

Oznaka poročila: ARRS-CRP-ZP-2012-05/50

ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH CILJNEGA RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

Šifra projekta	V5-1041
Naslov projekta	Institucionalna evalvacija Zavoda RS za zaposlovanje
Vodja projekta	9745 Milan Vodopivec
Naziv težišča v okviru CRP	4.01.01 Evalviranje institucij na trgu dela
Obseg raziskovalnih ur	536
Cenovni razred	A
Trajanje projekta	10.2010 - 09.2012
Nosilna raziskovalna organizacija	7097 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
Raziskovalne organizacije - soizvajalke	
Raziskovalno področje po šifrantu ARRS	5 DRUŽBOSLOVJE 5.02 Ekonomija 5.02.01 Ekonomske vede
Družbeno-ekonomski cilj	11. Družbenopolitični sistemi, strukture in procesi

2. Raziskovalno področje po šifrantu FOS¹

Šifra	5.02
- Veda	5 Družbene vede
- Področje	5.02 Ekonomija in poslovne vede

3. Sofinancerji²

	Sofinancerji	
1.	Naziv	
	Naslov	

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

4. Povzetek projekta³

SLO

Institucionalna evalvacija Zavoda RS za zaposlovanje št. V5-104 ima namen ovrednotenja delovanja storitve posredovanja dela. V prvem koraku s pomočjo celostne analize ugotavljamo, ali lahko posredovanje dela, kot je konceptualno zamišljeno, vodi do večje verjetnosti pridobitve zaposlitve. Izoblikujemo nabor potencialnih točk preloma, kjer se proces posredovanja dela konceptualno gledano lahko 'prekine' oz. onemogoči uspešno pridobitev zaposlitve. Z drugim korakom evalvacije identificiramo v kolikšni meri morebitna odstopanja v izvedbi (tako glede količine kot kakovosti aktivnosti ali potrebne organizacijske podpore) glede na načelno zasnovo procesa posredovanja dela vplivajo na njegovo uspešnost. Tako na podlagi že identificiranih potencialnih točk preloma preverjamo, ali morda do manjše uspešnosti ne prihaja zaradi napak v zasnovi procesa posredovanja dela temveč zaradi napak ali odstopanj v implementaciji. Nato v tretjem sklopu analize oblikujemo predloge, kako izboljšati spremljanje parametrov, ki ključno vplivajo na uspešnost posredovanja dela in oblikujemo dodaten nabor predlogov sprememb in izboljšav posredovanja dela. Ugotavljamo, da obstoječa zasnova posredovanja dela implicira 19 konceptualnih in 5 organizacijskih predpogojev (oz. potencialnih točk preloma), ki morajo biti v procesu posredovanja dela zagotovljeni, da brezposelna oseba uspešno pridobi zaposlitev. Fokusne skupine in anketa delodajalcev nato potrdijo prisotnost velike večine konceptualnih predpostavk oz. izvedenih točk preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja dela. Iz spoznanj nato izoblikujemo predlog 12 indikatorjev spremljanja procesa posredovanja dela in nekaj alternativni načinov spremljanja, ki jih postavljamo na kritične točke procesa. Poleg tega podajamo še predlog, katera ključna znanj in kompetence svetovalcev bi veljajo spremljati in razvijati ter katere spremembe bi bilo smiselno uvesti v ZPnet, da bi prišlo do izboljšanja uspešnosti posredovanja dela.

ANG

The aim of the V5-104 research project is to evaluate the Employment Service of Slovenia placement service. First, by applying the evaluability assessment principles, we evaluate whether placement service conceptual design leads to and improves the possibility of getting a job or new employer. Thus we also identify the points where the placement process discontinues or fails to provide intended services. Next we examine the extent to which the implementation failure affects the placement effectiveness. The analysis uncovered 19 conceptual and 5 organisational preconditions (and corresponding brake-points) that must be fulfilled in order to successfully end the placement process. The employers' survey and focus groups with PES counsellors confirmed their presence. Upon these finding we then proposed the 12 process monitoring indicators (and some alternative monitoring approaches). Two additional proposals for improving the placement effectiveness are also presented: a training programme for PES counsellors and a change to the placement IT support platform ZPnet.

5. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem projektu⁴

1. Cilji.

Institucionalna evalvacija Zavoda RS za zaposlovanje št. V5-104 ima namen ovrednotenja delovanja storitve posredovanja dela. Izhodišče raziskave prevedemo v naslednje evalvacijsko vprašanje: na kakšen način je moč izboljšati uspešnost posredovanja dela. Končni rezultat projekta poleg celostne analize predstavljajo še podani predlogi oziroma izhodišča za izboljšanje uspešnosti storitve posredovanja dela v Sloveniji.

2. Metode analize.

V prvem koraku s pomočjo celostne analize ugotavljamo, ali lahko storitev posredovanja dela, kot je konceptualno zamišljena, vodi do zaposlitve ali večje verjetnosti pridobitve zaposlitve. V analizi preverimo logično smiselnost posredovanja dela v vsej njegovi kompleksnosti, upoštevajoč teorijo in prakso z obravnavanega področja (članki in tuje evalvacijske študije). Tako pridobimo dve skupini odgovorov. Prvič, izoblikuje se nabor potencialnih točk preloma, kjer se proces posredovanja dela konceptualno gledano lahko 'prekine' oz. onemogoči uspešno pridobitev zaposlitve. Drugič, ugotavljamo ali in kje v procesu obstajajo konkretne potrebe po konceptualnih spremembah. Tretjič, v povezavi z naslednjo analitično fazo pridobimo zapis 'idealne' zasnove procesa.

Z drugim korakom evalvacije skušamo identificirati novo skupino razlogov nizke uspešnosti posredovanja dela in hkrati potrditi oz. zavreči izsledke prvega koraka evalvacije. Zanima nas, v kolikšni meri morebitna odstopanja v izvedbi glede na načelno zasnovo procesa posredovanja dela vplivajo na njegovo uspešnost. To pomeni, da glede na zapis teorije programa procesa posredovanja dela preverjamo obseg in kakovost dejanske izvedbe le-tega. Tako pridobimo vpogled v odstopanja tako glede količine kot kakovosti aktivnosti ali potrebne organizacijske podpore. Tovrstna logika na podlagi že identificiranih potencialnih točk preloma omogoča preverjanje, ali morda do manjše uspešnosti ne prihaja zaradi napak v zasnovi procesa posredovanja dela temveč zaradi napak ali odstopanj v implementaciji. V ta namen smo iz skupine teoretičnih pristopov spremljanja (angl. *monitoring*) implementacije poljubnih socialnih ukrepov izbrali spremljanje organiziranosti programa (angl. *monitoring programme organisation*). Podatki so bili pridobljeni na dva načina; od delodajalcev s pomočjo ankete ZRSZ, od zaposlenih ZRSZ pa z metodo fokusnih skupin.

Projekt evalvacije skladno s programom dela predvideva tudi opazovanje, v kakšnem obsegu se predvideni ukrepi izvajajo. Tudi v tem (tretjem) sklopu analize apliciramo principe spremljanja obsega izvajanja programskih aktivnosti (angl. *monitoring service organization*), z namenom oblikovati predloge, kako izboljšati spremljanje parametrov, ki ključno vplivajo na uspešnost posredovanja dela. Pri opravimo tudi pregled in ovrednotenje primernosti obstoječih indikatorjev, ki jih že spremlja ZRSZ. Dodatni nabor predlogov sprememb in izboljšav posredovanja dela oblikujemo upoštevajoč ugotovitve predhodnih korakov evalvacije, ki potrjujejo veliko večino logično izvedenih kritičnih točk procesa posredovanja dela. Na ta način pridobimo solidno izhodišče za oblikovanje predlogov in priložnosti izboljšav v postopku posredovanja dela

3. Glavne ugotovitve:

Prvi del evalvacije zaključujemo z ugotovitvijo, da organizacija posredovanja dela na ZRSZ kaže na kar veliko število možnih točk preloma. Nekatere izmed njih imajo potencialni vpliv na učinkovitost posredovanja dela, druge smo na uspešnost, nekatere pa tako na uspešnost kot učinkovitost. Skupaj je identificiranih 19 konceptualnih predpogojev, ki morajo biti v procesu posredovanja dela izpolnjeni, da brezposelna oseba uspešno pridobi zaposlitev. Vsak poljuben ukrep mora imeti tudi zadosti finančnih virov, ustrezno število in kakovost (znanje, izkušnje,...) oseb, ki nudijo storitve, ustrezno administrativno podporo, prostore, itd. S tega zornega kota smo identificirali skupaj pet predpostavk.

V drugem delu evalvacije ugotavljamo, da so fokusne skupine in anketa delodajalcev potrdile prisotnost velike večine konceptualnih predpostavk oz. izvedenih točk preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja dela in so bile izoblikovane na podlagi teorije in pisnih virov ZRSZ v prvem delu evalvacije. Tretji del evalvacije pa je namenjen oblikovanju predloga 12 indikatorjev spremljanja procesa posredovanja dela, ki jih postavljamo na kritične točke procesa. Na nekaterih točkah preloma smo zaradi težavnosti

merjenja in zajemanja podatkov predstavili alternativne načine spremljanja količine in kakovosti opazovanih aktivnosti.

3. Predlogi in priporočila.

Analiza je poleg predloga uvedbe indikatorjev spremljanja kritičnih točk procesa posredovanja dela indikatorjev pokazala na še nekatere priložnosti za izboljšavo. Na več mestih se je pojavil tudi pomen ustrezne usposobljenosti svetovalcev. Povedano drugače; ustrezno usposabljanje ključnih veščin in kompetenc relevantnih pri posredovanju dela lahko posredno vodi k odpravljanju številnih točk preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja dela. Ustrezno usmerjeno usposabljanje orientirano na pridobivanje znanj in kompetenc, ki so ključne v kritičnih točkah procesa posredovanja dela lahko tako učinkovito vpliva na višjo uspešnost posredovanja dela. V zaključku analiza podajamo na kratek opis, katera ključna znanj in kompetence bi veljajo spremljati in razvijati.

Kot stalnica se kaže tudi potreba po prilagajanju obstoječe informacijske podpore posredovanju dela. Hipotetične točke preloma so prikazale pomen ustreznosti, razpoložljivosti in popolnosti podatkov ter ustreznosti – tako številčni kot kakovostni – algoritma prekrivanja ponudbe in povpraševanje. Fokusne skupine so po drugi strani izpostavile (pre)veliko kompleksnost sistema, ki pa ne omogoča vedno izbora kandidatov po relevantnih zaposlitvenih karakteristikah. Pomemben element je potreba po sposobnosti sistema da se uči; ne samo iz negativnih temveč tudi iz pozitivnih izidov. Slednje pomeni spremembe v zajemanju povratnih informacij od klientov in uspešnosti integracije le teh v informacijski sistem. Tudi predlog prilagoditve ZPnet bolj podrobno predstavimo v zaključku analize.

Izboljšave usmerjene v zviševanje uspešnosti posredovanja bi lahko poleg indikatorjev spremljanja izboljšali tudi s ukrepi prilagajanja implementacije posredovanja dela. Sem sodijo npr. oblikovanje protokolov in praks preverjanja klientov, sistematično zbiranje in diseminacija dobrih praks. Tovrstni ukrepi hkrati zmanjšujejo odstopanja v implementaciji in dvigujejo kakovost filtriranja za posredovanje neprimernih klientov. Pri tem bi veljalo upoštevati določene rešitve, ki jih je ponudila dnevna praksa so bile predstavljene na fokusnih skupinah.

Vrednost raziskave se za naročnika in skrbnika in ZRSZ raziskave nadalje kaže v sledečih prispevkih.

- Predstavljen evalvacijski postopek omogoča ponovitev analize ob morebitnih posegih v ureditev posredovanje dela in izvedbo podobno analize pri ostalih storitvah ZRSZ, kot so npr. posamezni ukrepi APZ.
- Analiza procesa posredovanja dela predstavlja izhodišče za vrednotenje posredovanja dela z drugih vidikov. Predstavlja izdelano izhodišče za analizo izboljšave učinkovitosti ali merjenje učinkov posredovanja dela (angl. *impact*).
- Izpostavljeni so bili temeljni principi (predpostavke) na katerih sloni obstoječa ureditev posredovanje dela. S tem je bilo postavljeno izhodišče za presojanje ustreznosti vseh bodočih posegov v obstoječo ureditev posredovanja dela. Povedano drugače, postavljen je teoretični okvir, ki omogoča razmišljanje, kako preoblikovati proces posredovanja dela.
- Na podlagi predstavljene analize in prvih ocen vrednosti predlaganih indikatorjev, bi lahko vodstvu ZRSZ priporočili minimalne mejne vrednosti posameznih indikatorjev na kritičnih točkah procesa posredovanja dela. Slednje omogočajo lažje upravljanje procesa kot tudi ustrezno vrednotenje zaposlenih ali danih organizacijskih predpogojev.
- Potencialne kritične točke lahko predstavljamo kot katalog oz. seznam, ki ga pri upravljanju posredovanja dela uporablja vodstvo (ZRSZ) in zaposleni. Za vsak primer

preloma vzročne verige bi lahko zapisali tudi hipotetični primere ravnanja, ki vodijo do točke preloma in kot take pri delu niso zaželeni. Temu bi dodali primere dobrih praks oz. ravnanj, ki vodijo k izogibanju točke preloma.

Reševanje točk preloma, ki se nanašajo na časovne omejitve je lahko administrativno (zaposlitev dodatnih svetovalcev – neposreden ukrep), organizacijske (reorganizacija razmerij dodeljenega časa posameznim delovnim nalogam), vodstveni (ukrepi motiviranja in spremljanja uspešnosti dela) ter razvojni (dvig usposobljenosti svetovalcev in izboljšanje tehnične podpore svetovalnemu delu). Zavedamo se problematičnosti administrativnih posegov v danih razmerah. Vendar to ZRSZ ne preprečuje, da bi v okviru danih zmožnosti iskal rešitve na področju spreminjanja načina vodenja in organizacije dela ali poskusov vlaganja v razvoj kadrov. Vsekakor bi veljalo posamezne organizacijske ukrepe sprti spremljati upoštevajoč mere uspešnosti in učinkovitosti.

6. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem in zastavljenih raziskovalnih ciljev⁵

Projektna skupina je zaključila z izvajanjem raziskovalnega dela projekta, pri čemer glede na predviden terminski plan izvedbe nalog projekta ne prihaja do odstopanj. V obdobju od 14.03.2012 do 10.10.2012 so bile v okviru projekta izvedene naslednje naloge, kot je razvidno tudi iz priložene časovnice programa, kjer je v stolpcu E označena realizacija nalog.

V navedenem obdobju je projektna skupina zaključila z analizo empiričnih podatkov (PRILOGA: analiza anketnega vprašalnika ZRSZ in fokusne skupine) ter pisanjem zaključnega poročila (PRILOGA: Zaključno poročilo). Za potrebe izvajanja navedenih nalog je bilo v tem obdobju izvedenih tudi več delovnih sestankov projektne skupine.

Trenutno potekajo priprave na diseminacije rezultatov. Predvidena je izdaja znanstvene monografije, organizacija predstavitve rezultatov projekta in priprava prispevkov za objavo na znanstveni konferenci MIC 2012. Predvidena je tudi priprava več znanstvenih člankov.

Glede na časovni načrt izvedbe projekta oziroma projektno dokumentacijo, ocenjujemo, da je izvajanje projekta potekalo skladno z zastavljenimi cilji in v zastavljenih časovnih okvirih.

7. Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine⁶

Spremembe programa dela niso bile predvidene in do njih tudi ni prišlo.

8. Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine⁷

Znanstveni dosežek	
1.	COBISS ID
	Naslov
	<i>SLO</i>
	<i>ANG</i>
	Opis
	<i>SLO</i>
	<i>ANG</i>
	Objavljeno v
	Tipologija

9. Najpomembnejši družbeno-ekonomsko relevantni rezultati projektne skupine⁸

	Družbenoekonomsko relevantni dosežki	
1.	COBISS ID	
	Naslov	<i>SLO</i>
		<i>ANG</i>
	Opis	<i>SLO</i>
		<i>ANG</i>
	Šifra	
	Objavljeno v	
	Tipologija	

10. Drugi pomembni rezultati projektne skupine⁹

Glede na predvideno dinamiko dela (glej program dela) bibliografski rezultati še niso predvideni, saj diseminacija rezultatov šele poteka. So pa kot posledica vmesnih projektnih rezultatov nastali sledeči rezultati.

V decembru 2011 je bil prijavljen projekt Uporaba analize omrežij in umetne inteligence za podporo učinkovitemu usklajevanju ponudbe in povpraševanja pri posredovanju dela. Projekt so pripravili in prijavili Univerza v Ljubljani, Fakulteta za matematiko (UL FMF), Inštitut za matematiko, fiziko in mehaniko, Ljubljana (IMFM), Univerza na Primorskem, Fakulteta za management (UP FM), Abelium d.o.o. in Zavod za zaposlovanje RS.

V septembru 2012 je bil pripravljen in oddan projekt Mobilne in spletne storitve za pospeševanje zaposlovanja z inteligentnim sistemom za učinkovitejše določanje ujemanj med delodajalci in iskalci zaposlitve, ki je ravno tako namenjen reševanju težav s katerimi se sooča posredovanje dela v Sloveniji. Projekt so prijavili: Fakulteta za matematiko in fiziko (UL FMF), Zavod Republike Slovenije za Zaposlovanje, Fakulteta za management (UP FM) in Univerza na Primorskem, Inštitut Andrej Marušič (UP IAM).

V avgustu 2012 je bilo vzpostavljeno tesnejše sodelovanje z Zavodom RS za zaposlovanje z namenom izoblikovanja izobraževalnega modula za svetovalce za delodajalce, ki je primarno namenjen odpravljanju težav pri posredovanju dela.

11. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine¹⁰**11.1. Pomen za razvoj znanosti¹¹***SLO*

Projekt je po svoji naravi aplikativen, zato razen prve obsežne aplikacije "evaluability assessment" metodologije v slovenskem prostoru ne prinaša pomembnejših prispevkov k razvoju znanosti. Prinaša pa pomemben prispevek na aplikativnem področju, saj predstavlja konceptualni okvir, ki zagotavlja čvrsto izhodišče za vrednotenje drugih ukrepov s področja trga dela oz. socialnih ukrepov na sploh. Predstavljena izhodišča lahko služijo tako evalviranju uspešnosti kot učinkovitosti socialnih ukrepov, kot tudi pripravi evalvacij spremlja izvajanja (monitoring) in učinkov (impact assessment) ukrepov.

ANG

This project is applicative in its nature and it does not significantly contribute to development of science in Slovenia. Nevertheless it represents first extensive application of evaluability assessment approach to evaluation. Thus it introduces a conceptual framework which provides a solid starting point for evaluation studies of other labour market or social programmes. It can be used as a starting point of efficiency evaluations, monitoring or impact analysis.

11.2.Pomen za razvoj Slovenije¹²

SLO

S projektom naslavljamo ključni cilj zaposlitvene politike – manj brezposelnih oseb (OECD sicer napoveduje nadaljnjo rast) Projekt predstavlja izhodišče iz katerega se lahko Slovenija na tem področju vstopi na pot uspešnih držav, ki so uspele izpopolniti (v smislu večje uspešnosti) mehanizme "ujemanja" iskalcev dela in delodajalcev. Ker pa je kakovost usklajevanja pomembno pogojena s kakovostjo vhodnih sistemskih podatkov, so v tujini ciljno razviti IT sistemi pomembno prispevali tudi k optimizaciji zajema podatkov in posledično k večji učinkovitosti delovanja javnih zaposlitvenih zavodov, k zmanjševanju stroškov in optimizaciji resursov; kot primer navajamo Nemčijo in Belgijo.

Projekt naslavja dve glavni razsežnosti trajnostnega razvoja, družbenega in ekonomskega, ki sta poleg okoljskega dva osnovna vidika trajnostnega razvoja in stremita k pravičnemu in ekonomsko stabilnemu razvoju družbe. Z vidika družbe projekt idejno ustreza osnovnim načelom družbenega oz. socialnega trajnostnega razvoja: prispeva izhodišča za učinkovitejše iskanje zaposlitve, ki je ena izmed osnovnih človeških potreb in izboljševanju vključevanja v trg dela tako delodajalcev kot iskalcev in s tem za promocijo aktivnega sodelovanja prebivalstva. Navsezadnje projekt prispeva izhodišča za zmanjšanje brezposelnosti in s tem za povečanje družbenega blagostanja. Z ekonomskega vidika se projekt sklada tudi z osnovnimi načeli ekonomskega trajnostnega razvoja. Prispeva izhodišča za bolj učinkovito iskanje sposobnega človeškega kapitala, ki izpolnjuje gospodarske zahteve trga dela in izhodišča za izboljšanje učinkovitosti trga dela.

