelo, Ljubljana, 2007.

VIRI

1. Pravilnik o obrazcih prijav podatkov o pokojninskem in invalidskem ter zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja (Uradni list RS, št. 45/05, 121/05, 75/08, 12/09)
2. Pravilnik o prijavi in objavi prostega delovnega mesta, posredovanju zaposlitve ter vsebini in načinu sporočanja podatkov Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (Uradni list RS, št. 75/207, 99/07)
3. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/204, 68/206)
4. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02, 103/07, 45/08-ZArbit)
5. Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (Uradni list RS, št. 40/06)
6. Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07, 65/08, 69/08-ZTFI-A, 69/08-ZZavar-E)
7. Zakon o kolektivnih pogodbah (Uradni list RS, št. 43/06, 45/08-ZArbit)
8. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Uradni list RS, št. 109/06, 114/06-ZUTPG, 10/08-ZVarDot)
9. Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (Uradni list RS, št. 12/07)
10. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 107/06)
11. Zakon o zaposlovanju in delu tujcev (Uradni list RS, št. 76/07)
12. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list RS, št. 72/06, 91/07)
13. Brezovar. Povzetek poročila o delu Inšpektorata RS za delo za leto 2007. URL=[»http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/poveztek/porocilazaleto2007](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/poveztek/porocilazaleto2007)« 1.3.2009 »
14. Gibanje registrirane brezposelnosti v letih od 1987 do 2007. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. URL=[«http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/Statisticni Podatki/Kazalci/GibanjeRegBP.htm](http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/Statisticni%20Podatki/Kazalci/GibanjeRegBP.htm)« 1.3.2009
15. Letni podatki o registrirani brezposelnosti. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. URL =[»http://e-uprava.gov.si/prava/novice.euprava](http://e-uprava.gov.si/prava/novice.euprava)« 21.3.2009

SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFIKONOV

SLIKA 1: Proces zaposlovanja, str. 17

SLIKA 2: Prijava prostega delovnega mesta (Obrazec PD, 1. del), str. 29

SLIKA 3: Prijava prostega delovnega mesta (Obrazec PD, 2. del), str. 30

SLIKA 4: Prijava podatkov o pokojninskem in invalidskem ter zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja (Obrazec M-1), str. 35

TABELA 1: Prednosti in slabosti pridobivanje zaposlenih iz notranjih in zunanjih virov, str. 21

GRAFIKON 1: Spol, str. 38

GRAFIKON 2: Starost, str. 38

GRAFIKON 3: Izobrazba, str. 39

GRAFIKON 4: Dejavnost podjetja, v katerem ste trenutno zaposleni, str. 39

GRAFIKON 5: Kako ste izvedeli za delovno mesto, na katerem ste trenutno zaposleni?, str. 40

GRAFIKON 6: Koliko prošelj oz. ponudb za zaposlitev ste poslali, preden ste dobili trenutno zaposlitev?, str. 41

GRAFIKON 7: V koliko primerih od tega ste bili povabljeni na razgovor?, str. 41

GRAFIKON 8: Vprašanja delodajalca na razgovoru za trenutno zaposlitev so bila:, str. 42

GRAFIKON 9: Ali se vam zdi, da je ponudnik, poleg zahtevanih pogojev za razpisano delovno mesto, pri izbiri upošteval tudi:, str. 42

GRAFIKON 10: Kadar niste bili izbrani na delovno mesto, vas je ponudnik delovnega mesta obvestil o neizbiri?, str. 43

GRAFIKON 11: Ali se je delodajalec v primeru, ko ste bili izbrani na razpisano delovno mesto, držal zakonskih obveznosti (pravočasnost vročitve pogodbe, podpisa pogodbe, prijave v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje)?, str. 43

GRAFIKON 12: Se vam zdi, da postopki izbire novih delavcev potekajo pravilno?, str. 44

5. Če ste bili nezaposleni, ali ste bili prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije kot iskalec zaposlitve:
- a) da
 - b) ne
6. V primeru, da ste bili prijavljeni kot iskalec zaposlitve, ali vam je Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije nudil pomoč:
- a) da, s posredovanjem zavoda sem prišel do trenutne zaposlitve
 - b) da, nudil mi je informacije in izobraževanje, pošiljal na razgovore
 - c) ne
 - d) drugo _____
7. Koliko prošelj oz. ponudb za zaposlitev ste poslali, preden ste dobili trenutno zaposlitev?
- 4.1 1
 - 4.2 2-5
 - 4.3 6-20
 - 4.4 21-50
 - 4.5 več (_____)
8. V koliko primerih od tega ste bili povabljeni na razgovor?
- a) nikoli
 - b) redko
 - c) večinoma
 - d) drugo _____
9. Vprašanja delodajalca na razgovoru za trenutno zaposlitev so bila:
- a) izključno v zvezi z zaposlitvijo
 - b) tudi o osebnih zadevah
10. Ali ste na razgovorih morali izpolniti standardiziran vprašalnik?
- a) da
 - b) ne
 - c) včasih
11. Ali ste morali opraviti testiranje fizičnih sposobnost:
- a) da
 - b) ne
12. Ali ste morali opraviti testiranje psihičnih sposobnosti:
- a) da
 - b) ne

13. Ali se vam zdi, da je ponudnik, poleg zahtevanih pogojev za razpisano delovno mesto, pri izbiri upošteval tudi:
- a) spol
 - b) pri ženskah, da imate oz. obstaja možnost, da boste v bližnji prihodnosti imeli majhne otroke
 - c) starost
 - d) urejenost
 - e) drugo _____
14. Kadar niste bili izbrani na delovno mesto, vas je ponudnik delovnega mesta obvestil o neizbranosti:
- a) ne
 - b) da
15. Ali se je delodajalec v primeru, ko ste bili izbrani na razpisano delovno mesto, držal zakonskih obveznosti (pravočasnost vročitve pogodbe, podpisa pogodbe, prijave v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje):
- a) da
 - b) ne
16. Se vam zdi, da postopki izbire novih delavcev potekajo zakonsko pravilno:
- a) da
 - b) ne, preveč je vpliva zvez in poznanstev
 - c) drugo _____

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Tina Felc Stan, študentka Fakultete za upravo, izjavljam, da je diplomsko delo z naslovom Proces zaposlovanja, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Janeza Stareta, moje avtorsko delo.

Strinjam se z objavo diplomskega dela na internetnih straneh.

Diplomsko delo je lektorirala prof. Nataša Ahačič.

Ljubljana, 30. april 2009