Rezultati projekta služijo širšem javnem interesu, saj bo na regionalni in državni ravni pomagal zniževati brezposelnost in z njo povezane družbene in ekonomske posledice. Ciljne skupine dolgoročnih učinkov projekta niso le brezposelne osebe, ampak vsi iskalci zaposlitve, kamor spadajo tudi tisti, ki že imajo službo, a z njo niso zadovoljni (op. v ZDA bi 5 od 6 vprašanih zamenjalo službo, če bi dobili bolj zanimivo delo; v Sloveniji je zaradi krize zanimivost predvidoma bolj vezana na finančne ugodnosti). Poleg tega lahko projekt dolgoročno koristi tudi delodajalcem, saj bodo z izboljšavo storitev posredovanja dela pridobili več ustreznih kadrov.

Rezultati projekta se vsebinsko povezujejo z obstoječimi projekti ZRSZ s področja zaposlovanja; to sta »Taksonomija kompetenc« in »Pregled metodologije in razvoj orodij ugotavljanja kompetenc ter preverjanje kompetenčnega profila za nekatere poklice oz. poklicna področja«. Nadaljnji razvoj storitev bo namenjen tesnejši integraciji v obstoječe storitve ZRSZ, k optimizaciji algoritmov za izvajanje ujemanja glede na dobljene rezultate, zbrani podatki pa bodo vplivali tudi na izvajanje politik načrtovanja izobraževanja (potencialnih) iskalcev zaposlitve.

ANG

Project contributes to key aim of every employment policy – to combat the unemployment. It represents the starting point on the path of improving the placement services, especially its matching mechanism. Another vital component in improving the efficiency of placement services is effective data management, as it is also proven in Germany and Belgium.

Project addresses two main components of sustainable development: social and economic component. In relation to social component the project fits within fundamental principles of sustainable development by providing the framework for improving the effectiveness of placement for jobseekers as well as for employers. Thus it also relates to active citizenship, combating of unemployment and social welfare increase. It also contributes to more effective labour market and more effective human capital allocation.

Project results serve the improvement of placement effectiveness and consequently the combat of unemployment. Thus they serve broad public interest. The beneficiary groups in broadest sense are unemployed, job seekers and employers. Project results also relate to other existing Employment Service of Slovenia projects.

12.Vpetost raziskovalnih rezultatov projektne skupine.

12.1.Vpetost raziskave v domače okolje

Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- v domačih znanstvenih krogih
- pri domačih uporabnikih

Kdo (poleg sofinancerjev) že izraža interes po vaših spoznanjih oziroma rezultatih?¹³

Zavod RS za zaposlovanje

12.2. Vpetost raziskave v tuje okolje

Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- v mednarodnih znanstvenih krogih
- pri mednarodnih uporabnikih

Navedite število in obliko formalnega raziskovalnega sodelovanja s tujini raziskovalnimi inštitucijami:¹⁴

Sodelovanje s tujimi raziskovalnimi inštitucijami ni predvideno in se ne izvaja

Kateri so rezultati tovrstnega sodelovanja:¹⁵

/

C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja in obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki
- so z vsebino letnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta
- bomo sofinancerjem istočasno z zaključnim poročilom predložili tudi študijo ali elaborat, skladno z zahtevami sofinancerjev

Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba
raziskovalne organizacije:*

in

vodja raziskovalnega projekta:

Univerza na Primorskem, Fakulteta za
management

Milan Vodopivec

ŽIG

Kraj in datum:

Oznaka prijave: ARRS-CRP-ZP-2012-05/50

¹ Zaradi spremembe klasifikacije je potrebno v poročilu opredeliti raziskovalno področje po novi klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science). Prevajalna tabela med raziskovalnimi področji po klasifikaciji ARRS ter po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science) s kategorijami WOS (Web of Science) kot podpodročji je dostopna na spletni strani agencije (<http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/preslik-vpp-fos-wos.asp>). [Nazaj](#)

² Podpisano izjavo sofinancerja/sofinancerjev, s katero potrjuje/jo, da delo na projektu potekalo skladno s programom, skupaj z vsebinsko obrazložitvijo o potencialnih učinkih rezultatov projekta obvezno priložite obrazcu kot priložnico (v

Zaključno poročilo o rezultatih ciljnega raziskovalnega projekta - 2012

skeneranem PDF formatu) in jo v primeru, da poročilo ni polno digitalno podpisano, pošljite po pošti na Javno agencijo za raziskovalno dejavnost RS. [Nazaj](#)

³ Napišite povzetek raziskovalnega projekta (največ 3.000 znakov v slovenskem in angleškem jeziku) [Nazaj](#)

⁴ Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega projekta in njihovo uporabo ter sodelovanje s tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁵ Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

⁶ V primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta (obrazložitev). V primeru, da sprememb ni bilo, to navedite. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁷ Znanstveni in družbeno-ekonomski dosežki v programu in projektu so lahko enaki, saj se projektna vsebina praviloma nanaša na širšo problematiko raziskovalnega programa, zato pričakujemo, da bo večina izjemnih dosežkov raziskovalnih programov dokumentirana tudi med izjemnimi dosežki različnih raziskovalnih projektov.

Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A" ali A'. [Nazaj](#)

⁸ Znanstveni in družbeno-ekonomski dosežki v programu in projektu so lahko enaki, saj se projektna vsebina praviloma nanaša na širšo problematiko raziskovalnega programa, zato pričakujemo, da bo večina izjemnih dosežkov raziskovalnih programov dokumentirana tudi med izjemnimi dosežki različnih raziskovalnih projektov.

Družbeno-ekonomski rezultat iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A" ali A'.

Družbenoekonomski dosežek je po svoji strukturi drugačen, kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek družbeno ekonomsko relevantnega dosežka praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. v preteklem letu vodja meni, da je izjemen dosežek to, da sta se dva mlajša sodelavca zaposlila v gospodarstvu na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovila svoje podjetje, ki je rezultat prejšnjega dela ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

⁹ Navedite rezultate raziskovalnega projekta iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 7 in 8 (npr. ker se ga v sistemu COBISS ne vodi). Največ 2.000 znakov vključno s presledki. [Nazaj](#)

¹⁰ Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja [Nazaj](#)

¹¹ Največ 4.000 znakov vključno s presledki [Nazaj](#)

¹² Največ 4.000 znakov vključno s presledki [Nazaj](#)

¹³ Največ 500 znakov vključno s presledki (velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

¹⁴ Največ 500 znakov vključno s presledki (velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

¹⁵ Največ 1.000 znakov vključno s presledki (velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

Obrazec: ARRS-CRP-ZP/2012-05 v1.00c
60-15-70-98-CE-27-CA-16-13-B2-6F-89-E0-43-87-F8-C6-A4-F8-5E

Institucionalna evalvacija Zavoda RS za zaposlovanje

Zaključno poročilo o raziskovalnem projektu

(šifra projekta: V5-1041)

Izvajalec:

Univerza na Primorskem Fakulteta za management Koper

Odgovorni nosilec: prof. dr. Milan Vodopivec

Avtorji: doc. dr. Klemen Širok, mag. Suzana Sedmak, Katarina Košmrlj

Naročnika:

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve

in

Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj

Oktober 2012

Povzetek za odločanje

1. Cilji.

Institucionalna evalvacija Zavoda RS za zaposlovanje št. V5-104 ima namen ovrednotenja delovanja storitve posredovanja dela. Izhodišče raziskave prevedemo v naslednje evalvacijsko vprašanje: na kakšen način je moč izboljšati uspešnost posredovanja dela. Končni rezultat projekta poleg celostne analize predstavljajo še podani predlogi oziroma izhodišča za izboljšanje uspešnosti storitve posredovanja dela v Sloveniji.

2. Metode analize.

V prvem koraku s pomočjo celostne analize ugotavljamo, ali lahko storitev posredovanja dela, kot je konceptualno zamišljena, vodi do zaposlitve ali večje verjetnosti pridobitve zaposlitve. V analizi preverimo logično smiselnost posredovanja dela v vsej njegovi kompleksnosti, upoštevajoč teorijo in prakso z obravnavanega področja (članki in tuje evalvacijske študije). Tako pridobimo dve skupini odgovorov. Prvič, izoblikuje se nabor potencialnih točk preloma, kjer se proces posredovanja dela konceptualno gledano lahko 'prekine' oz. onemogoči uspešno pridobitev zaposlitve. Drugič, ugotavljamo ali in kje v procesu obstajajo konkretne potrebe po konceptualnih spremembah. Tretjič, v povezavi z naslednjo analitično fazo pridobimo zapis 'idealne' zasnove procesa.

Z drugim korakom evalvacije skušamo identificirati novo skupino razlogov nizke uspešnosti posredovanja dela in hkrati potrditi oz. zavreči izsledke prvega koraka evalvacije. Zanima nas, v kolikšni meri morebitna odstopanja v izvedbi glede na načelno zasnovo procesa posredovanja dela vplivajo na njegovo uspešnost. To pomeni, da glede na zapis teorije programa procesa posredovanja dela preverjamo obseg in kakovost dejanske izvedbe le-tega. Tako pridobimo vpogled v odstopanja tako glede količine kot kakovosti aktivnosti ali potrebne organizacijske podpore. Tovrstna logika na podlagi že identificiranih potencialnih točk preloma omogoča preverjanje, ali morda do manjše uspešnosti ne prihaja zaradi napak v zasnovi procesa posredovanja dela temveč zaradi napak ali odstopanj v implementaciji. V ta namen smo iz skupine teoretičnih pristopov spremljanja (angl. *monitoring*) implementacije poljubnih socialnih ukrepov izbrali spremljanje organiziranosti programa (angl. *monitoring programme organisation*). Podatki so bili pridobljeni na dva načina; od delodajalcev s pomočjo ankete ZRSZ, od zaposlenih ZRSZ pa z metodo fokusnih skupin.

Projekt evalvacije skladno s programom dela predvideva tudi opazovanje, v kakšnem obsegu se predvideni ukrepi izvajajo. Tudi v tem (tretjem) sklopu analize apliciramo principe spremljanja obsega izvajanja programskih aktivnosti (angl. *monitoring service organization*), z namenom oblikovati predloge, kako izboljšati spremljanje parametrov, ki ključno vplivajo na uspešnost posredovanja dela. Pri opravi tudi pregled in ovrednotenje primernosti obstoječih indikatorjev, ki jih že spremlja ZRSZ. Dodatni nabor predlogov sprememb in izboljšav posredovanja dela oblikujemo upoštevajoč ugotovitve predhodnih korakov evalvacije, ki potrjujejo veliko večino logično izvedenih kritičnih točk procesa posredovanja dela. Na ta način pridobimo

solidno izhodišče za oblikovanje predlogov in priložnosti izboljšav v postopku posredovanja dela

3. Glavne ugotovitve:

Prvi del evalvacije zaključujemo z ugotovitvijo, da organizacija posredovanja dela na ZRSZ kaže na kar veliko število možnih točk preloma. Nekatere izmed njih imajo potencialni vpliv na učinkovitost posredovanja dela, druge smo na uspešnost, nekatere pa tako na uspešnost kot učinkovitost. Skupaj je identificiranih 19 konceptualnih predpogojev, ki morajo biti v procesu posredovanja dela izpolnjeni, da brezposelna oseba uspešno pridobi zaposlitev. Vsak poljuben ukrep mora imeti tudi zadosti finančnih virov, ustrezno število in kakovost (znanje, izkušnje,...) oseb, ki nudijo storitve, ustrezno administrativno podporo, prostore, itd. S tega zornega kota smo identificirali skupaj pet predpostavk.

V drugem delu evalvacije ugotavljamo, da so fokusne skupine in anketa delodajalcev potrdile prisotnost velike večine konceptualnih predpostavk oz. izvedenih točk preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja dela in so bile izoblikovane na podlagi teorije in pisnih virov ZRSZ v prvem delu evalvacije. Tretji del evalvacije pa je namenjen oblikovanju predloga 12 indikatorjev spremljanja procesa posredovanja dela, ki jih postavljamo na kritične točke procesa. Na nekaterih točkah preloma smo zaradi težavnosti merjenja in zajemanja podatkov predstavili alternativne načine spremljanja količine in kakovosti opazovanih aktivnosti.

3. Predlogi in priporočila.

Analiza je poleg predloga uvedbe indikatorjev spremljanja kritičnih točk procesa posredovanja dela indikatorjev pokazala na še nekatere priložnosti za izboljšavo. Na več mestih se je pojavil tudi pomen ustrezne usposobljenosti svetovalcev. Povedano drugače; ustrezno usposabljanje ključnih veščin in kompetenc relevantnih pri posredovanju dela lahko posredno vodi k odpravljanju številnih točk preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja dela. Ustrezno usmerjeno usposabljanje orientirano na pridobivanje znanj in kompetenc, ki so ključne v kritičnih točkah procesa posredovanja dela lahko tako učinkovito vpliva na višjo uspešnost posredovanja dela. V zaključku analiza podajamo na kratek opis, katera ključna znanj in kompetence bi veljajo spremljati in razvijati.

Kot stalnica se kaže tudi potreba po prilagajanju obstoječe informacijske podpore posredovanju dela. Hipotetične točke preloma so prikazale pomen ustreznosti, razpoložljivosti in popolnosti podatkov ter ustreznosti – tako številčni kot kakovostni – algoritma prekrivanja ponudbe in povpraševanje. Fokusne skupine so po drugi strani izpostavile (pre)veliko kompleksnost sistema, ki pa ne omogoča vedno izbora kandidatov po relevantnih zaposlitvenih karakteristikah. Pomemben element je potreba po sposobnosti sistema da se uči; ne samo iz negativnih temveč tudi iz pozitivnih izidov. Slednje pomeni spremembe v zajemanju povratnih informacij od klientov in uspešnosti integracije le teh v informacijski sistem. Tudi predlog prilagoditve ZPnet bolj podrobno predstavimo v zaključku analize.

Izboljšave usmerjene v zviševanje uspešnosti posredovanja bi lahko poleg indikatorjev spremljanja izboljšali tudi s ukrepi prilagajanja implementacije

posredovanja dela. Sem sodijo npr. oblikovanje protokolov in praks preverjanja klientov, sistematično zbiranje in diseminacija dobrih praks. Tovrstni ukrepi hkrati zmanjšujejo odstopanja v implementaciji in dvigujejo kakovost filtriranja za posredovanje neprimernih klientov. Pri tem bi veljalo upoštevati določene rešitve, ki jih je ponudila dnevna praksa so bile predstavljene na fokusnih skupinah.

Vrednost raziskave se za naročnika in skrbnika in ZRSZ raziskave nadalje kaže v sledečih prispevkih.

- 1.) Predstavljen evalvacijski postopek omogoča ponovitev analize ob morebitnih posegih v ureditev posredovanje dela in izvedbo podobno analize pri ostalih storitvah ZRSZ, kot so npr. posamezni ukrepi APZ.
- 2.) Analiza procesa posredovanja dela predstavlja izhodišče za vrednotenje posredovanja dela z drugih vidikov. Predstavlja izdelano izhodišče za analizo izboljšave učinkovitosti ali merjenje učinkov posredovanja dela (angl. *impact*).
- 3.) Izpostavljeni so bili temeljni principi (predpostavke) na katerih sloni obstoječa ureditev posredovanje dela. S tem je bilo postavljeno izhodišče za presojanje ustreznosti vseh bodočih posegov v obstoječo ureditev posredovanja dela. Povedano drugače, postavljen je teoretični okvir, ki omogoča razmišljanje, kako preoblikovati proces posredovanja dela.
- 4.) Na podlagi predstavljene analize in prvih ocen vrednosti predlaganih indikatorjev, bi lahko vodstvu ZRSZ priporočili minimalne mejne vrednosti posameznih indikatorjev na kritičnih točkah procesa posredovanja dela. Slednje omogočajo lažje upravljanje procesa kot tudi ustrezno vrednotenje zaposlenih ali danih organizacijskih predpogojev.
- 5.) Potencialne kritične točke lahko predstavljamo kot katalog oz. seznam, ki ga pri upravljanju posredovanja dela uporablja vodstvo (ZRSZ) in zaposleni. Za vsak primer preloma vzročne verige bi lahko zapisali tudi hipotetični primere ravnanja, ki vodijo do točke preloma in kot take pri delu niso zaželeni. Temu bi dodali primere dobrih praks oz. ravnanj, ki vodijo k izogibanju točke preloma.

Reševanje točk preloma, ki se nanašajo na časovne omejitve je lahko administrativno (zaposlitev dodatnih svetovalcev – neposreden ukrep), organizacijske (reorganizacija razmerij dodeljenega časa posameznim delovnim nalogam), vodstveni (ukrepi motiviranja in spremljanja uspešnosti dela) ter razvojni (dvig usposobljenosti svetovalcev in izboljšanje tehnične podpore svetovalnemu delu). Zavedamo se problematičnosti administrativnih posegov v danih razmerah. Vendar to ZRSZ ne preprečuje, da bi v okviru danih zmožnosti iskal rešitve na področju spreminjanja načina vodenja in organizacije dela ali poskusov vlaganja v razvoj kadrov. Vsekakor bi veljalo posamezne organizacijske ukrepe sproti spremljati upoštevajoč mere uspešnosti in učinkovitosti.

Kazalo

Uvod	7
Prvi del evalvacije: analiza posredovanja dela preko 'evaluability assessment' pristopa	8
<i>Teoretični okvir: teorija programa</i>	8
<i>Zapis posredovanja dela v jeziku teorije programa</i>	10
Teorija vpliva programa	11
Načrt izvajanja storitev	11
Organizacijski načrt programa	14
<i>Analitični izsledki</i>	15
Faza dostopa ciljne populacije oz. dostop do posredovanja dela	15
Faza vzpostavljanja stika oz. priprava na posredovanje	17
Faza stika ukrepom oz. vključenosti v proces posredovanja dela	22
Faza zaključka stika z ukrepom oz. zaključek posredovanja dela	28
Drugi del evalvacije: implementacija procesa posredovanja dela	33
<i>Teoretični okvir</i>	33
<i>Potrditev teorije programa procesa posredovanja dela</i>	35
<i>Analiza – izsledki</i>	36
Priprava na posredovanje	38
Vključevanje v proces posredovanja dela	41
Napotitev	44
Izvedba napotitvene aktivnosti	47
Tretji del evalvacije: procesni kazalniki in predlogi izboljšav	51
<i>Teoretični okvir</i>	51
<i>Analiza</i>	53
Uspešnost posredovanja	53
Procesni indikatorji	55
<i>Drugi predlogi</i>	65
Predlog spremembe ZPnet	66
Predlog usposabljanja svetovalcev	67
Sklep	69
Bibliografija	70

Uporabljene krajšave

klienti ZRSZ	delodajalci, brezposelne osebe in iskalci zaposlitve
BO	brezposelne osebe
IZ	iskalci zaposlitve
NZ	neposredno zaposljivi
ZRSZ	Zavod RS za zaposlovanje
APZ	aktivna politika zaposlovanja
ZPnet	računalniška aplikacija Zavoda RS za zaposlovanja, ki predstavlja hrbtenico posredovanja dela
Prijava PD	računalniška aplikacija Zavoda RS za zaposlovanja, ki služi vnosu potreb po delu, ki so jih dolžni oddajati delodajalci v informacijski sistem zavoda
IT	informacijska tehnologija
SKP	standardna klasifikacija poklicev

Uvod

Institucionalna evalvacija Zavoda RS za zaposlovanje št. V5-104 ima namen ovrednotenja delovanja storitve posredovanja dela. Izhodišče raziskave prevedemo v naslednje evalvacijsko vprašanje: na kakšen način je moč izboljšati uspešnost posredovanja dela. Končni rezultat projekta poleg celostne analize predstavljajo še podani predlogi oziroma izhodišča za izboljšanje uspešnosti storitve posredovanja dela v Sloveniji.

Zaradi potrebe in interesa po celostni obravnavi izziva (pre)nizke uspešnosti posredovanja dela, se obravnavanega problema lotimo fazno, po evalvacijskih pristopih, kot jih predvideva širše sprejeta tuja evalvacijska praksa. Analiza predvideva tri medsebojno povezane faze.

Z drugim korakom evalvacije skušamo identificirati novo skupino razlogov nizke uspešnosti posredovanja dela in hkrati potrditi oz. zavreči izsledke prvega koraka evalvacije. Zanima nas, v kolikšni meri morebitna odstopanja v izvedbi glede na načelno zasnovo procesa posredovanja dela vplivajo na njegovo uspešnost. To pomeni, da glede na zapis teorije programa procesa posredovanja dela preverjamo obseg in kakovost dejanske izvedbe le-tega. Tako pridobimo vpogled v odstopanja tako glede količine kot kakovosti aktivnosti ali potrebne organizacijske podpore. Tovrstna logika na podlagi že identificiranih potencialnih točk preloma omogoča preverjanje, ali morda do manjše uspešnosti ne prihaja zaradi napak v zasnovi procesa posredovanja dela temveč zaradi napak ali odstopanj v implementaciji. V ta namen smo iz skupine teoretičnih pristopov spremljanja (angl. *monitoring*) implementacije poljubnih socialnih ukrepov izbrali spremljanje organiziranosti programa (angl. *monitoring programme organisation*). Podatki so bili pridobljeni na dva načina; od delodajalcev s pomočjo ankete ZRSZ, od zaposlenih ZRSZ pa z metodo fokusnih skupin.

Projekt evalvacije skladno s programom dela predvideva tudi opazovanje, v kakšnem obsegu se predvideni ukrepi izvajajo. Tudi v tem (tretjem) sklopu analize apliciramo principe spremljanja obsega izvajanja programskih aktivnosti (angl. *monitoring service organization*), z namenom oblikovati predloge, kako izboljšati spremljanje parametrov, ki ključno vplivajo na uspešnost posredovanja dela. Pri opravi tudi pregled in ovrednotenje primernosti obstoječih indikatorjev, ki jih že spremlja ZRSZ. Dodatni nabor predlogov sprememb in izboljšav posredovanja dela oblikujemo upoštevajoč ugotovitve predhodnih korakov evalvacije, ki potrjujejo veliko večino logično izvedenih kritičnih točk procesa posredovanja dela. Na ta način pridobimo solidno izhodišče za oblikovanje predlogov in priložnosti izboljšav v postopku posredovanja dela

Prvi del evalvacije: analiza posredovanja dela preko 'evaluability assessment' pristopa

Projekt evalvacije skladno s programom dela v prvem delu predvideva analizo posredovanja dela preko t.i. *evaluability assessment* pristopa (Rossi et al. 2004). Ta evalvacijski pristop sistematično preverja elemente poljubnega socialnega programa, intervencije ali ukrepa¹ z vidika, ali lahko opazovani procesi vsaj na papirju (teoretično), kot so konceptualno zamišljeni, vodijo do pričakovanih učinkov? Konkretno nas zanima, ali lahko proces posredovanja dela, kot je konceptualno zamišljen, vodi iskalce zaposlitve oz. brezposelne osebe do zaposlitve. Tovrstna analiza nas posledično vodi tudi k spoznanju, kateri so potencialni vzroki nižje uspešnosti posredovanja dela.

Z vidika izvedbe raziskave to pomeni, da skozi jezik in koncepte *teorije delovanja programskih ukrepov* (Rossi et al. 2004) najprej analiziramo zasnovo posredovanja dela in nato logično preverimo njeno smiselnost. Z vidika projektnih rezultatov tako pridobimo dve skupini odgovorov. Prvič, ali posredovanje dela – kot je konceptualno zamišljeno – logično in teoretično vodi k zaposlitvi. Drugič, ali obstajajo konkretne potrebe po konceptualnih spremembah procesa posredovanja dela. Tako pridobimo tudi nabor kritičnih točk, kjer se proces posredovanja dela lahko prekine in tako vpliva na njegovo nižjo uspešnost. Načelno zasnovo procesa posredovanja dela izluščimo preko analize dokumentov ZRSZ in jo nato potrdimo oz. korigiramo skladno z izsledki fokusnih skupin.

V nadaljevanju besedila najprej kratko predstavimo *teorijo programa* oz. teoretični okvir, ki nas vodi v tem delu projekta. V naslednjem poglavju nato podamo analizo procesa posredovanja dela s popisom ugotovljenih kritičnih točk, ki lahko potencialno ogrožajo njegovo uspešnost. Uspešnost razumemo kot sposobnost doseganja ciljev oz. izpolnjevanja namena opazovane socialne intervencije (Dunn, 224).

Teoretični okvir: teorija programa

V okviru shem teorije programa identificiramo in logično analiziramo vzročne predpostavke o tem, kako naj bi program povzročil pričakovano izboljšanje družbenega položaja ciljne skupine. V našem primeru nas torej zanima, kako naj bi posredovanje dela vodilo k pridobitvi ustrezne zaposlitve oz. pridobitev ustreznega delavca. Opazujemo tudi predpostavke organiziranosti in potrebnih resursov za izvajanje posredovanja dela. Če so te predpostavke bodisi zgrešene, bodisi veljavne, a slabo operacionalizirane ali slabo izvedene v okviru programa, posredovanje dela načeloma ne dosega pričakovanih učinkov. Tovrstna logika torej omogoča identifikacijo morebitnih točk preloma in oblikovanje hipotez o (ne)uspešnosti zasnove programa (angl. *theory failure*) ter preverjanje, ali do manjše uspešnosti morda ne prihaja zaradi zasnove programa temveč zaradi napak v implementaciji (angl. *implementation failure*).

¹ V nadaljevanju zaradi lažje razumljivosti besedila uporabljamo termin program, s katerim označujemo poljubne socialne ukrepe, s katerimi skuša družba blaginje vplivati na družbeni položaj določenih družbenih skupin.

Teorijo delovanja programa (Rossi 2004) sestavljajo trije elementi: teorija vpliva programa (angl. *programme theory*), načrt izvajanja storitev (angl. *service utilisation plan*) in načrt organizacije programa (*programme's organization plan*). Pri analizi vsakega izmed navedenih vidikov delovanja programa identificiramo in analiziramo eksplicitne in implicitne predpostavke konceptualne zasnove procesa posredovanja dela. V bistvu razmišljamo, kdaj in kako se lahko proces posredovanja dela (kot je idealno konceptualno zasnovan) zalomi; tako s procesnega vidika, logike delovanja programa ali organizacijskega vidika.

Teorija vpliva programa je niz v programu utelešenih predpostavk o tem, kako naj bi aktivnosti v okviru programa vplivale na oz. povzročale želeno družbeno spremembo. Teorija vpliva programa je "vzročna teorija". Opisuje zaporedje vzrokov in učinkov, pri čemer so določene programske aktivnosti vzrok, zelene družbene koristi pa učinek teh aktivnosti. Programi imajo redko neposredno kontrolo nad družbenimi pogoji, ki naj bi jih izboljšali. Običajno delujejo posredno preko vplivanja na nekatere kritične vidike družbene situacije, ki jih je moč upravljati s programskimi ukrepi, ti pa potem vodijo k bolj oddaljenim izboljšavam položaja ciljne programske skupine.

Načrt izvajanja storitev predstavlja z vidika ciljne populacije opisana veriga aktivnosti oz. dogodkov znotraj programa, od vzpostavitve stika pa do zaključitve stika s programom. Na podlagi opisa te verige dogodkov se nato izvrši ugotavljanje in presojanje programu lastnih predpostavk, kako naj bi ciljna populacija prišla v stik s tem; kako program vzdržuje in zagotavlja stike s ciljno skupino ter kako program zaključi z nudenjem aktivnosti, ko te ciljni populaciji niso več potrebne.

Organizacijski načrt programa je artikuliran z vidika managementa programa in vključuje: a) funkcije in programske aktivnosti ter b) nujne človeške, finančne in fizične resurse kot pogoje, potrebne za izvajanje programa. Analiza organizacijskega načrta programa se naslanja na opis načrta izvajanja storitev in opisuje ter presoja prisotnost in ustreznost organizacijskih funkcij ter potrebne podpore, da organizacija razvija oz. vzdržuje zagotavljanje in izvajanje programskih aktivnosti.

Zapis posredovanja dela v jeziku teorije programa

Ker imamo v procesu posredovanja dela praviti z dvema različnima ciljnama populacijama, ki sta deležni različnih aktivnosti, različnih vplivov in različnih učinkov, opazujemo dve veji teorije programa: za delodajalsko stran in za iskalce zaposlitve oz. brezposelne osebe (v nadaljevanju IZ/BO). Elemente teorije programa pri posredovanju dela prikazujemo na shemi 1, v nadaljevanju pa jih podrobneje tudi opišemo v jeziku teorije programa.

Shema 1: Shematičen prikaz teorije programa procesa posredovanja dela

Teorija vpliva programa

Ker je program (oznaka STORITEV v shemi 2) redko zmožen v popolnosti neposredno vplivati na vse družbene razmere, ki naj bi jih izboljševal ali spreminjal, naj bi skušal posredno preko distribucije specifičnih dobrin ali storitev (oznaka KRATKOROČNI VPLIV/OUTPUT v shemi 2) vplivati na kritične vidike socialnega problema, ki naj bi v dolgoročni perspektivi vodili k izboljšanju družbenih razmer ciljne skupine z določenimi potrebami (oznaka DOLGOROČNI VPLIV/OUTCOME v shemi 2). Vsak dogodek, ki izhaja iz poljubne izvedene programske aktivnosti, ima torej neposredne in dolgoročne posledice. Preko analize *teorije vpliva programa* torej preverjamo, ali lahko programske aktivnosti - kot so konceptualno zamišljene - vzročno posledično vodijo do predvidenih neposrednih programskih rezultatov (t.i. *akcijska predpostavka*), ti pa do pričakovanih dolgoročnih učinkov na ciljni skupini (t.i. *konceptualna predpostavka*).

Posredovanje dela v svojem bistvu predstavlja storitev posredovanja in usklajevanja informacij o lastnostih IZ in BO in lastnostih nezasedenih delovnih mest. Neposredni rezultat te storitve so posredovane informacije o razpisanem delovnem mestu primernim IZ/BO (obvestilo o napotitvi) glede na informacije o potrebnih lastnostih delavca, ki jih posreduje delodajalec. Informacije posredovane IZ/BO naj bi neposredno vodile k zaposlitvenim aktivnostim napotenih IZ/BO (oddaja prošnje za zaposlitev, telefonski klic, udeležba na zaposlitvenem razgovoru), dolgoročno pa naj bi privedle do zaposlitve IZ/BO in pridobitve ustreznega delavca za delodajalca. Zapis *teorije vpliva programa* procesa posredovanja dela predstavljamo v shemi 2.

Shema 2: Posredovanje dela – teorija programa



Z analizo teorije vpliva programa tako ugotavljamo, kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da so glede na ustrezno posredovane potrebe delodajalca identificirani ustrezni IZ/BO, ki bodo uspeli pridobiti zaposlitev.

Načrt izvajanja storitev

Da bi poljuben socialni ukrep dosegel želene učinke, mora ciljna populacija priti v stik s programskimi aktivnostmi in biti teh dejansko tudi deležna. To pomeni, da morajo imeti ciljne skupine omogočen dostop do programskih aktivnosti in da so jim te dejansko tudi posredovane. Zapis načrta izvajanja storitev posredovanja dela predstavljamo v shemi 3.

Proces posredovanja dela ima dve veji: delodajalsko in vejo za IZ/BO. Za IZ/BO se stik s posredovanjem dela prične ob prijavi na izbrani enoti ZRSZ, ko prijavna služba zbere podatke o IZ/BO. Naslednji korak predstavlja udeležba na informativno motivacijskem seminarju (v nadaljevanju IMS), ki je obvezen za BO, za IZ je udeležba prostovoljna. Temu sledi karierno svetovanje pri svetovalcu za IZ/BO, v katerem pride do dokončnega izoblikovanja zaposlitvenega načrta in dopolnjevanja podatkov v informacijskem sistemu. V tej točki pride do izraza dvotirnost obravnave IZ in BO, ki se odraža v različni intenziteti in načinu svetovanja. Neposredno zaposljivi (v nadaljevanju NZ) so namreč deležni skupinskega kariernega svetovanja, ostali pa individualnega kariernega svetovanja pri osebnemu svetovalcu. Po kariernem svetovanju svetovalec vključi neposredno zaposljive BO in IZ v posredovanje tako, da jim v aplikaciji ZPnet (v nadaljevanju ZPnet) označi ustrezen status. BO, ki niso neposredno zaposljive, se ravno tako vključijo v posredovanje ali pa v ukrepe APZ oz. so napotene na dodatne storitve, ki jih ponuja zavod.

Delodajalci vzpostavijo stik s posredovanjem dela z vnosom prijave prostega delovnega mesta, ki jo lahko oddajo po e-poti ali osebno na okencu urada za delo. Oddane potrebe nato v prijavnih službi vnesejo v računalniško aplikacijo Prijava PD (v nadaljevanju Prijava PD). Iz te aplikacije se potreba po delu nato prenese v ZPnet.

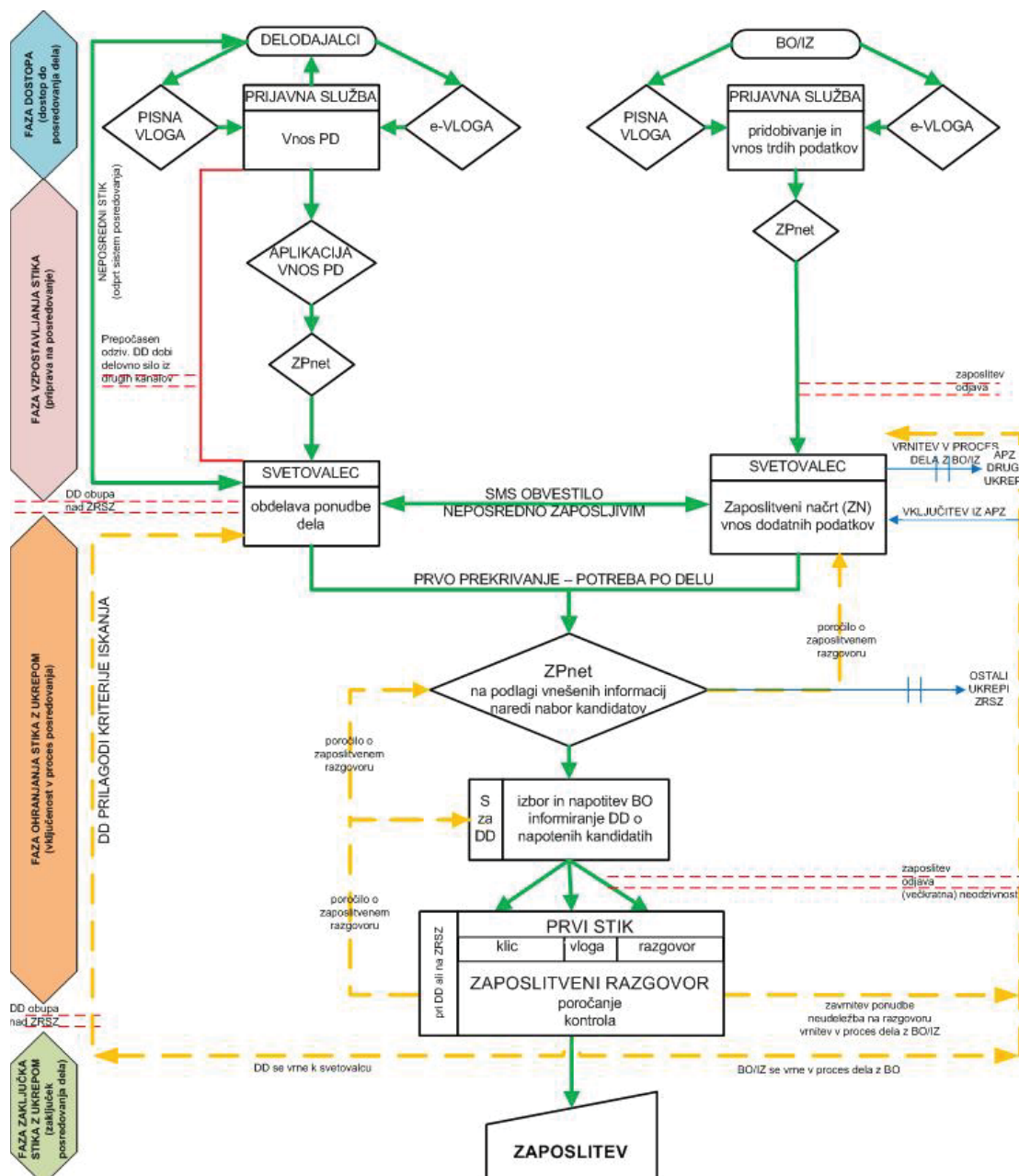
Združitev obeh vej procesa posredovanja dela – delodajalske in veje za IZ/BO – se zgodi v ZPnet, ko poteka usklajevanje ponudbe in povpraševanja, ki rezultira v napotitvah k delodajalcu. V tej fazi svetovalec za delodajalce ob izvajanju prvega prekrivanja podatkov o potrebi po delu in primernih IZ/BO v ZPnetu pridobi nabor primernih kandidatov. Glede na želje delodajalca se lahko vse primerne kandidate obvesti o prostem delovnem mestu, ali pa svetovalec za delodajalce in svetovalec za IZ/BO pripravita ožji nabor kandidatov, pri katerih se preveri motiviranost za konkretno zaposlitev in se jih napoti bodisi na klic, bodisi na pošiljanje vloge bodisi na zaposlitveni razgovor. V primeru obveščanja o prostem delovnem mestu je iniciativa v celoti prepuščena IZ/BO, v drugem primeru pa osebni svetovalci ocenijo primernost razpisanega dela za njim poznane kandidate iz nabora, preverijo njihovo motivacijo in izbranim kandidatom posredujejo navodila kako vstopiti v kontakt z delodajalcem (klic, pošiljanje vloge ali napotitev na zaposlitveni razgovor). Temu sledi morebitna izvedba zaposlitvenega razgovora ter morebitna zaposlitev izbranega kandidata, kar se odrazi v višji uspešnosti posredovanja dela.

Proces posredovanja dela vključuje tudi številne povratne zanke. Na delodajalski strani so to (navedene v zaporedju od začetka proti koncu procesa): vrnitev k svetovalcu za delo v primeru neuspešnega razgovora z namenom prilagoditve potrebe po delu. Poleg tega naj bi delodajalec po razgovorih podal tudi povratno informacijo o poteku razgovorov, na podlagi česar svetovalci "ponovno" ovrednotijo IZ/BO (glede motiviranosti, ciljev, itd.). Za IZ/BO so to vse vrnitve v proces posredovanja dela, natančneje v fazo kariernega svetovanja, zaradi neuspešnega razgovora ali neudeležbe na razgovoru. Za BO, ki ne vstopijo v posredovanje, pa je predvideno periodično naročanje na osebna svetovanja.

Identificiramo tudi izhode iz posredovanja dela. Če delodajalec pridobi zaposlenega na zaposlitvenem razgovoru ali pa še pred zaključkom procesa posredovanja dela od njega odstopi. IZ/BO izstopijo iz procesa posredovanja dela, če uspejo pridobiti

zaposlitev, če so po mnenju/odločitvi svetovalca opravičeni aktivnega iskanja zaposlitve, ali če izgubijo status BO.

Shema 3: Posredovanje dela – shema načrta izvajanja storitev



Z analizo načrta izvajanja storitev posredovanja dela skušamo identificirati morebitne ovire uspešnosti posredovanja dela tako, da proces posredovanja opazujemo z naslednjih vidikov:

- način dostopa različnih skupin (IZ/BO in delodajalcev) do posredovanja dela;
- načini in vzroki vzpostavljanja stika s procesom posredovanja dela ter časovno zaporedje korakov storitve;
- načini vzdrževanja stika s procesom posredovanja dela skozi vse faze od vzpostavitve stika pa do zaključka stika s posredovanjem dela;
- načini zaključitve stika s posredovanjem dela, ko ni več potrebno.

Organizacijski načrt programa

Ko smo že zapisali, mora biti poljuben socialni program zasnovan, organiziran in implementiran tako, da sploh lahko nudi predvidene aktivnosti. Torej mora imeti zagotovljeno tudi zadosti finančnih virov, ustrezno število in kakovost (znanje, izkušnje,...) oseb, ki zagotavljajo storitve ciljni populaciji, ustrezno administrativno podporo, prostore, delovne pogoje... Ti viri pa morajo biti organizirani oz. kombinirani tako, da načrtovane programske aktivnosti lahko nastanejo in se kontinuirano izvajajo.

Z namenom ugotovitve morebitnih ovir uspešnosti posredovanja dela si lahko z vidika njegove organizacije zastavimo sledeča vprašanja: "Ali se aktivnosti v okviru posredovanja dela sploh lahko izvajajo tako kot so zasnovane? Ali so predvidene aktivnosti v okviru procesa posredovanja dela optimalno konfigurirane za doseganje zelenih ciljev? Ali odražajo profesionalne standarde? Je stopnja nadzora nad izvajanjem ustrezna?" Druga skupina vprašanj sega na področje virov: "Je financiranje zadostno? Imajo zaposleni ZRSZ vključeni v posredovanje dela ustrezna znanja, spretnosti in izkušnje? So prostori in oprema ustrezni? Tretja skupina vprašanj sega na področje ustreznosti administrativnih okvirov, izvajanje managerskih funkcij in širše politične podpore trenutnemu načinu posredovanja dela.

Poročilo nadaljujemo z analizo predstavljenih vidikov posredovanja dela, upoštevajoč predpostavko, da so zagotovljeni širši kontekstualni pogoji za izvajanje posredovanja dela. V analizi identificiramo in logično preverjamo eksplicitne in implicitne predpostavke v ozadju zasnove procesa posredovanja dela, katerih sub-optimalno izpolnjevanje lahko vodi k manjši uspešnosti posredovanja dela.

Analitični izsledki

V tem poglavju predstavljamo izsledke *evaluability assessment* analize posredovanja dela. Izsledke zaradi boljše preglednosti organiziramo po fazah opredeljenih z načrtom izvajanja storitev, pri čemer v okviru vsake faze obravnavamo tudi predpostavke, ki se nanašajo na teorijo vpliva programa in organizacijski načrt programa. Besedilo torej organiziramo po teoretično opredeljenih fazah poljubnega socialnega programa: dostop ciljne populacije, vzpostavljanje stika z ukrepom, vzdrževanje stika in zaključevanje stika z ukrepom. V okviru vsake faze najprej povzamemo, kateri koraki procesa posredovanja dela se v njej zgodijo. Nato opisani del procesa posredovanja dela konceptualno analiziramo upoštevajoč logiko teorije programa. Povezanost s pripadajočim delom teorije programa je razvidna iz predpon identificiranih konceptualnih predpostavk:

- 1) teorija programa:
 - a) **Ap** – akcijska predpostavka,
 - b) **Kp** – konceptualna predpostavka,
- 2) **Nis** – načrt izvajanja storitev,
- 3) **On** – organizacijski načrt,

Analizo vršimo v sledečih korakih. Najprej kratko opišemo določen aspekt procesa posredovanja dela, ki predstavlja podlago za izpeljavo predpostavke. Nato logično preverimo, kaj se zgodi v procesu posredovanja dela, če le-ta ni izpolnjena. Razmišljamo, kdaj in kako se lahko proces posredovanja dela "zalomi"; tako s procesnega vidika, logike delovanja programa, kot organizacijskega vidika. Analizo posamezne predpostavke zaključimo z razmislekom, kako se točka preloma - t.j. situacija, ko konceptualna predpostavka ni izpolnjena - odrazi na uspešnosti posredovanja dela. Razmišljamo tudi o tem, kje iskati možen vzrok točke preloma.

Faza dostopa ciljne populacije oz. dostop do posredovanja dela

Predpogoj pričetka posredovanja dela je, da klienti sploh vzpostavijo stik z ZRSZ. Z vzpostavitvijo stika se sočasno praviloma zgodi tudi zajem podatkov od IZ/BO oz. delodajalcev preko obrazcev za oddajo podatkov ali osebno preko prijavnice službe. Prijavna služba v ustrezno aplikacijo vnaša podatke, ki so jih klienti oddali neposredno ali po elektronski poti. Pri delodajalcih se potreba po delu vnese v aplikacijo *Vnos PD*, pri fizičnih osebah pa v aplikacijo *ZPnet*. Slednje se na podlagi standardiziranega intervjuja razdeli v dve skupini²: neposredno zaposeljive (v nadaljevanju *NZ*) in tiste, ki to niso. Hkrati se opravi tudi uvrstitev osebe v evidenco IZ/BO.

² 1. neposredno zaposeljive osebe;
2. osebe, za katere domnevamo, da potrebujejo dodatne aktivnosti:

- invalidi;
- mladoletni;
- prijavljeni po več kot 12 mesecih brez vmesne zaposlitve;
- starejši od 40 let, ki iščejo prvo zaposlitev ali so bili neaktivni 2 leti in več;
- osebe z zdravstvenimi težavami s trajnejšim vplivom na delazmožnost;
- osebe z odklonskim vedenjem (na podlagi vedenja subjektivno ocenimo, da bi oseba lahko imela težave pri zaposlovanju).

Z vidika analize nas zanima, kateri delodajalci in za katera delovna mesta ter kateri deli populacije se kot IZ/BO poslužujejo storitev ZRSZ ter v kakšni meri se to odraža na uspešnosti posredovanja dela. V analizi torej identificiramo in logično preverimo tri implicitne predpostavke vezane na dostop klientov do posredovanja dela.

1. Ureditev posredovanja dela predpostavlja **univerzalno potrebo po delu oz. delovni sili (Nis-1)**. Dostop delodajalcev do posredovanju dela je urejen oz. zagotovljen za zakonsko zahtevo po objavi potrebe po delu. Pri BO, ne pa IZ, pa je dostop urejen s pridobitvijo pravic iz naslova zavarovanja za BO. Zajemanje podatkov na točki dostopa ciljne populacije torej predpostavlja, da imajo vsi klienti dejanski interes po vključitvi v posredovanje dela oz. po pridobitvi zaposlitve (IZ/BO) ali po pridobitvi delovne sile (delodajalci). Sklepamo, da omenjena predpostavka ni izpolnjena v vseh posamičnih primerih. Statistike razpisanih delovnih mest kažejo, da niso pokriti vsi delodajalci in ne vsa delovna mesta. Znane so tudi razprave o tem, kako uravnati zavarovanje za primer brezposelnosti, da se delo izplača (Dolenc in Vodopivec 2005; van Ours in Vodopivec 2005).
2. **Zagotovljena je popolna dostopnost in delovanje komunikacijskih kanalov (Nis-2)**. Klienti imajo dostop do predvidenih kanalov komuniciranja ZRSZ in jih znajo uporabljati (npr. elektronska prijava PD, izpolnjevanje obrazca, prijavnne službe, če se omejimo na posredovanje dela). Dodamo lahko povezani predpostavki, da vsi kanali komuniciranja stranke enako uspešno vodijo do stika s svetovalcem in da ZRSZ zagotavlja delovanje komunikacijskih kanalov.

Navedeni predpostavki oz. njuno (ne)izpolnjevanje nimata neposredne povezave z uspešnostjo posredovanja dela, temveč se dotikata vprašanja zagotavljanja 'pokritosti' (angl. *coverage*), upoštevajoč, da je posredovanje dela univerzalen ukrep. Tako namesto podrobne analize zgolj opozarjamo na vprašanje obstoja in identifikacije morebitnih (marginalnih) skupin, predvsem BO, v manjši meri pa delodajalcev in IZ, ki imajo potrebo po storitvi posredovanja dela, a jo ne koristijo. Nadalje lahko vprašanje pokritosti, predvsem v primeru delodajalcev in IZ, povežemo še z vprašanjem prepoznavnosti in privlačnosti ZRSZ.

3. **Sposobnost razločevanja (Nis-3)**. Glede na to, da IZ/BO v primeru posredovanja dela prvi stik z ZRSZ vzpostavi preko prijavnne službe, predpostavljamo, da administrativni pogoji, obrazci in način zajema podatkov nimajo odločujoče vloge za naslednjo fazo posredovanja dela, t.j. za vključevanje v posredovanje. Torej predpostavljamo, da mehanizmi zajema podatkov zbirajo tiste podatke, ki omogočajo kasnejše razločevanje med osebami, ki potrebujejo dodatne storitve ZRSZ in tistimi, ki potrebujejo le ožji nabor storitev ZRSZ. Proces posredovanja dela se v naslednjih korakih upočasni (točka preloma), če zajem podatkov v prijavnni službi označi določene osebe kot NZ, čeprav dejansko potrebujejo dodatne aktivnosti zavoda. Velja tudi obratno, ko sicer neposredno zaposljive osebe kot take niso identificirane in posledično lahko koristijo dodatne ukrepe ZRSZ ali po nepotrebnem koristijo čas svetovalcev. To pomeni, da v proces posredovanje dela vstopajo IZ/BO, ki ga po

nepotrebno obremenjujejo (nepotrebne zaloge, ki krožijo v procesu) in na ta način zmanjšujejo učinkovitost procesa. Ni pa neposrednega vpliva na uspešnost posredovanja dela, saj te osebe še niso označene kot primerne za posredovanje. Vzrok te točke preloma bi lahko bil v neustreznih obrazcih ali pa v nepopolnem izpolnjevanju le-teh.

Faza vzpostavljanja stika oz. priprava na posredovanje

V fazi vzpostavljanja stika IZ/BO s posredovanjem dela poteka več aktivnosti. Osebe se najprej udeležijo informativno motivacijskega seminarja. Ključno točko vstopa v posredovanje dela predstavlja karierno svetovanje, kjer IZ/BO pridejo v stik z osebnim svetovalcem (individualni razgovor), katerega ključni izid je zaposlitveni načrt, v katerem so opredeljeni zaposlitveni cilji kandidata. Svetovalec po opravljenem razgovoru vključi NZ v posredovanje dela (preko spremembe statusa osebe v ZPnet). BO, ki niso neposredno zaposeljive, se ravno tako vključijo v posredovanje dela, hkrati pa se jim predlaga vključitev v ostale ukrepe, ki jih nudi ZRSZ in so primarno namenjeni izboljševanju zaposljivosti³. Pri tem svetovalec usmerja in motivira BO. Osebni svetovalec med prvim razgovorom po potrebi dopolni in/ali dodatno opredeli zaposlitvene in druge lastnosti posameznikov v aplikaciji ZPnet. Pri delodajalcih stik s posredovanjem dela predstavlja komunikacija s svetovalcem za delodajalce, ki je usmerjena v pridobitev dodatnih informacij in v usklajevanje zahtev potrebe po delu. V tej fazi se vrši še preverjanje izpolnjevanja pogojev za vključitev v posredovanje dela. Pri delodajalcih so ti kriteriji opredeljeni z ZUTD⁴, pri IZ/BO pa s stopnjo njihove zaposljivosti (razen tistih, ki so opravičeni aktivnega iskanja dela), opredeljeno v Doktrini. V obeh primerih je presoja v rokah svetovalcev.

Svetovalci pri svojem delu v fazi vzpostavljanja stika s posredovanjem dela torej izvajajo več funkcij. V komunikaciji s klientom prepoznajo njegove karakteristike, presojajo ustreznost karakteristik klientov pred vključitvijo v posredovanje dela, pri vnosu v ZPnet prevajajo karakteristike klientov v kategorije znotraj ZPnet-a, urejajo pripadajočo administracijo, pripravljajo kliente na zaposlitveni razgovor in skrbijo za motivacijo IZ/BO.

Opozoriti je treba še na predvidene procesne povratne zanke, ki pritekajo iz kasnejših faz procesa posredovanja dela. Pri delodajalcih v primeru neuspešnega zaposlitvenega razgovora oz. potrebe po spremembi kriterijev potrebe po delovni sili, pri IZ/BO pa v primeru neuspešnega razgovora ali zavrnitve napotitve. V kolikor IZ/BO ni napoten, ostaja v tej fazi zaradi sistema periodičnega naročanja na (poglobljeno) karierno svetovanje. V tej fazi ostajajo tudi BO, ki so vključeni v ostale ukrepe ZRSZ (APZ).

Z vidika analize nas zanima, kateri IZ/BO in delodajalci so sistemsko pripuščeni v ZPnet oz. kdo so tisti klienti, ki pristanejo oz. ne pristanejo v procesu posredovanja dela, oz. kako informacije, informacijski sistem in svetovalci pogojujejo, kdo se vključuje in kdo izpada iz posredovanja dela ter katere potrebe klientov so pri tem upoštevane in katere ne. Konceptualno se torej usmerjamo na vprašanje selekcije in

³ Vključevanje v programe APZ in učenje veščin vodenja kariere.

⁴ ZUTD določa, v kakšnih primerih lahko ZRSZ delodajalcu odreče posredovanje dela.

samo-selekcije IZ/BO v posredovanje dela v okviru ZPnet in njun vpliv na uspešnost posredovanja.

Najprej sklepamo, da selekcija in samoselekcija na strani delodajalcev zaradi kratkega trajanja faze – ta je pri delodajalcih z Doktrino omejena na največ dva delovna dneva – nista relevantni. Nadalje identificiramo predpostavke, ki izhajajo iz konceptualne zasnove procesa posredovanja dela in opredeljujejo vstop v posredovanje dela. Predpostavki Nis-4 do Nis-6 izvedemo na podlagi načrta izvajanja storitev, predpostavke On-1 do On-3 pa iz organizacijskega načrta. Preverjamo tudi, v kolikšni meri je izpolnjevanje izvedenih predpostavk relevantno za uspešnost posredovanja dela.

- 4. Predpostavka o obstoju univerzalnih temeljnih potreb IZ/BO in univerzalne motivacije za delo (Nis-4).** Motivacijski seminar je namenjen informiranju, zbiranju podatkov o IZ/BO, seznanjanju s procesom posredovanja dela in motiviranju. Predvidena je obvezna udeležba za vse IZ/BO, pri čemer je neudeležba sankcionirana z izgubo statusa BO.

Iz sankcioniranja neudeležbe in ciljev motivacijskega seminarja izvedemo konceptualno predpostavko, da so aktivnosti na motivacijskem seminarju take, da odgovarjajo potrebam, ki so skupne vsem IZ/BO. Posredno pa tudi, da bodo udeleženci sami, ob ustreznem vodstvu in morebiti ob spodbudi skupinske dinamike uspeli doseči cilje informacijskega seminarja: se informirati, dvigniti nivo motivacije in zagotoviti podatke, ki jih kasneje prenese svetovalec v ZPnet. Nadalje ureditev predpostavlja univerzalno prisotnost motivacije za delo.

Do točke preloma pride, ko se IZ/BO ne udeleži motivacijskega seminarja in izgubi status BO in tako prekine stik z ZRSZ. Točko preloma predstavlja tudi situacija, ko posameznik ne zmore doseči ciljev informacijsko motivacijskega seminarja. Tovrstni primeri ne vplivajo na uspešnost posredovanja dela, učinkovitost pa se verjetno celo izboljša, saj je na ta način še pred pričetkom izvajanja vključenosti v proces posredovanja dela preverjena motivacija za delo.

- 5. Predpostavka o ustreznem nivoju zaposljivosti NZ za vključitev v posredovanje - brez potreb po dodatnih ukrepih ZRSZ (Nis-5).** V fazi vzpostavljanja stika s posredovanjem dela so IZ/BO obravnavani različno: s standardnim ali ožjim naborom storitev, glede na stopnjo zaposljivosti, ki jo na podlagi kriterijev (opredeljenih v Doktrini) oceni svetovalec. Organizacija in izvedba posredovanja dela v tej fazi torej predvideva dvotirnost obravnave in v ta namen uporablja kategorijo NZ. Za NZ se v tej točki procesa posredovanja dela predpostavlja, da poleg motivacijskega seminarja ne potrebujejo dodatnih ukrepov oz. da so pripravljeni na zaposlitev in sposobni aktivnega iskanja zaposlitve. Zato jim je tudi 'dodeljena' neposredna vključitev v posredovanje.

Kaj to pomeni za uspešnost posredovanja? V kolikor navedena predpostavka ni izpolnjena v procesu posredovanja dela nastopi točka preloma (kritična točka), ko v posredovanje vstopijo NZ, katerih zaposljivost ni dovolj razvita in imajo zato v primeru napotitve manjšo možnost pridobitve zaposlitve (glej predpostavke Nis-6, Kp-1, Kp-2 in Kp-3). V tem primeru se v procesu posredovanja dela ponovno vračajo v fazo osebnega svetovanja oz. se

vključuje v ostale storitve, ki jih nudi ZRSZ. Navedeni primeri znižujejo st. uspešnosti posredovanja dela in zmanjšujejo učinkovitost posredovanja dela s tem, ko se vračajo na točko, kjer bi že v prvo lahko odpravili oz. zmanjšali primanjkljaj v svoji zaposljivosti.

Navedena kritična točka je v procesu posredovanja dela procesno varovana s povratno zanko, saj se v primeru neuspele napotitve ali po preteku določenega časovnega obdobja NZ oz. BO vračajo k osebnemu svetovalcu v ponovno obravnavo. Vzrok nastanka točke preloma se lahko skriva v zaupanju v kriterije, ki opredeljujejo NZ in so integrirani v zajem podatkov.

6. **Predpostavka o ustreznosti klientov za posredovanje (Nis-6).** Predhodni sorodna predpostavka izhaja iz dejstva, da osebni svetovalci presojujejo oz. odločajo tudi, koga od ostalih, ki niso NZ, vključiti v proces posredovanja dela. Pri tem upoštevajo kriterije, ali je BO glede na pogoje ZUTD aktiven iskalec zaposlitve⁵ in kriterije (opredeljene v Doktrini) opravičenosti aktivnega iskanja zaposlitve oz. vključenosti v ukrepe APZ. Presojo ustreznosti vrši tudi svetovalec za delodajalce. Ob vnosu podatkov, še v fazi dostopa ciljne populacije, prijavna služba preverja ustreznost delodajalca glede na pogoje in kriterije ZUTD (črna lista delodajalcev). Svetovalec za delodajalce pa v vstopa v posredovanje dela (in pri pripravi prvega prekrivanja potrebe po delu) presoja, ali je posredovana potreba po delu ustrezna glede na dejanske potrebe delodajalca in kategorije ZPneta.

Takšna ureditev procesa posredovanja dela vključuje sledeče predpostavke. Tako kot pri predpostavki Nis-5 se za BO v tej točki procesa posredovanja dela predpostavlja, da so pripravljene na zaposlitev (zaposljivi) in posledično potrebujejo možnost potegovati se za zaposlitev. Za delodajalce pa predpostavljamo, da je njihova potreba po storitvi posredovanja dela dejanska in nesporna (odsotnost grobih kršitev pravic delavcev iz delovnega razmerja), dovolj dobro opredeljena (z vidika zahtev ZPnet) in da zanjo v ZPnet obstaja določena ponudba NZ/IZ/BO.

Točka preloma v procesu posredovanja dela nastopi – podobno kot pri predhodni predpostavki, če so v posredovanje pripuščeni BO, ki imajo neustrezno razvito zaposljivost. Točko preloma predstavlja tudi situacija, ko je BO opravičen aktivnega iskanja zaposlitve, pa ima dovolj razvito zaposljivost. Oba primera vodita k nižji uspešnosti in učinkovitosti posredovanja dela (več glej tudi predpostavke Nis-5 in Kp-1 do Kp-3). Na strani delodajalcev do preloma pride, če se v primeru prvega prekrivanja izkaže, da glede na podano potrebo po delu ni razpoložljive ponudbe ali v primeru neustrezno izražene potrebe po delu. V prvem primeru trpi le učinkovitost posredovanja dela, saj lahko svetovalec za delodajalce hitro pridobi manjkajoče podatke oz. prilagodi potrebo po delu. Druga točka preloma pa se odraža v nižji uspešnosti posredovanja dela (glej predpostavke Kp-1 do Kp-3).

⁵ - Redno spremlja objave prostih delovnih mest oziroma vrst dela in se pravočasno prijavlja na prosta delovna mesta oziroma vrste dela v skladu z zaposlitvenimi cilji v zaposlitvenem načrtu,
- se odziva na napotnice zavoda in drugih izvajalcev ukrepov po tem zakonu,
- se udeležuje zaposlitvenih razgovorov na vabilo delodajalca, zavoda ali drugih izvajalcev ukrepov,
- se javi zavodu v 15 dneh po poteku roka za izvedbo zadnje dogovorjene aktivnosti, določene v zaposlitvenem načrtu iz 113. člena tega zakona in
- uresničuje vse druge dogovorjene aktivnosti v zaposlitvenem načrtu.

Vse navedene točke preloma so sistemsko varovane s povratnimi informacijskimi kanali in procesnimi zankami. Na delodajalski strani je to predviden povratni stik s svetovalcem. Na strani IZ/BO pa spremljanje preko obravnav pri osebnem svetovalcu oz. telefonskim kontaktiranjem delodajalca. Vzroke nastanka točke preloma lahko iščemo v sistemski ureditvi pravic iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti in pri svetovalcih, kot je opisano pri predpostavkah On-1 do On-3.

- 7. Predpostavka kontinuitete vztrajanja v fazi priprave na posredovanje do nastanka potrebe po delu (Nis-7).** Kot smo že zapisali, proces posredovanja dela predvideva, da v kolikor IZ/BO ni napoten, ostaja v tej fazi zaradi sistema periodičnega naročanja na (poglobljeno) karierno svetovanje. V tej fazi ostajajo tudi BO, ki so vključeni v ostale ukrepe ZRSZ (APZ). To traja dokler posameznik ni opravičen aktivnega iskanja zaposlitve, dokler je še v evidenci IZ/BO ali dokler samovoljno ne prekine stika z ZRSZ.

Urejenost procesa posredovanja dela torej predpostavlja kontinuiteto vztrajanja v procesu posredovanja v primeru odsotnosti potrebe po konkretnem kadrovskem profilu. Točka preloma nastopi z zapuščanjem posredovanja dela.

Obseg toka IZ/BO, ki ostajajo v fazi priprave na posredovanje ne kaže na neuspešnost posredovanja temveč na (ne)uspešnost prilagajanja ponudbe in povpraševanja po delu (glede na kliente ZRSZ). Na ta račun pa vsekakor trpi učinkovitost posredovanja dela, saj zaloge teh IZ/BO (oz. samo BO) trošijo resurse ZRSZ. Razlogi nastanka točke preloma so bodisi osebne narave, v veliki pa so pogojeni tudi z razmerami na trgu dela. Glej tudi predpostavko Kp-5

Analizirani pisni viri ZRSZ ne navajajo minimalnih organizacijskih pogojev, ki naj bi zagotavljali posredovanje dela. Zato v analize potrebnih organizacijskih predpogojev zgolj navajamo načelne predpostavke izvedene neposredno iz teorije organizacije programa. Omenjene predpostavke in morebitne točke preloma nato podrobneje preverjamo s fokusnimi skupinami.

- 8. Predpostavka ustrezne "fizične" organiziranosti vstopa v posredovanje dela (On-1)** s časovne (razpoložljivost) in prostorske (dostopnost) dimenzije ter z vidika nudene količine storitev. Zanima nas, ali so predvidene aktivnosti v okviru procesa posredovanja dela optimalno konfigurirane za doseganje zelenih ciljev?

Faza vzpostavljanja stika s posredovanjem dela poteka na uradih za delo in predpostavlja fizičen stik med osebnim svetovalcem in IZ/BO. V primeru delodajalcev fizičen stik ni nujen, saj obstajajo alternativne oblike komuniciranja. Stik klientov s svetovalci torej predpostavlja sočasno krajevno-časovno prisotnost (za IZ/BO) in sočasnost v primeru delodajalcev. Ureditev posredovanja dela torej izhaja iz predpostavke, da je z mrežo uradov za delo zagotovljena ustrezna krajevna prisotnost oz. pokritost ob dani stopnji prostorske mobilnosti fizičnih oseb. Z vidika časovne dimenzije se za kliente predpostavlja, da bodo razpoložljivi v času uradnih ur, kot tudi za svetovalce, pri čemer so lahko svetovalne ure še dodatno omejene. Torej je skupna časovna razpoložljivost svetovalcev navzgor omejena z razpoložljivim številom kontaktnih ur in svetovalcev na posamezni lokaciji. Količina

svetovalnega časa, ki je na razpolago za enega klienta, pa je tako pogojena s številom klientov, ki odpadejo na posameznega svetovalca urada za delo.

Ureditev posredovanja dela torej predpostavlja, da ta količina časa namenjena svetovanju zadošča za izvedbo aktivnosti, ki so vezane na stik s klienti in se v tej fazi pričakujejo od svetovalcev. V kolikor se to ne zgodi, pride do točke preloma in se predvidene aktivnosti bodisi ne izvedejo oz. se ne izvedejo dovolj kakovostno. Na načelni ravni se to lahko odraža tako v nižji uspešnosti posredovanja dela kot v nižji učinkovitosti, kot smo že opisali pri predpostavki Nis-6. Vzroke nastanka točke preloma lahko iščemo v razpoložljivem številu svetovalcev, njihovi motivaciji in usposobljenosti.

V kolikor časovne in krajevne predpostavke niso izpolnjene na strani klientov, ti niso izpadajo iz procesa posredovanja dela (glej tudi predpostavko Kp-5). Slednje se na uspešnost posredovanja ne odraža; šibko pa vpliva na učinkovitost, saj so ti klienti obremenili le majhen del procesa posredovanja dela in razpoložljivih resursov ZRSZ.

9. **Predpostavka ustrezne usposobljenosti svetovalcev (On-2).** Faza vzpostavljanja stika s posredovanjem dela zahteva od svetovalcev aktivnosti, ki zahtevajo specifično usposobljenost: kompetence na področju administrativnega dela, poznavanje ZPnet (oz. drugih informacijskih orodij), poznavanje podlag za vodenje in presojanje v postopku (zakonodaja, pravilniki, Doktrina), kompetenco prepoznavanja klientov (njihovih dejanskih potreb in lastnosti), in sposobnost prenosa opaženih lastnosti klientov v kategorije ZPneta. Ker v pisnih virih ZRSZ nismo zasledili formalne opredelitve nadzora nad kakovostjo in/ali količino dela svetovalcev, sklepamo na prisotnost "sistemskega zaupanja" v delo svetovalcev.

Neustrezne usposobljenosti svetovalca na vseh prej navedenih področjih imajo lahko za posledico nastanek točk preloma, kot smo jih opredelili v Nis-6 (v primeru neustreznega presojanje ali neustreznega prepoznavanja lastnosti klientov) in On-1 (v primeru šibkih administrativnih kompetenc). To lahko posledično vodi k nižji uspešnosti in učinkovitosti posredovanja dela. Vzroke nastanka točke preloma lahko iščemo v motiviranosti svetovalcev, razvitosti ter rabi usposabljanja na ZRSZ in (odsotnosti) spremljanja delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih (angl. *performance management*).

10. **Predpostavka o ustreznih prostorih in opremi, ki omogoča "znosno" opravljanje svetovanja (On-3).** Pri tej predpostavki obravnavamo pogoje dela svetovalcev in njihov vpliv na kakovost izvajanja aktivnosti, ki jih svetovalci opravljajo v tej fazi posredovanja dela. Svetovanje, prepoznavanje lastnosti in vnos podatkov med drugim zahtevajo zbranost in mir pri delu. Odločanje zahteva ustrezne informacije in znanje. Obstoječ sistem posredovanja dela torej predpostavlja, da so ti pogoji dela zagotovljeni z zagotavljanjem zasebnosti pri obravnavi klientov oz. z (ločenimi) pisarnami svetovalcev in delujočim IT sistemom, ki služi tudi kot informacijska podpora odločanju.

V primeru neustreznih razmer za delo in neustrezne tehnične podpore (točka preloma) se verjetno poveča zahtevnost dela svetovalcev, saj proces posredovanja bodisi zastane oziroma poteka počasneje. Tako se zvišuje možnost nastanka točk preloma, kot smo jih opredelili v Nis-5 in Nis-6 (neustrezno presojanje, neustrezno prepoznavanje lastnosti klientov) in On-1

("kraja časa" zaradi dodatnega dela). Izpad oz. neustreznost tehnične podpore pa lahko vodi k situaciji opisani pri Nis-9, zaradi težav pri prenosu lastnosti klientov v kategorije ZPnet). Navedeno lahko posledično vodi k nižji uspešnosti in učinkovitosti posredovanja dela. Morebitni vzrok nastanka točke preloma gre iskati v razpoložljivih finančnih virih.

Faza stika ukrepom oz. vključenosti v proces posredovanja dela

Opazujoč proces posredovanja dela v tej analitični fazi najprej pride do združitve obeh vej posredovanja dela oziroma do usklajevanja ponudbe in povpraševanja po delu. Najprej svetovalec za delodajalce v ZPnet opravi prvo prekrivanje povpraševanja in ponudbe dela. Prekrivanje se vrši (skoraj) izključno na podlagi standardne klasifikacije poklicev oziroma prekrivanja zaposlitvenih ciljev IZ/BO opredeljenih v zaposlitvenem načrtu in iskanega poklica opredeljenega v povpraševanju po delu. Nastali nabor IZ/BO informacijski sistem nato posreduje osebnemu svetovalcu na računalniško namizje. Osebni svetovalec v nadaljevanju dopolni ali spremeni prvotni nabor IZ/BO, in/ali predlaga ožji nabor IZ/BO (iz seznama prvega prekrivanja ali ob upoštevanju prednostnih skupin) za napotitev. Pri omejevanju nabora kandidatov v ZPnet uporablja dodatne kriterije izbora: dosežena st. izobrazbe, migracijsko območje, posebne kompetence (vozniški izpit...).

Proces posredovanja dela se nadaljuje s fazo napotitve. Napotitev se izvrši preko več kanalov obveščanja (pošta, SMS/MMS, elektronska pošta ali telefon) in lahko napotuje IZ/BO na različne aktivnosti: klic delodajalcu, pošiljanje vloge za zaposlitev ali udeležba na zaposlitvenem razgovoru. Informiranje dodatno vključuje še informacije o delodajalcu, načinu, kraju in času stika. Obveščeni so tudi delodajalci in sicer o napotitvenih kandidatih. V tej fazi je predvideno tudi preverjanje motivacije BO/IZ. Skrb za odzivnost oz. motivacijo napotitvenih IZ/BO prevzemajo osebni svetovalci preko osebnega stika (telefonski razgovor); zagotovljena pa je tudi sistemska prisila, saj se na aktivno iskanje zaposlitve vezane pravice iz naslova za zavarovanje za primer brezposelnosti.

Potek procesa posredovanja dela za BO/IZ je v teh dveh fazah pogojen s kriterijem prekrivanja vgrajenim v ZPnet, s svetovalcem za delodajalce (ki pregleda prvo prekrivanje ponudbe in povpraševanja in ga po potrebi dodatno omeji s preostalimi 4 razpoložljivimi kriteriji) in osebnim svetovalcem, ki se na podlagi dodatnega omejevanja nabora kandidatov prvega prekrivanja in poznavanja svojih klientov (tudi preko preverjanja motiviranosti) napotujejo IZ/BO.

Tretji korak procesa posredovanja dela znotraj opazovane faze predstavlja realizacija napotitve oziroma stik IZ/BO z delodajalcem (klic, oddaja vloge za zaposlitev ali udeležba na zaposlitvenem razgovoru). Temu sledi izvedba procesa selekcije kandidatov pri delodajalcu.

Ker izhode iz posredovanja dela obravnavamo v naslednji analitični fazi, v tem sklopu predstavimo povratne procesne zanke, ki jih proces posredovanja dela predvideva v primerih neuspešnih napotitev in povratne informacijske kanale. V primeru neizbora se klienti vrnejo v fazo vzpostavljanja kontakta s posredovanjem dela. Tako je za IZ/BO zagotovljeno kroženje po procesu posredovanja dela (po fazah

vstopanja v proces posredovanja dela in posredovanja), dokler BO uveljavlja pravice iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti. Proces posredovanja zagotavlja tudi povratno informiranje, ki poteka v več oblikah: preko poročanja delodajalca, prisotnosti svetovalca ali poročanja (oz. dokazovanja) udeležbe od IZ/BO. Namenjeno je spreminjanju in/ali dopolnjevanju informacij o potrebah/zahtevah delodajalca in aktualnem stanju lastnosti IZ/BO. Tako tok informacij, kot gibanje v procesu posredovanja dela je za IZ/BO bolj formalizirano kot za delodajalce, saj so od izidov posredovanja dela odvisne pravice IZ/BO iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti. Za delodajalce vzvodi prisile niso predvideni.

Kdo so torej tisti klienti, ki so napoteni, oz. kako informacije, informacijski sistem in svetovalci pogojujejo, kdo se vključuje in kdo izpada iz napotitev ter katere potrebe klientov so pri tem upoštevane? Razmišljamo tudi kakšna, kako in komu mora biti posredovana informacija o prostem delovnem mestu, da bo IZ/BO realiziral aktivnost, ki mu je bila naložena z napotitvijo. Tako identificiramo predpostavke, ki izhajajo iz konceptualne zasnove procesa posredovanja dela in opredeljujejo, kaj se s klienti dogaja v opazovani fazi procesa posredovanja dela. Konceptualne predpostavke Nis-8, Nis-9 in On-4 se nanašata na usklajevanje ponudbe in povpraševanja po delu, predpostavke Ap-1, Nis-10, Nis-11 in On-5 na napotitev, predpostavke Nis-12, Nis-13 in On-6 pa na zaposlitveni razgovor. Preverjamo tudi, v kolikšni meri je (ne) izpolnjevanje izvedenih predpostavk relevantno za uspešnost posredovanja dela.

Usklajevanje ponudbe in povpraševanje po delu

11. Razpoložljivost in ustreznost podatkov (Nis-8). Verjetnost izbora v prvo prekrivanje je ob ustreznih podatkih pogojena s povpraševanjem delodajalcev glede na ključ standardne klasifikacije poklicev. ZPnet torej glede potrebo po delu opredeljeno s primernimi poklici določi ustrezne IZ/BO. Iz tega izhaja predpostavka Nis-8, da organizacija procesa posredovanja dela do te točke zagotavlja, da so vsi podatki ustrezno vnešeni, zapisani in da ne prihaja do napačne selekcije zaradi neustreznih ali nepopolnih zapisov v ZPnet. Optimalno oz. uspešno delovanje sistema posredovanja dela predpostavlja polno razpoložljivost informacij, ki jih zahteva ZPnet.

Točka preloma se zgodi, ko zaradi neustreznih podatkov algoritem prekrivanja na zaradi neustreznih podatkov in algoritma ZPnet dodeli neustrezne IZ/BO, do česar lahko pride v treh situacijah. Prvič, če je na neustrezno opredeljeno potrebo po delu dodeljen ustrezen IZ/BO. Drugič, če je na neustrezno potrebo dodeljen neustrezen IZ/BO. In tretjič, če je na ustrezno opredeljeno potrebo dodeljen "neprimeren" IZ/BO. V vseh navedenih primerih imajo IZ/BO manjšo možnost pridobitve zaposlitve (glej predpostavke Kp-1 do Kp-3). Navedeni primeri imajo sistemsko vgrajeno delno sekundarno kontrolo, saj napotitev kandidatov potrди osebni svetovalac. Vzrok nastanka točke preloma je sistemske narave saj lahko izhaja iz odsotnosti varoval in pogojev, ki zagotavljajo popolnost pri vnosu podatkov v ZPnet.

Z vidika uspešnosti posredovanja dela so problematični vsi navedeni potencialni primeri, saj imajo v primeru odpovedi sekundarne kontrole svetovalca vpliv na uspešnost posredovanja. Seveda ima vračanje v proces posredovanja, do katerega pride kot posledica neuspešne napotitve, posledice tudi na učinkovitost posredovanja dela.

12. **Popolno ujemanje podatkov z dejanskim stanjem (Nis-9).** Delovanje posredovanja dela predvideva tudi, da do te faze procesa zbrane informacije o klientih ustrezajo dejanskemu stanju lastnosti IZ/BO in delodajalčeve potrebe po delu. Od tega koraka procesa je sistemsko predvidena le še naknadna korekcija podatkov na podlagi povratnih informacij po zaključenem zaposlitvenem razgovoru.

Z vidika pripravljenosti na posredovanje imamo torej opravka s sistemsko predpostavko odsotnosti dvoma o razvitosti tistih lastnosti delavca oz. delovnega mesta, ki so temelj delovanja ZPnet-a. Ta predpostavka se od predpostavk Nis-4 in Nis-5 razlikuje v tem, da se Nis-4 in Nis-5 nanašata na vprašanje zaposljivosti (je oseba dovolj zaposljiva, da gre lahko v posredovanje in ne potrebuje dodatne ukrepov ZRSZ), pri Nis-9 pa na vprašanje skladnosti podatkov, ki so podlaga prekrivanju in trenutne realnosti. Da ponazorimo s primerom. Zanima nas, ali morda PD informacija poklic mizar in zaključena poklicna šola, za delodajalca dejansko pomeni potrebo zgolj in samo profilu mizarja in ne morda po mizarju, ki se spozna na CNC orodje. Zanima nas tudi, ali se za izobrazbo mizarja IZ/BO v ZPnet morda ne skriva zgolj zaključena srednja šola in leto delovnih izkušenj pred petnajstimi leti.

V kolikor podatki v sistemu ne ustrezajo dejanskemu stanju, svetovalec pa pri odločanju o napotitvi sledi zgolj ZPnet, tako glede vrste in količine relevantnih zaposlitvenih lastnosti, lahko pride do točke preloma in je na zaposlitveni razgovor napotena oseba, ki ima manjše možnosti zaposlitve. Posledice so podobne kot pri predhodni točki preloma vključujoč odraz na uspešnost in učinkovitost posredovanja dela. Vzrok te točke preloma je procesne narave in odraža (ne)delovanje procesnih varovalk in kontrole presoje posredovanih lastnosti klientov v fazi vzpostavljanja stika s posredovanjem dela, opisani v predhodnem vsebinskem sklopu (glej tudi predhodne predpostavke On-1 do On-3).

13. **Funkcionalni informacijski sistemi (On-4).** Ključno vlogo pri prvem prekrivanju ima ZPnet kot osrednja aplikacija v podporo procesu posredovanja dela. ZPnet za delovanje potrebuje funkcionalno programsko podlago (algoritmi usklajevanja ponudbe in povpraševanja morajo biti ustrezno zasnovani in morajo pravilno delovati), delujočo infrastrukturo (omrežje, računalniki), dobre podatke in tehnično podporo.

Izpad oz. neustreznost tehnične podpore pa lahko zviša možnost nastanka točk preloma in nižje uspešnosti posredovanja, kot smo jih opredelili v Nis-8, oziroma upočasni proces posredovanja dela. Možne vzroke nastanka te točke preloma vidimo v neustrezni IT podpori.

Napotitev

14. **Poznavanje delodajalčevih kriterijev selekcije (Nis-10).** Svetovalec identificira ustrezne kandidate za napotitev na prosta delovna mesta na podlagi informacij o kakovosti IZ/BO, ki se nahajajo bodisi v ZPnet ali v drugi obliki – npr. neformalne osebne evidence. Zasnova napotovanja v procesu posredovanja dela predpostavlja, da so svetovalci seznanjeni s kriteriji presoje, ki so relevantni na zaposlitvenem razgovoru oziroma, da so te informacije

posredovane z opisom potrebe po delu, kar lahko nadalje razdelamo v povezane predpostavke Kp-1, Kp-2 in Kp-3.

Točka preloma v procesu posredovanja dela se zgodi, ko svetovalec napoti IZ/BO, ki ne ustrezajo implicitnim ali eksplicitnim kriterijem, ki jih v procesu selekcije in/ali izbora kandidatov uporabi delodajalec. Posledice in odraz na uspešnost posredovanja smo že opisali pri Nis-8. Vzrok neupoštevanju selekcijskih kriterijev pri izboru kandidatov lahko izhaja predvsem iz sistemske odsotnosti teh informacij in morda iz usposobljenosti svetovalcev.

15. **Zagotovitev komunikacijskih kanalov (Nis-11).** Akt napotitve predstavlja formaliziran način informiranja IZ/BO preko opredeljenih kanalov in tipskih oblik sporočil ter naj bi služil kot vzvod in spodbuda IZ/BO k izvajanju aktivnosti, ki naj bi vodila k pridobitvi zaposlitve. Odpira se torej vprašanje, ali je in kako je (ne)odzivnost oz. (ne)dostopnost IZ/BO povezana z načinom informiranja, glede na uporabljene vrste kanalov komuniciranja, vsebino sporočil, dostopnostjo komunikacijskega kanala, sposobnost posredovanja informacij, redukcije komunikacijskega šuma in enosmernost oz. dvosmernost komunikacije.

Številčnost in prekrivanje kanalov komuniciranja, ob jasni formalni zahtevi po odzivanju na posredovane informacije, zagotavlja dostopnost IZ/BO. Sistem obveščanja ZRSZ torej predpostavlja, da dogovor v zaposlitvenem načrtu o načinu obveščanja in določil, kdaj se šteje, da je bila informacija vročena v celoti, zagotavlja informacijski dostop do napotnih IZ/BO in zagotavlja njihovo informiranost.

Glede na prevladujočo naravo informacij (tipske informacije) in prevladujoče kanale komuniciranja (SMS, pošta, elektronska pošta) ugotavljamo, da je komunikacija pretežno enosmerna. Torej gre za obveščanje brez možnosti redukcije komunikacijskih шумov. Izjemo predstavlja telefonski stik. Tak način obveščanja izhaja iz predpostavke, da so napoteni motivirani za izvedbo aktivnosti na katero so napoteni, saj naj bi bila informacija tisto edino, kar jim še manjka (glej tudi predpostavko Ap-1).

Glede na številčnost (in sočasno rabo) komunikacijskih kanalov predvidevamo, da je možnost pojava točke preloma zaradi "izpada komunikacije" praktično zanemarljiva. Do točke preloma bi lahko prišlo, ko informacija ne prispe pravočasno oz. ne pride (glede na rok izvedbe napotitvene aktivnosti) do IZ/BO, ki je bila napotena. Če se to zgodi kandidatu, ki bi potencialno dobil zaposlitev, taka situacija znižuje uspešnost in učinkovitost posredovanja dela. V primeru nemotiviranih oseb pa se točka preloma manifestira v poskusih dokazovanja nesprejema informacij oz. dokazovanja prepozna prejetja informacije, kar se odraža tako v uspešnosti kot učinkovitosti posredovanja dela (glej tudi predpostavko Ap-1).

16. **Zagotovljenost pogojev za delo svetovalcev (On-5).** V fazi napotitev ima ključno vlogo svetovalec, saj odloča o tem, kateri IZ/BO bo napoten h kateremu delodajalcu na podlagi razpoložljivih podatkov v ZPnet, lastnih informacij in morebitne dodatne komunikacije. Svetovalci v fazi posredovanja opravljajo več funkcij: komunicirajo z IZ/BO (preverjajo motivacijo in dodatna prepoznavajo relevantne lastnosti), presojujejo ustreznost karakteristik klientov pred napotitvijo v posredovanje, urejajo pripadajočo administracijo in posredujejo standardiziran sporočil za napotitve.

Glede na časovne omejitve trajanja odziva na potrebo po delu (omejena na dva delovna dneva) in splošne obremenitev svetovalcev in (glej predpostavko On-1), se odpira vprašanje, kako se morebitne kontekstualne omejitve odražajo na vključevanje klientov v posredovanje. Zapisano drugače; pojavlja se vprašanje, ali svetovalci kontekstualne omejitve (razpoložljiv čas, stopnja usposobljenosti, st. tehnične podpore) premoščajo s prilagajanjem obsega in kakovosti nalog, ki jih opravljajo v obravnavani fazi. Obseg in kakovost opravljenih nalog lahko namreč opazujemo na kontinuumu "izpolnjevanje minimalne sistemske zahteve" \leftrightarrow "zagotavljanje vsega potrebnega za ugoden izid napotitve".

V kolikor se svetovalci na izpostavljene omejitve, kot smo jih opredelili tudi v On-1 do On-3, odzovejo z (negativnim) prilagajanjem obsega in kakovosti izvajanja nalog, se zvišuje možnost nastanka točk preloma in nižje uspešnosti posredovanja opisane pri Nis-10 in Ap-1. Možne vzroke nastanka te točke preloma vidimo v neustrezni IT podpori, preveliki delovni obremenitvi, neustrezni usposobljenosti in motiviranosti svetovalcev.

Izvedba napotitvene aktivnosti

17. **Prisotnost motivacije za izvedbo zaposlitvene aktivnosti (Ap-1).** Akt napotitve formalno napoti IZ/BO bodisi na zaposlitveni razgovor, pripravo prošnje za zaposlitev ali telefonski klic delodajalca. Zanima nas, kateri predpogoji morajo biti izpolnjeni, da se aktivnost, na katero je bil IZ/BO napoten, realizira.

Z vidika akcijske predpostavke ustreznost napotnih IZ/BO načelno opredelimo s prisotnostjo motivacije in zmožnosti udeležiti se zaposlitvenega razgovora oz. izvedbe aktivnosti na katero je bil IZ/BO napoten. Nadalje napotitev predpostavlja, da obvestilo o napotitvi - ob sistemski prisili in kontroli aktivnega iskanja dela - zadošča, da nemotiviranega IZ/BO pripravi v izvedbo napotene aktivnosti, ne glede na razmere, v katerih se trenutno IZ/BO nahaja (t.j. percepcija migracijskega področja, razmere v domačem okolju, osebni razlogi, prisotnost priložnostnega dela (na črno), make work pay, ipd). Ker je v proces posredovanja dela sistemsko vgrajena zahteva po preverjanju motivacije, to kaže na predpostavko o dvomu v posameznikovo motivacijo za izvedbo aktivnosti usmerjenih v pridobivanje zaposlitve. Ker pa ni predvidenih formalnih posledic, ki bi izhajale iz predhodno ugotovljene nemotiviranosti (razen morda, da se to odrazi v spremenjenem odnosu osebnega svetovalca do IZ/BO), se zdi zahteva po predhodni kontroli motivacije za zaposlitev "mrtva črka na papirju".

Lahko si predstavljamo situacijo, ko npr. SMS obvestilo o napotitvi kljub formalni prisili vgrajeni v posredovanje dela ne pripravi informiranega za sprejem odločitve o udeležbi na npr. zaposlitvenem razgovoru. Odsotnost podatkov o motiviranosti in zmožnosti, ki se nanašajo na izvedbo zaposlitvenih aktivnosti, ima tako lahko za posledico, da je napotnih več nemotiviranih kandidatov oz. kandidatov, ki niso zmožni izvesti zahtevanih aktivnosti ali pa, da motiviran posameznik ni napoten. Obe navedeni situaciji predstavljata potencialno točko preloma in izvor nižje uspešnosti in učinkovitosti posredovanja dela.

Vzrok te točke preloma je tako procesne kot sistemske narave, saj izvira iz (ne)delovanja procesnih varovalk presoje in spremljanja lastnosti klientov in

izvajanja preverjanja motivacije do točke napotitve na zaposlitveni razgovor. Sistemske vzroke pa lahko iščemo v neoptimalni IT informacijski podpori, ki ne lajša kompleksnosti spremljanja lastnosti kandidatov.

18. **Kontinuiteta vztrajanja v posredovanju dela v primeru neuspešne napotitve (Nis-12).** V tej fazi proces posredovanja dela predvideva procesne povratne zanke, ki v primerih neuspešnih napotitev vračajo kliente v predhodne korake procesa. Posameznik se vrača v fazo priprave na posredovanje avtomatično, dokler ni opravičen aktivnega iskanja zaposlitve in dokler je še v evidenci IZ/BO, kar pa je pogojeno z zakonom, predpisi in internimi pravnimi akti oziroma dokler samovoljno ne prekine stika z ZRSZ. Vračanje je predvideno tudi za delodajalce, le da je v manjši meri formalizirano.

Urejenost procesa posredovanja dela torej predpostavlja kontinuiteto vztrajanja v procesu posredovanja v primeru neuspešnih napotitev tako za delodajalce kot IZ/BO. Točka preloma nastopi z izpadom klienta iz povratne procesne zanke oz. zapuščanjem posredovanja dela. Razloge nastanka točke preloma in posledice le-te na uspešnost posredovanja dela obravnavamo pri prepostavki Kp-15.

19. **Dvom v motivacijo za pridobitev zaposlitve (Nis-13).** V tej fazi posredovanja dela so predvideni tudi povratni informacijski kanali z namenom preverjanja motiviranosti IZ/BO in učenja sistema posredovanja dela v primeru neuspešne napotitvene aktivnosti. Predvidene so: možnost prisotnosti osebnega svetovalca, povratno poročilo delodajalca o ravnanju napotenih na zaposlitvenem razgovoru in poročanje IZ/BO osebnemu svetovalcu. Prvi dve možnosti sta predvideni za pridobivanje povratnih informacij o vedenju IZ/BO na zaposlitvenem razgovoru, tretja možnost pa je univerzalna in pokriva vse tri napotitvene aktivnosti. Glede pogostosti uporabe prevladuje poročanje IZ/BO, saj pri svetovalci niso zmožni prisostvovati vsem zaposlitvenim razgovorom, delodajalci pa tudi niso obvezani k poročanju o zaposlitvenem razgovoru.

Povratni komunikacijski kanal torej opravlja dve funkciji. Prvič, predstavlja naknadno (post-festum) kontrolo motivacije za pridobitev zaposlitve opirajoč se na obveznosti zaposlitvenega načrta in predpise. Drugič, omogočeno je učenje deležnikov procesa posredovanja dela na podlagi povratne informacije in kontrola procesa oz. informacij, na katerih temelji posredovanje dela. Povratna informacija omogoča spreminjanje in/ali dopolnjevanju informacij o potrebi delodajalca in aktualnem stanju lastnosti IZ/BO (kar je navsezadnje tudi osnova za odločanje o vključevanju v druge storitve ZRSZ oz. izključitev iz evidence BO oseb). Količina naučenega je odvisna od več dejavnikov: možnosti spreminjanja podatkov v ZPnet, sposobnost učenja svetovalcev, pripravljenosti delodajalca vztrajati pri ZRSZ kot viru delovne sile (in poročati) ter sposobnosti učenja delodajalca

Opisani elementi procesa posredovanja dela izhajajo iz predpostavke, da vse napotene osebe niso motivirane za zaposlitev, pri čemer je motiviranost enačena z izkazano opravljenostjo napotitvene aktivnostjo. Povedano drugače, sistem predvideva, da mora IZ/BO aktivno dokazovati status aktivnega iskalca, kar kontrolira osebni svetovalec. Nadalje imamo opravka s principom učenja iz negativnih izidov.

Do točke preloma pride, ko povratna komunikacija v primeru neizbora na katerikoli (teoretično možni) točki odpove. Kritični prelom se lahko zgodi v primeru, ko izostanejo vse oblike komuniciranja, ali ko ostane le poročanje IZ/BO osebni svetovalcu, ki je v tem primeru predvsem pogojeno z ohranjanjem statusa IZ/BO, manj pa s funkcijo bolj uspešnega bodočega posredovanja. Učinek na uspešnost je v tem primeru dolgoročen, saj je onemogočeno sistemsko učenje in ne pride do povečanja možnosti uspešne naslednje napotitve. Učinka (tako pozitivnega kot negativnega) na učinkovitost ne more biti, ker proces posredovanja dela nima sistemsko vgrajenega učenja sistema. Vzrok nastanku točke preloma je predvsem v sistemski urejenosti poročanja.

20. **Zagotovitev organizacijskih pogojev, ki omogočajo povratno informiranje (On-6).** Kot smo omenili pri predhodni predpostavki, proces posredovanja dela predvideva povratne informacijske kanale v primeru neuspešnih napotitvenih aktivnosti. Predvideni so obiski zaposlitvenih razgovorov, zbiranje poročil delodajalcev in poročanje IZ/BO osebni svetovalcu. Ker povratno informiranje delodajalca poteka preko pisnega oz. elektronskega obrazca, vračanje k osebni svetovalcu pa je sistemsko zagotovljeno s periodičnem naročanjem, do točke preloma pride, če svetovalec ne prisostvuje razgovoru, oziroma delodajalec ne posreduje povratne informacije. Torej takrat, ko ni zagotovljenega ustreznega števila razpoložljivih svetovalcev glede na število zaposlitvenih razgovorov in ko sistematično zbiranje poročil delodajalcev odpove kljub prizadevanjem svetovalca. Posledice točke preloma so opisane pri predhodni predpostavki, vzroki nastanka točke preloma pa so predstavljene pri predpostavki On-1, ki obravnava razpoložljivost svetovalcev.

Faza zaključka stika z ukrepom oz. zaključek posredovanja dela

Identificiramo dva tipa izhodov iz posredovanja dela. Prvi je pridobitev zaposlitve, drugi je opuščanje posredovanja dela. Do pridobitve zaposlitve pride bodisi zaradi uspešnega delovanja posredovanja dela ali zaradi pridobitve zaposlitve oziroma novega delavca izven procesa posredovanja dela. Opuščanje posredovanja ima lahko več vzrokov. Prvi vzrok je izguba statusa BO (oz. izbris iz registra glede na ZUTD), kar ima za posledico začasno ali trajno prekinitev stika z ZRSZ, drugi je sprememba statusa v "opravičen aktivnega iskanja zaposlitve". Pri delodajalcih obstajajo naslednji razlogi opuščanja posredovanja dela: prenehanje obstoja potrebe po delovni sili in prekinitev sodelovanja z ZRSZ.

V tem zadnjem analitičnem delu besedila opazujemo predvsem tokove, ki kažejo na uspešnost ali neuspešnost posredovanja dela ter predpostavke v ozadju. Kdo so torej tisti klienti, ki so uspešni, kaj pogojuje uspešnost/neuspešnost posredovanja dela. Tako identificiramo predpostavke, ki izhajajo iz konceptualne zasnove procesa oziroma *teorijo vpliva programa*. Konceptualne predpostavke Kp-1 do Kp-4 se nanašajo na pogoje uspešne pridobitve zaposlitve, podajamo tudi razmislek o razlogih opuščanja posredovanja dela.

21. Skladnost med lastnostmi zaposlitve in osebnimi lastnostmi (Kp-1).

Uspešno zaključeno posredovanje dela predpostavlja, da ima vsaj eden od napotnih posameznikov tiste lastnosti, ki jih od kandidatov eksplicitno ali implicitno pričakujejo delodajalci⁶ in da so te lastnosti razvite do ustrezne ravni glede na pričakovanja delodajalca.

Do točke preloma pride, če kandidati udeleženci zaposlitvenega razgovora nimajo tistih osebnostnih/zaposlitvenih lastnosti, ki jih je vede ali nevede pričakoval delodajalec, kar je razlog za neizbiro kandidata(ov). Razlogi neizbire so lahko bodisi pri IZ/BO, v njihovi neiskrenosti, pomanjkanju samokritičnosti pri oceni zmožnosti, bodisi pri delodajalcih v nezmožnosti artikulacije potreb in zahtev pri opredelitvi prostega delovnega mesta, bodisi pri zaposlenih ZRSZ pa v nezmožnosti prenosa lastnosti IZ/BO ter zahtev in potreb delodajalca v kategorije ZPnet. Posledice točke preloma in učinke na uspešnost posredovanja dela smo opisali pri predpostavki Nis-8.

22. Ustreznost selekcijskih kriterijev (Kp-2). Predpostavlja se, da so podatki, ki so podlaga za usklajevanje ponudbe in povpraševanja v ZPnet oziroma svetovalec, ko odloča o napotitvi, delodajalcem dejansko podlaga za odločitev o zaposlitvi kandidata. Oziroma; posredovanje dela predpostavlja, da so kriteriji izbora za zaposlitev pri delodajalcih identični tistim kriterijem, ki jih za selekcijo kandidatov uporablja ZPnet oz. svetovalec. Pri čemer je treba z vidika konceptualne predpostavke kriterij razumeti kot prisotnost in stopnjo razvitosti tistih individualnih lastnosti, ki so relevantne za uspešno in učinkovito opravljanje dela na poljubnem delovnem mestu.

Do točke preloma pride v primeru, ko v ZPnet in pri svetovalcu, ko odloča o napotitvi poteka usklajevanje IZ/BO ter prostih delovnih mest na podlagi podatkov, ki so z vidika odločanja o zaposlitvi oz. odločitve o sprejemu dela nerelevantni. Če odločitev o izboru kandidatov temelji na sistemsko nekontroliranih osebnostnih/delovnih lastnostih, se povečuje verjetnost neizbora napotnih kandidatov. Posledice in učinek te točke preloma na uspešnost posredovanja dela smo že opisali pri predpostavki Nis-8.

Vzrok te točke preloma je deloma pri delodajalcih in njihovi sposobnosti artikulacije potrebe po delu, deloma pa v algoritmu ZPneta in usposobljenosti svetovalcev.

23. Nepristranost komuniciranja (Kp-3). Komunikacijski šum glede temeljnih informacij, na katerih sloni posredovanje dela tako med klienti (BO, IZ, delodajalci) kot znotraj sistema (ZRSZ), naj bi bil minimalen. Povedano drugače: delodajalci, IZ/BO in zaposleni ZRSZ enoznačno razumejo temeljne

⁶ Nabor "potrebnih lastnosti", ki jih opazuje delodajalec, lahko podamo preko (vsaj) dveh konceptualnih izhodišč: 1.) dimenzij koncepta zaposljivosti o predstavlja koncept zaposljivosti (Hillage in Pollard 1998) in 2.) temeljna logika, ki vodi delodajalca v selekciji kandidatov v zaposlitvenem postopku (Fisher, Schoenfeldt, in Shaw 2006; Torrington, Hall, in Taylor 2005; Svetlik idr. 2009; Dessler 2008). Med omenjenima izhodiščema ni popolnega prekrivanja, že zato, ker je definicija zaposljivosti taksativna, druga pa je procesno-konceptualna. Stičnost teh dveh teorij bo podala odgovor, katere so relevantne informacije, po katerih naj bi deloval algoritem *prekrivanja* v ZPnet. Pomagamo si lahko tudi s preprosto logiko razmišljanja: kakšna je nekakovostna ponudba za BO oz. IZ, kakšna je nekakovostna ponudba 5 napotnih za delodajalca?

kategorije lastnosti delavcev in zahtev delovnega mesta, na katerih sloni delovanje ZPneta.

Do točke preloma pride, če je potreba delodajalca neustrezno prevedena v kategorije ZPnet (bodisi pri delodajalcu ali svetovalcu), kar ima lahko za posledico napotitev kandidatov z neustreznimi lastnostmi. Opis posledic točke preloma in učinkov na uspešnost posredovanja dela je opisan v predpostavki Nis-8.

Vzrokov te točke preloma je veliko in lahko nastopijo tako na sistemski kot na procesni ravni izvajanja in organizacije posredovanja dela (npr: pomanjkljiva HRM znanja delodajalca, usposobljenost svetovalcev...).

- 24. Prisotnost motivacije za zaposlitev (Kp-4).** Posredovanje dela sistemsko predpostavlja, da je na zaposlitev napotena oseba dejansko pripravljena sprejeti zaposlitev, ali da si bo napoteni IZ/BO dejansko prizadeval pridobiti potencialno zaposlitev ne glede na percepcijo značilnosti konkretnega delovnega mesta (ponujeno plačilo, percepcija formalne in neformalne organizacije, neizpolnjena pričakovanja glede dela, ipd).

Do točke preloma pride, ko se ob posredovani informaciji o delovnem mestu kandidat odzove napotitvi zavoljo mehanizma formalne prisile in kontrole, delodajalcu pa se predstavi kot neprimeren kandidat, ki si s svojim vedenjem zavestno zmanjšuje možnost pridobitve zaposlitve. Te primere lahko razkrije prisotnost svetovalca na razgovoru oz. povratno poročanje delodajalca. Posledice in učinek te točke preloma na uspešnost posredovanja dela smo že opisali pri predpostavki Nis-8.

Vzrok te točke preloma je deloma v organizaciji procesa posredovanja dela, deloma pa v ureditvi kontekstualnih pogojev, ki IZ/BO spodbujajo v sprejetje zaposlitve.

Zapuščanje procesa posredovanja dela

Izhodni tokovi (Kp-5). Kot smo omenili obstajajo kanali oz. točke v procesu, ko klienti zapuščajo proces posredovanja dela, brez da bi prišli do zaposlitve. Vsi prej navedeni izhodi, razen zaposlitve preko posredovanja dela, lahko nastopijo praktično v vseh fazah procesa posredovanja dela, zato jim težko enoznačno pripišemo vzroke. Nam pa obseg določenega izhodnega toka neposredno kaže na obstoj in relevanco problema v procesu posredovanja dela.

Pomembno je, da izhode iz posredovanja dela opazujemo po vzroku nastanka. Nekateri so sistemske narave, drugi so osebne narave, tretji posledica neoptimalnega delovanja procesa posredovanja dela. Na slednje kažejo točke preloma, ki sporočajo tudi kdaj in zakaj prihaja do odhodov. Pri delodajalcih se to zgodi, ko obupajo na posredovanjem, ali prej zapolnijo potrebo po delu iz virov izven ZRSZ. Izhodi delodajalcev tako kažejo na neoptimalno delovanje procesa posredovanja dela, ki kaže skozi vrsto točk preloma, ki botrujejo nižji uspešnosti. Pri IZ/BO so razlogi lahko sistemske narave, ko niso več opravičeni do nadomestila za brezposelnost. Med osebne razloge sodijo izguba motivacije za zaposlitev in prekinitev stika z ZRSZ ali postanejo opravičeni aktivnega iskanja zaposlitve.

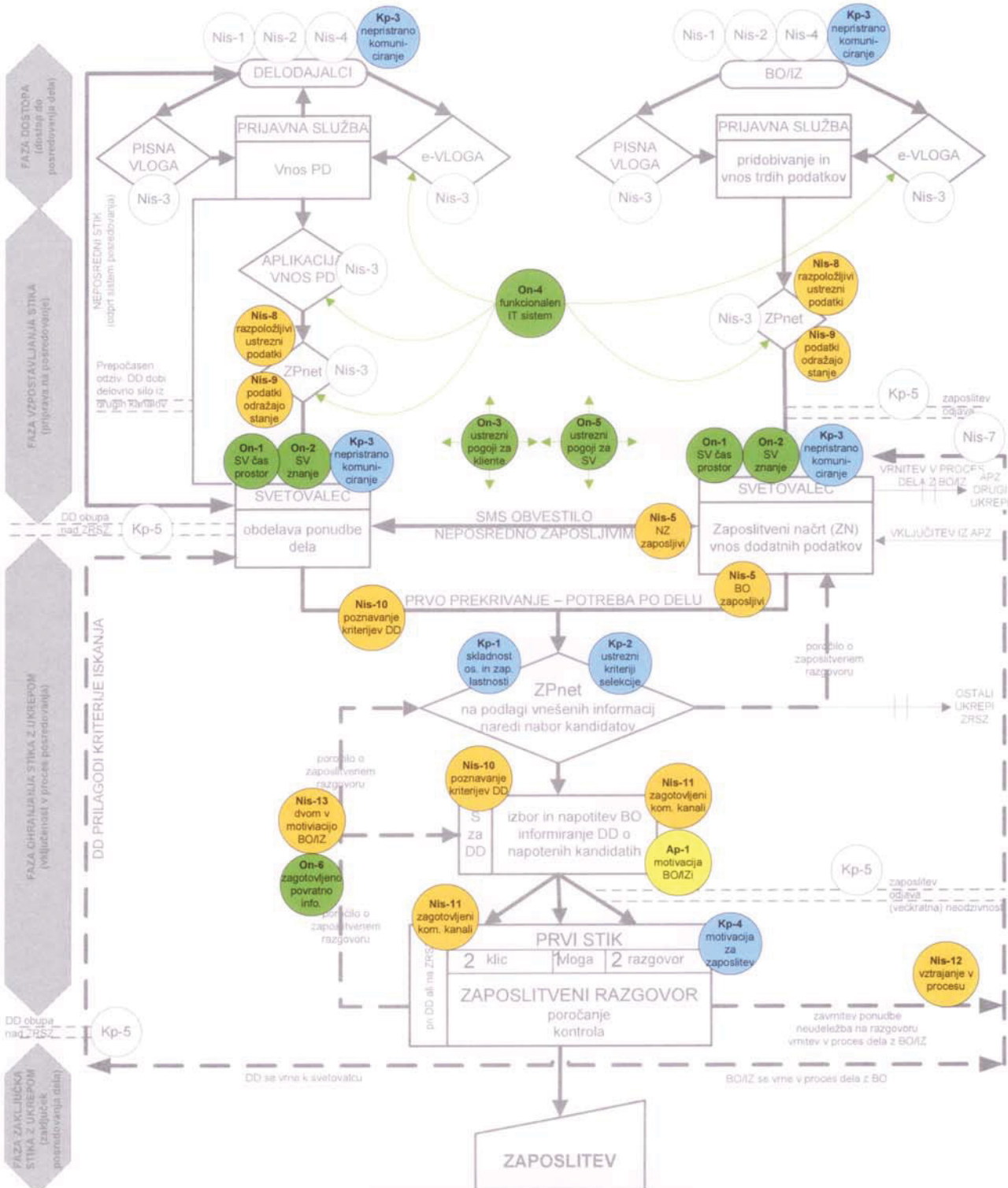
Večji ko izhodni tok iz posredovanja dela, manjša je učinkovitost, saj je bilo v dosedanje korake procesa vloženih kar nekaj resursov, rezultat pa je izostal.

Vpliv na uspešnost ni tako enoznačen. Če posredovanje zapustijo nezaposljivi, to dolgoročno dviguje kakovost zaloge IZ/BO, kar posledično pozitivno vpliva na uspešnost. V kolikor proces posredovanja predčasno zapustijo dobri klienti, pa to dolgoročno zmanjšuje kakovost klientov ZRSZ in zmanjšuje uspešnost posredovanja dela.

Prvi del evalvacije zaključujemo z ugotovitvijo, da organizacija posredovanja dela na ZRSZ kaže na kar veliko število možnih točk preloma (shema 4). Nekatere izmed njih imajo potencialni vpliv na učinkovitost posredovanja dela, druge smo na uspešnost, nekatere pa tako na uspešnost kot učinkovitost. V naslednjem drugem delu evalvacije empirično preverjamo, katere izmed izvedenih točk preloma se tudi dejansko kažejo v vsakodnevni praksi izvajanja posredovanja dela.

LEGENDA

-  točka preloma brez neposrednih učinkov na proces posredovanja dela
-  točka preloma izhaja iz načrta izvajanja storitve posredovanja dela; znižuje uspešnost posredovanja dela
-  točka preloma izhaja iz organizacijskega načrta programa; znižuje uspešnost posredovanja dela
-  točka preloma izhaja iz konceptualne predpostavke teorije programa; znižuje uspešnost posredovanja dela
-  točka preloma izhaja iz akcijske predpostavke teorije programa; znižuje uspešnost posredovanja dela



Drugi del evalvacije: implementacija procesa posredovanja dela

Projekt evalvacije skladno s programom dela v drugem koraku predvideva ovrednotenje implementacije procesa posredovanja dela oziroma njegovo dnevno izvajanje. V ta namen smo iz skupine teoretičnih pristopov spremljanja (angl. *monitoring*) implementacije poljubnih socialnih ukrepov izbrali spremljanje organiziranosti programa (angl. *monitoring programme organisation*). Spremljanje organiziranosti programa opazuje in vrednoti v kakšnem obsegu se predvideni ukrepi izvajajo in kako se izvajajo (Rossi et al, 2006). Ker je preliminarni pregled podatkov in dokumentacije pokazal, da ZRSZ spremlja le omejen obseg indikatorjev (ZRSZ 2009), smo se v tem delu evalvacije omejili na spremljanje kvalitativnega vidika izvajanja posredovanja dela. Kvantitativni vidik spremljanja obsega izvajanja pa uporabimo pri razmišljanju, katere ključne vidike procesa posredovanja dela bi veljalo sistematično spremljati, da bi dolgoročno zagotovili višjo uspešnost le-tega. Temu delu analize posvečamo tretji del evalvacije.

Ta del evalvacije vključuje več korakov. Preverjanju (ang. *endorsement*) zapisa teorije programa posredovanja dela sledi evalvacija implementacije posredovanja dela, ki ga spremljamo z vidika zaposlenih ZRSZ in vidika delodajalcev. V nadaljevanju poglavja najprej kratko predstavimo teoretični okvir, kjer predstavimo principe, ki vodijo ta korak evalvacije. Nato podamo izsledke analize urejene glede na potek procesa posredovanja dela, pri čemer se omejimo na predstavitev kritičnih elementov, ki ovirajo uspešno posredovanje dela.

Teoretični okvir

Z drugim korakom evalvacije skušamo identificirati novo skupino razlogov nizke uspešnosti posredovanja dela in hkrati potrditi oz. zavreči izsledke prvega koraka evalvacije. Zanima nas, v kolikšni meri morebitna odstopanja v izvedbi glede na načelno zasnovo procesa posredovanja dela vplivajo na njegovo uspešnost. To pomeni, da glede na zapis teorije programa procesa posredovanja dela preverjamo obseg in kakovost dejanske izvedbe le-tega. Tako pridobimo vpogled v odstopanja tako glede količine kot kakovosti aktivnosti ali potrebne organizacijske podpore. Tovrstna logika na podlagi že identificiranih potencialnih točk preloma omogoča preverjanje, ali morda do manjše uspešnosti ne prihaja zaradi napak v zasnovi procesa posredovanja dela temveč zaradi napak ali odstopanj v implementaciji. Po drugi strani pa lahko dnevna praksa že uspešno odpravlja marsikatero šibko točko v konceptualni zasnovi procesa ter predstavlja dobro prakso, ki bi jo veljalo sistematično integrirati v proces. Hkrati preverjamo tudi ustreznost točk preloma, ki smo jih analitično izvedli v prvem koraku evalvacije.

Teoretično izhodišče tega dela evalvacije predstavlja koncept spremljanja organizacijskih funkcij (angl. *monitoring organisational functions*), ki obravnava, kaj se dejansko dogaja pri kritičnih točkah procesa posredovanja dela. Poznamo več možnih razlogov nastanka točk preloma: odsotnost predvidene intervencije, premalo intenzivna intervencija (angl. *lack of commitment of front line delivery service*),

napačna intervencija tako z vidika vsebine kot načina posredovanja ali nestandardizirano intervencijo (Rossi et al 2006).

Analizo vršimo tako, da se v izhodišču opremo na načrt izvajanja storitev ter na kritične točke, ki smo jih izpostavili. V nadaljevanju nato empirično preverimo, ali so dejanske aktivnosti skladne z zasnovo in namenom programa in ali so pravi klienti deležni pravih storitev. Poleg tega nas zanima še, ali in v kakšnem obsegu so zagotovljene podporne organizacijske funkcije, ki so ključne za zagotavljanje posredovanja dela. V zaključku analize ovrednotimo empirične ugotovitve skladno s prej opisanimi principi in sklepamo o dejanskih vzrokih manjše uspešnosti posredovanja dela.

Ugotovili smo že, da je proces posredovanja dela kompleksen in v zapletenem zaporedju vključuje različne skupine deležnikov z očitno različnimi perspektivami in interesi: različne skupine zaposlenih ZRSZ, delodajalce ter IZ/BO. Z željo po zagotovitvi uravnotežene zastopanosti teh perspektiv, smo se v okviru finančnih omejitev odločili za pridobivanje podatkov s strani zaposlenih ZRSZ in delodajalcev. Posledično so bili podatki pridobljeni na dva načina; od delodajalcev s pomočjo ankete ZRSZ, od zaposlenih ZRSZ pa z metodo fokusnih skupin. Pri čemer se anketa nanaša na tisti dela procesa posredovanja dela, ki ga vidijo delodajalci, fokusne skupine pa so poskušale zajeti celoten proces z vidika zaposlenih ZRSZ. Zbiranje podatkov s pomočjo kvalitativnega raziskovanja (fokusne skupine) se nam je za doseganje ciljev raziskave zdelo ključnega pomena, saj smo menili, da bomo na ta način pridobili poglobljen vpogled v raziskovalni problem in odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Za anketiranje je bil uporabljen standardni letni vprašalnik ZRSZ delodajalcem, ki je bil mestoma prilagojen za potrebo raziskave.

Ne glede na to, da smo v prvem delu evalvacije razmišljali tako o grožnjah uspešnosti kot učinkovitosti posredovanja dela, se v drugem delu evalvacije skladno z namenom raziskave osredotočimo na uspešnost. To pomeni, da izmed vseh izpostavljenih potencialnih točk preloma v nadaljevanju izberemo tiste, ki so potencialni vir manjši uspešnosti posredovanja dela. Vzporedno obravnavamo tudi povezane predpostavke o organizacijskih predpogoji (organizacijske predpostavke On-). Konceptualnih predpostavk (Kp-) v tem delu evalvacije ne obravnavamo, saj se neposredno navezujejo na procesne predpostavke in njihove točke preloma. Ne obravnavamo tudi predpostavk, ki se nanašajo na neuspešne izhode iz procesa posredovanja dela. Obseg določenega izhodnega toka namreč neposredno kaže na obstoj in relevanco problema v procesu posredovanja dela in zato ne predstavlja točke preloma temveč je kvečjemu njen pokazatelj. Omenili smo tudi, da izhodni tokovi nimajo enoznačnega vpliva na uspešnost posredovanja dela.

Tako izbrane točke preloma in pripadajoče predpostavke smo uporabili kot izhodišče za razvoj anketnega vprašalnika in obravnavanih vsebin na fokusnih skupinah. Pri metodi fokusnih skupin smo poskušali:

- izzvati poglobljene opise izvajanja ključnih aktivnosti v okviru posredovanja dela;
- pridobiti opise dejavnikov, ki določajo kakovost opravljanja posamezne aktivnosti in
- pridobiti vpogled v potrebne količine in kakovostne zahteve organizacijskih pogojev potrebnih za zagotavljanje teh aktivnosti.

Ker lahko deviacije v izvedbi poslabšujejo ali izboljšujejo uspešnost posredovanja, smo poleg detekcije le teh poskušali ugotoviti, njihov vpliv v procesu posredovanja dela. Anketni vprašalnik pa je bil dopolnjen z vprašanji glede ključnih procesnih in konceptualnih predpostavkah procesa posredovanja dela ter njihovo splošno stopnjo zadovoljstva s posredovanjem dela.

Izvedba fokusnih skupin je potekala v mesecu februarju na sedežu ZRSZ. Udeležence smo izbrali s pomočjo vodstva ZRSZ. Končno število udeležencev je bilo 16, ti so bili razporejeni v tri skupine, s katerimi smo želeli zajeti morebitne geografske razlike, razlike v velikosti organizacijskih enot ZRSZ in razlike med različnimi skupinami zaposlenih. Tako smo rekrutirali zaposlene ZRSZ, ki so: 1. prihajali iz različnih geografskih področij Slovenije; 2. zaposleni na različno velikih uradih ZRSZ; 3. zasedali različna delovna mesta (vendar so, skladno s cilji raziskave, prevladovali svetovalci za brezposelne osebe in iskalce zaposlitve ter skrbniki delodajalcev). Intervjuji so trajali od 75 do 95 minut. Pri pripravi in izvedbi fokusnih skupin smo sledili priporočilom (Krueger in Casey 2009).

Anketiranje je potekalo spletno, od 5. do 20. 1. 2012, obvestilo in povezava do vprašalnika sta bili posredovani po e-pošti vsem delodajalcem, ki so v letu 2011 prijavi vsaj eno prosto delovno mesto in so v prijavi zapisali svoj elektronski naslov. Takšnih je bilo skupaj 17412. Vabilu se je odzvalo 2039 delodajalcev, od tega jih je 238 oddalo nepopolne vprašalnike. Anketiranje je potekalo od 9. do 20. januarja 2012. Anketni vprašalnik je obsegal 22 vprašanj, od tega tri demografska. Sodelovanje v anketi je bilo prostovoljno in anonimno. Vzorec obsega 2039 enot, kar znaša 11,7 % povabljenih, upoštevajoč neodgovore pa se ta odstotek zmanjša na 10,3 %.

V nadaljevanju kratko opišemo postopek preverjanja teorije programa posredovanja dela, temu pa sledi predstavitev izsledkov drugega dela evalvacije.

Potrditev teorije programa procesa posredovanja dela

Zapisali smo že, da *evaluability assessment* pristop temelji na presoji, ali opazovani procesi poljubnega ukrepa, vsaj na papirju, kot so konceptualno zamišljeni, vodijo do pričakovanih učinkov, pri čemer je načelna zasnova izluščena iz uradne dokumentacije. Ker so formalni zapisi praviloma nepopolni in težko celostno opišejo in opredelijo določen ukrep, pogosto pa so prisotna tudi razhajanja deležnikov v razumevanju vloge, namena in poteka ukrepa, je smiselno pridobiti potrditev (ang. *endorsement*) zapisa konceptualne zasnove ukrepa. Sočasno lahko poteka pridobivanje relevantnih manjkajočih podatkov o podrobnostih aktivnosti in funkcij znotraj posredovanja dela.

Potrditev teorije programa procesa posredovanja dela je bila izvedena v strukturiranih intervjujih z vodstvom ZRSZ in zaposlenimi s celostnim poznavanjem procesa posredovanja dela, ki pa se operativno ne ukvarjajo s posredovanjem. Skladno z evalvacijskimi napotki smo v eksploratorni fazi projekta opravili več dodatnih razgovorov, katerih glavni namen je bil pridobivanje boljšega vpogleda v področje raziskovanja kakor tudi identificiranje (nekaterih) problematičnih točk v procesu posredovanja dela. Izoblikovana teorija programa procesa posredovanja dela pa je bila

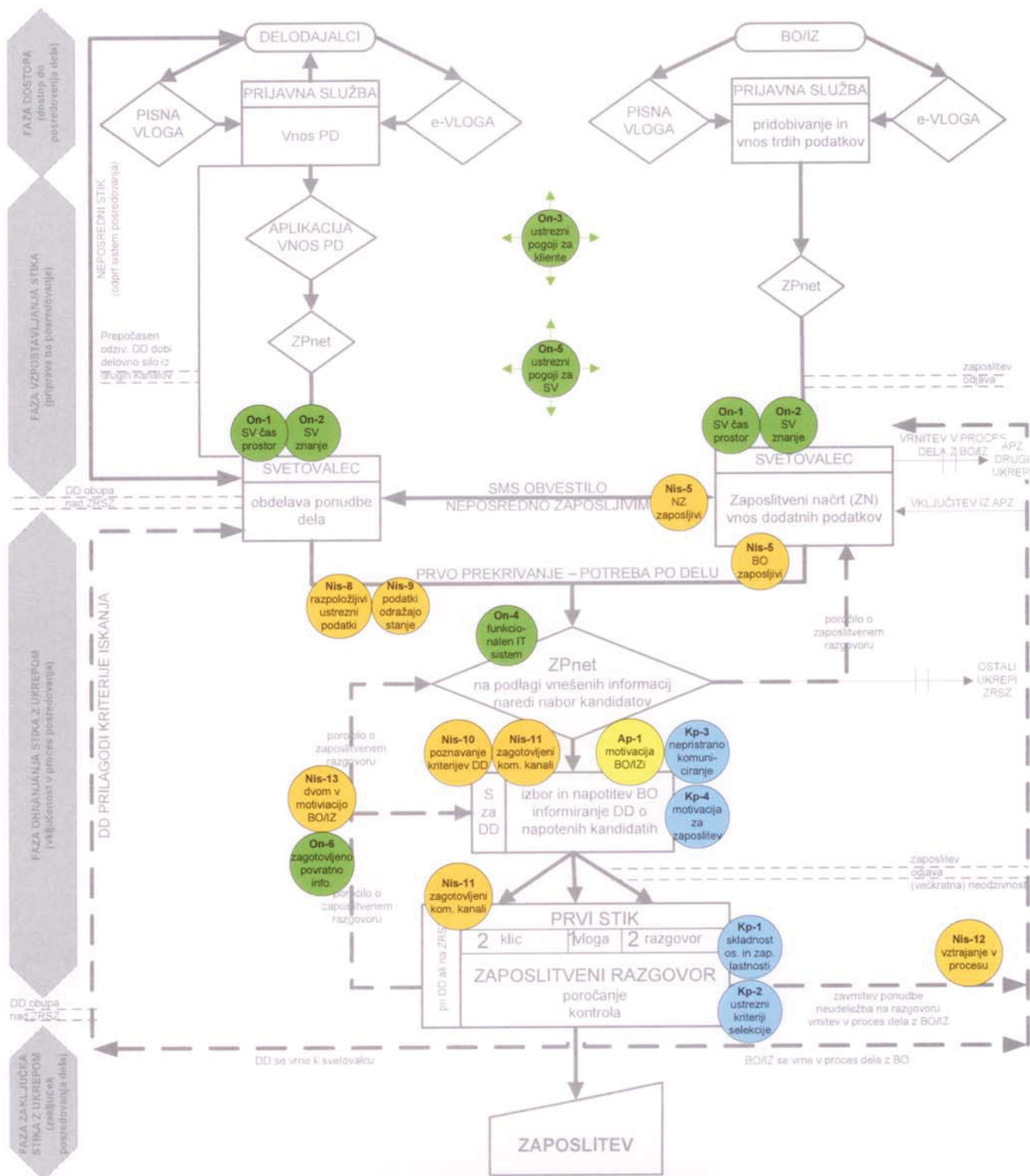
vodstvu ZRSZ in tistim zaposlenim, ki poznajo proces posredovanja dela, predstavljena na dogodku predstavitve preliminarnih rezultatov študije v decembru 2011.

Analiza – izsledki

Omenili smo, da se osredotočamo na točke preloma, ki so relevantne z vidika uspešnosti posredovanja dela. Te točke najprej predstavimo na shemi 5. Nato skladno s potekom procesa uredimo ozirom predstavimo le tiste, ki so se potrdile s fokusnimi skupinami oz. z anketo, pri čemer empirične izsledke organiziramo tako, da sledimo procesu posredovanja dela. V zaključku analize izoblikujemo sklep o relevantnih oz. dejanskih točkah preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja dela in možnih vzrokih zanje. Celotno analizo fokusnih skupin in anketnega vprašalnika dodajamo v prilogi poročila.

LEGENDA

- Nis-5 NZ zaposlivi točka preloma izhaja iz načrta izvajanja storitve posredovanja dela
- On-1 SV čas prostor točka preloma izhaja iz organizacijskega načrta programa
- Kp-3 nepristrano komuniciranje točka preloma izhaja iz konceptualne predpostavke teorije programa
- Ap-1 motivacija BO/ZI točka preloma izhaja iz akcijske predpostavke teorije programa



Priprava na posredovanje

Točki preloma **Nis-5** in **Nis-6** obravnavamo sočasno, saj imata identičen princip. Točka preloma lahko nastopi v naslednjih primerih. Prvič, če so k posredovanju pripuščeni NZ/BO, ki niso pripravljeni na zaposlitev oz. imajo neustrezno razvito zaposljivost. Drugič; do točke preloma pride tudi, ko je BO opravičen aktivnega iskanja zaposlitve, pa ima dovolj razvito zaposljivost. Pri delodajalcih pa, če se v primeru prvega prekrivanja izkaže, da glede na podano potrebo po delu ni razpoložljive ponudbe (tretjič) ali v primeru neustrezno izražene ali neobstoječe potrebe po delu (četrtič).

O zavedanju nevarnosti te točke preloma (četrti vidik) pričajo izjave udeležencev fokusnih skupin, saj so udeleženci izpostavili težavo v prevajanju oziroma definiranju delodajalčevih potreb, ki je še posebej prisotna pri manjših delodajalcih. Rešitev, ki se je svetovalci najpogosteje poslužujejo, je osebno kontaktiranje delodajalca. Na ta način pridobijo več informacij in bolj natančne podatke (te vpisujejo v glavnem pod zavihek opombe v ZPnet, kar lahko ponovno predstavlja problem, saj ZPnet teh podatkov ne upošteva pri prikrievanju, svetovalci pa nanje tudi niso nujno vedno pozorni, ko se odločajo o napotitvah.

Z delodajalcem dejansko se ti pogovoriš. Dostikrat se zgodi, da še sam, ko se pogovarjaš konkretno o delovnem mestu, sploh kaj naj bi oseba delala, da še to v redu ne povedo. To se pravi, da moraš ti z različnimi podvprašanji delodajalca pripeljati do tega, da ti dejansko pove, kaj on pravzaprav išče, kake kompetence naj bi imela oseba, itn. Tudi te ne samo formalne, ampak tudi te mehke. Nekaj je to, kar delodajalca, recimo neka določena delovna mesta v okolju že poznaš, približno veš. Drugo je pa tisto, kar delodajalec pove v razgovoru. Pri nam se to sicer tudi v aplikacijo pod opombe skrbnika vnaša. Če še je kaj takega dodatnega, kar bi pač recimo delodajalec želel. (svetovalka za delodajalce)

Informacije pač skrbnik mora dobiti. Ponavadi mi v večini, se boste strinjali, ane, mi dobimo potrebo, torej delodajalec jo da preko interneta, večinoma so to preko interneta, ali pač pride z obrazcem in ga potem potrdi. To se vnese v aplikacijo in potem imamo neke pogoje za delo. Zdaj pri nas, na naši območni službi, je tak dogovor, da vsakega delodajalca, če le zmoremo to, ampak to nam je glavno načelo, da ga pokličemo. (svetovalec za delodajalce in brezposelne)

Prvo je na nas, da dobre informacije pridobimo o sami sistemizaciji delovnega mesta. /.../ opažam tudi to, da delodajalci, ko oddajo potrebo mogoče tudi iz tega vidika, da je toliko iskalcev zaposlitve, si kar mislijo, da ni problema, on bo dobil kandidata, tudi če bo pomanjkljivo napisal, tudi če ni dovolj, zdaj manjši delodajalci nimajo sistemiziranih delovnih mest, ne. To je težava. Ali pa se sploh ne poglobijo v to, sploh se ne poglobijo v svoje potrebe, v svoje želje, kaj je sprejemljivo, kaj je lahko, kaj ne, kaj jim gre skozi, kaj jim sploh ne gre skozi, kje lahko popustijo in tu je na nas ... (svetovalec za delodajalce in brezposelne)

Na obstoj točke preloma kažejo tudi opozorila o delodajalcih, ki nimajo "poštenih namenov". V to skupino sodijo delodajalci, ki denimo, ne plačujejo prispevkov ipd. ali imajo drugačne namene od predstavljenih (na primer zaposlovanje tujcev, nadaljnje posredovanje brezposelnih za delo v tujini ipd.) ali preprosto nimajo resnega namena zaposliti osebo, prijavljeno na Zavodu, in s tem "kvarijo" statistiko uspešnosti posredovanja.

Ma predvsem je to, da bi mogli pri nas delodajalci objavljati tisti, ki res iščejo kader. Ki res iščejo, ne pa da objavijo, pa dajo tudi v medije, pa napotovanje, pa imajo kandidata izbranega. (svetovalka za delodajalce in brezposelne)

Rabi nabor kandidatov. On odda za samozaposlitev, ko so bile naše subvencije. Delodajalec odda potrebo za delovno razmerje, a odzadi pa želi nekoga, ki bo poslovno z njim sodeloval, preko sp-ja. Eni so tudi napišejo pod pogojih možnost je preko sp-ja. In potem potreba je oddana, ni krita, zadi je pa študentsko delo, samozaposlitev. (svetovalec za delodajalce in brezposelne)

Niso vsi enaki, to je tudi dejstvo, da ne, a vi bistvu zaradi vse te situacije, neplačevanj prispevkov, neizplačanih plač v bistvu vsi padejo v taisti koš. /.../ Veliko pri nas odpirajo podjetja takšni, ki jih odprejo samo z tem namenom, da bi pripeljali v Slovenijo tujce. Potem je tukaj dejansko zelo, zelo velik problem. (svetovalka za delodajalce)

Na prvi vidik točke preloma pa posredno kaže izpostavljen problem nepoznavanja strank, ki se pojavlja v *odprtem sistemu*, ki brezposelnim in iskalcem zaposlitve omogoča, da obiskujejo različne svetovalce. Morebitna ovira se pojavi, ker svetovalci na takšen način težje spoznajo svoje stranke oziroma njihove osebnostne značilnosti, ki so lahko ključne za uspešno posredovanje.

Pa še to je. Ta odprt sistem, ko imamo zdaj, neposredno zaposlivi, kjer delamo tri osebe, ni nujno, da tisti, ki je šifriran na mene, bo prišel na obravnavo k meni. Lahko gre v sobo 1, 2 ali 3. Kar se zgodi, da ga jaz napotujem, pa ga sploh ne vidim. Vse, na kar se lahko orientiram, je tisti zapis, takrat v tistem trenutku. Marsikdaj se zgodi, da mi od sodelavke bojo stranke prišle k meni in k njej sploh ne bojo šle, ker so prvič prišle k meni in se navadijo. Ljudem pa tudi ni to, da enkrat k enemu, enkrat k drugemu. (svetovalka za brezposelne)

Odprt sistem sam po sebi ni slab, ampak mogoče pa res. Prej sem stranke poznala, sem vedela, glej, to je to, zdaj pa dobim, pa mi nekdo reče: 'Aja.', moram pogledati, ne spomnim se ga. (svetovalka za brezposelne)

Zaključimo lahko, da predstavljeni podatki kažejo na zavedanje o obstoju te točke preloma in na že izoblikovane prakse usmerjene v preprečevanje tovrstnih dogodkov. Kakšen je obseg neprimernih klientov pripuščenih v posredovanje, pa je težko oceniti. Vzroki nastanka te točke preloma so mnogoteri in lahko izhajajo tako iz odstopanja glede količine aktivnosti (opravljeno dodatno preverjanje, kontinuiran stik s klientom) kot kakovosti (izkušnje, kompetence razločevanja klientov) ali potrebnih organizacijskih pogojev (dovolj časa za izvedbo teh aktivnosti, administrativna opredelitev NZ). Torej imamo opravka tudi z več možnimi teoretičnimi razlogi nastanka točk preloma: odsotnost predvidene intervencije, premalo intenzivna intervencija ali nestandardizirana intervencija.

Povedano drugače; izboljšave usmerjene v zviševanje uspešnosti posredovanja bi lahko dosegli s prilagajanjem implementacije posredovanja dela (oblikovanje protokolov in praks preverjanja klientov), ki bi hkrati zmanjšala odstopanja v implementaciji in dvignila kakovost filtriranja za posredovanje neprimernih klientov. Sama zasnova procesa se tudi zdi problematična, saj popoln (in slep) avtomatizem vključevanja NZ v posredovanje predstavlja določeno grožnjo uspešnosti posredovanja. Določene rešitve, ki jih je ponudila dnevna praksa so bile predstavljeni in bi jih veljalo upoštevati. Smiselno bi bilo tudi oblikovati indikatorje, ki bi omogočali merjenje pogostosti pojavljanja tovrstnih točk preloma.

Do preloma **On-1** pride, če zaradi časovne stiske svetovalci predvidene aktivnosti bodisi ne izvedejo oz. jih ne izvedejo dovolj kakovostno. Točka preloma On-1 predstavljajo možen vzrok za nastanek točk preloma, ki so vezane na obseg ali kakovost storitev svetovalca (Nis-5, Nis-6, Nis-8, Nis-10, Nis-13).

Izsledki fokusnih skupin potrjujejo prisotnost točke preloma On-1 in njenih posledic. Kažejo, da so prisotna odstopanja glede kakovosti predvidenih aktivnosti ter da ima časovna presija pogosto za posledico predvsem premalo intenzivno intervencijo, ali nestandardizirano intervencijo. Svetovalci za brezposelne so pogosto izpostavili, da imajo na voljo premalo časa za kakovostno komuniciranje s strankami. Izpostavljenih je tudi praks, s katerimi si svetovalci pomagajo zaobiti tovrstne težave.

Kar je grozno, ne. Z mojega stališča, če pridem nekam, pa da mi nekdo to dela, [trkanje s prsti po mizi] se počutim grozno. Pa dobro, ne bom zaradi tega planila, saj sama vem, kako je to, ampak dejansko da si pač res vzameš čas, pa mogoče vmes kake zabeležke narediš, potem pa ti že noter drugi pride. (svetovalka za brezposelne)

Jaz pišem na konc, ko strank ni več. (svetovalka za delodajalce)

Jaz pišem sproti, ker si kljuko podajajo in če mu že rečeš, počakajte, da zaključim, je že uuu, na trnih. Tako da drugo pač ne preostane. (svetovalka za brezposelne)

Zadnje čase, ko je teh PD-jev manj, pa teh potreb, se pravi, da je tudi majhen več časa, da se vsaki posamezni potrebi posvetiš, v bistvu smo imeli res ful dobre rezultate. Kar je mogoče tud en pokazatelj, da če je časovna stiska, je napotovanje potem tudi manj kvalitetno. (svetovalka za delodajalce)

Jaz bi rekla, da se je res treba zavedat za to dodano vrednost, ampak situacija realna je pa taka, da za to dodano vrednost velikrat cajta zmanjka. Resno. Za to pikico na i. (svetovalka za delodajalce)

Za ilustracijo podajamo del razgovora s svetovalci z manjših uradov, ki se znajdejo v različnih funkcijah pri svojem delu. Prepričani so, da zaradi pomanjkanja časa in obilice dela zanemarjajo bistveno funkcijo – posredovanje.

Ja, zmanjka časa. Resnično, na uradu, ko imaš ti na uradne ure, se ne moreš ukvarjat toliko s samim PD-jem. Ko ga dobiš na namizje, ko bi ga mogu temeljito obdelat, ampak te motijo stranke ves čas. In moja naloga je, da do dvanajste ure se jih sploh ne lotim. Ker se mi ne zdi smiselno, ker te x-krat stranke vmes zmotijo, potem po eni uri, ko pa začnem gledat te PD-je, mi pa enostavno potem zmanjka časa.

Kako potem rešujete časovno stisko?

Ne dajemo prioriteto posredovanju, no, bom jaz rekla.

To je pa naše bistvo.

To je pa naše bistvo, ker nam zmanjka časa.

Ne, da, naredimo zaposlitveni kotichek, ane, da napiše dobro vlogo, bolj pomembno je, da mi njemu damo pravo informacijo, da on že jutri gre na razgovor. In mi posvečamo stvari [...]

Na primer čemu?

V: Temu. Da na primer pomagamo ljudem v zaposlitvenem koticčku, da pomagamo vsaki stranki, ko pride na vrata, ker morate vedeti, da nimamo samo naročenih strank.

Zaključimo, da je časovna stiska pomemben dejavnik vpliva na uspešnost posredovanja dela. Vpliv na uspešnost pa je posreden, saj je lahko(!) vzrok številnim drugim točkam preloma v posredovanju dela. Zato bi bilo smiselno uvesti indikator spremljanja z namenom stalnega opazovanja njegove korelacije s pojavljanjem drugih točk preloma in tudi s samo uspešnostjo posredovanja. Rešitve te točke preloma so lahko administrativne (zaposlitev več svetovalcev), organizacijske (reorganizacija razmerij dodeljenega časa posameznim delovnim nalogam), vodstveni (ukrepi motiviranja in spremljanja uspešnosti dela) ter razvojni (dvig usposobljenosti svetovalcev in izboljšanje tehnične podpore svetovalnemu delu).

Neustrezna usposobljenost svetovalca (točka preloma **On-2**) imajo lahko za posledico nastanek točk preloma, kot smo jih opredelili v Nis-6 (v primeru neustreznega presojanje ali neustreznega prepoznavanja lastnosti klientov), Nis-10 (neustrezno

prepoznavanje lastnosti klientov), Ap-1 (neustrezno prepoznavanje lastnosti IZ/BO) in On-1 (v primeru šibkih administrativnih kompetenc).

Fokusne skupine so potrdile prisotnost točke preloma On-2. Izsledki kažejo, da prihaja do odstopanj glede kakovosti predvidenih aktivnosti ter da ima usposobljenost svetovalca za posledico predvsem premalo intenzivno intervencijo, ali nestandardizirano intervencijo. Udeleženci raziskave so bili tudi kritični glede njihovega poznavanja delodajalcev, ki ni takšno, kot bi bilo zaželeno.

Da premalo poznamo delodajalce oz. bom rekel delovna mesta, konkretno. (svetovalec za delodajalce in brezposelne)

Nastanek točke preloma On-2 ima vir v neustrezni organizacijski podpori, ki vodi do napak ali odstopanj v implementaciji. Vpliv na uspešnost pa je posreden, saj je lahko(!) vzrok številnim drugim točkam preloma v posredovanju dela. Povedano drugače; ustrezno usposabljanje ključnih veščin in kompetenc relevantnih pri posredovanju dela lahko posredno vodi k odpravljanju številnih točk preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja dela.

V primeru neustreznih pogojev dela (točka preloma **On-3**) se zvišuje možnost nastanka točk preloma, kot smo jih opredelili v Nis-6 (v primeru neustreznega presojanje ali neustreznega prepoznavanja lastnosti klientov), Nis-10 (neustrezno prepoznavanje lastnosti klientov), Ap-1 (neustrezno prepoznavanje lastnosti IZ/BO) in On-1 ("kraja časa" zaradi dodatnega dela). Izpad oz. neustreznost tehnične podpore pa lahko vodi k situaciji opisani pri Nis-9, zaradi težav pri prenosu lastnosti klientov v kategorije ZPnet).

Fokusne skupine so potrdile prisotnost te analitično izpeljane točke preloma; in sicer v povezavi z delovanjem aplikacije ZP-net. Izpostavili so težave, ko se sistem prenavlja oz. se dodajajo novosti. Zgodi se namreč, da v takih primerih aplikacija deluje upočasnjeno ali celo na trenutke ne deluje. To se je izkazalo kot ovira delu svetovalcev, saj so vezani na sistem, karkoli delajo s strankami (na primer zaposlitveni načrt). Glede na časovne omejitve, ki jih imajo v stikih z brezposelnimi in iskalci zaposlitve, to dojemajo kot nepotrebno izgubljanje časa, podaljšuje se proces posredovanja, odraža se tudi v manj kakovostnem odnosu s stranko.

ZPnet je bil dober nastavljen, zastavljen z vsem, sam dogaja se to, en kup podatkov lahko noter napišeš. Samo vsake novosti, ko not dajo, potem meljejo, meljejo zadeve ali aplikacija se sesede, in bom rekla en kup nejevolje potem nastane in pri svetovalcu zaposlitve, ki bi rad čim prej opravil te zadeve /.../ ali pa na primer, ko se čisto sesuje sistem. (svetovalka za brezposelne)

Ja, ko nalagajo kake novosti, potem je standard to. Je pa res problem, ko aplikacija ne dela, mi smo odvisni od tega, stranko imaš zunaj, zdej pa ne moreš ... (svetovalka za brezposelne)

Zaključimo, da potrdili prisotnost hipotetično izpeljane točke preloma, saj se je izkazalo, da razpoložljivost organizacijske podpore ni vedno 100% (kar je povsem razumljivo). Njen vpliv na uspešnost je posreden in šibak.

Vključevanje v proces posredovanja dela

Točki preloma **Nis-8** in **Nis-9** obravnavamo sočasno, saj sta v procesu posredovanja dela časovno neločljivo povezani. Do točke preloma **Nis-8** lahko pride v treh primerih. Vsem je skupno, da so posledica neustreznih podatkov in obstoječega

algoritma ZPnet. Prvič, če je na neustrezno opredeljeno potrebo po delu dodeljen ustrezen IZ/BO. Drugič, če je na neustrezno potrebo dodeljen neustrezen IZ/BO. In tretjič, če je na ustrezno opredeljeno potrebo dodeljen neprimeren IZ/BO. V vseh navedenih primerih imajo IZ/BO manjšo možnost pridobitve zaposlitve. Navedeni primeri imajo sistemsko vgrajeno delno sekundarno kontrolo, saj napotitev kandidatov potrdi (izvede) osebni svetovalec. V kolikor ta varovalka izpade, nastopi točka preloma Nis-9. To se zgodi, če svetovalec sledi zgolj aplikaciji ZPnet in je posledično lahko na zaposlitveni razgovor napotena oseba, ki ima zaradi neskladnosti sistemskih podatkov in dejanskega stanja manjše možnosti zaposlitve. Prisotnost te točke preloma Nis-8 so potrdili izsledki fokusnih skupin.

Prodajalec je prodajalec v trgovini, je ena šifra. Prodajalec in podobno je druga. Se pravi, če to vnese eno šifro, taprvo šifro, jaz vnesem drugo, osebe ne da. Tako da mi moramo označit vse, recimo, ne. Tudi pri proizvodnji, ne, če jaz dam recimo, ne vem, ona označi na PD-ju druga preprosta dela, ima eno šifro. (svetovalka za brezposelne in delodajalce)

Fokusne skupine niso identificirale neposredne prisotnosti točke preloma Nis-9. Vendar pa o pomenu prisotnosti "pravih" informacij o dejanskem stanju klienta kažejo izkušnje svetovalcev malih zavodov, ki izpostavljajo prednosti tesnega sodelovanja sodelavcev in sočasnega poznavanja tako delodajalcev kot IZ/BO, kar omogoča dobro poznavanje na eni strani potreb delodajalcev, na drugi pa brezposelnih oseb in njihovih značilnosti.

Jaz prihajam z bolj malega urada in smo v bistvu zaposleni vsi malo bolj povezani in se v bistvu kar hitro informacije izmenjajo. Se dobiš, poveš, tudi kaj rabiš, da poveš tudi te mehke veščine, ki jih naj bi, kompetence, ki jih naj bi neka oseba imela. Eno najdeš pač po ZPnet-u, druga pa je tudi potem, ko se pogovarjaš s svetovalkami. Kaka pa še naj bi ta oseba bila, kaj naj bi v bistvu imela, da je ta prava. In je to na nekem manjšem uradu, nekako mislim, da to lažje in bolj funkcionira v tem smislu. Nimam pa tok izkušnje z večjimi uradi. (svetovalka za delodajalce)

To je prednost, če je svetovalec hkrati skrbnik. Jaz vedno izhajam, ko z njim govorim, takoj pomislim na svoje, ki jih poznam, ne pa od drugega svetovalca. Vem tudi v razgovoru, na primer, če smo prišli že do te debate, mu povem, imam pa eno stranko tako, bi bila za tak in tak program z subvencijo. (svetovalec za delodajalce in brezposelne)

Kot smo že zapisali nismo neposredno potrdili prisotnost točke preloma Nis-9 (ki jo je resnici na ljubo tudi težko razen z neposrednim opazovanjem). Nanaša pa se predvsem na odstopanja o pričakovanih kakovostnih "normativov" pri napotovanju, ki je diktirana z obstoječo IT podporo. Tu imamo teoretično gledano opravka s premalo intenzivno intervencijo. Manjša uspešnost pa je v tem primeru primarno vezana na odstopanja v implementaciji in morda v zelo majhnem delu na odsotnosti sistemskih varovalk v procesu posredovanja dela.

Pri Nis-8 iščemo vzroke predvsem v organizacijski podpori (fleksibilnost ZPnet), ki ne uspe vedno ustrezno zajeti raznolikost oblik ponudbe in povpraševanja ter jo spraviti na isto kopito (SKP). Slednje ima potem za posledico bodisi odsotnost intervencije (ustrezna oseba ni izbrana v prvo prekrivanje) ali potencialno napačno intervencijo (neustrezna oseba v seznamu prvega prekrivanja). Vzrok nastanka točke preloma lahko izhaja iz odsotnosti varoval in pogojev, ki zagotavljajo popolnost pri vnosu podatkov v ZPnet.

Izpad oz. neustreznost tehnične podpore (točka preloma **On-4**) lahko zviša možnost nastanka točk preloma, kot smo jih opredelili v Nis-8, oziroma upočasni proces posredovanja dela.

Fokusne skupine so pokazale na prisotnost te točke preloma oz. na pomembno vlogo, ki jo ima pri posredovanju ZP-net. Čeprav je eden glavnih namenov aplikacije olajšati izbor ("matching") ustreznih oseb za določeno delovno mesto, so se udeleženci raziskave strinjali, da je nemalokrat potrebno veliko spretnosti, da se naredi ustrezní izbor. Ne zdijo se jim namreč zmeraj smiselni kriteriji, po katerih aplikacija naredi izbor, zato se morajo znajti na različne načine, da pridejo do oseb z želenimi lastnostmi.

./../ tudi v bistvu če gledam iz tega vidika, potem ko posreduješ oz. ko iščeš kandidata za prosto delovno mesto, da so pač v bistvu tudi določene težave, imaš noter neke podatke, ampak jih tudi v bistvu potem ne moreš dobiti ven. Bom čisto konkretno rekla. Jaz rabim samo osebo, ki ima izpit C pa E kategorije. Pa me ne zanima ne poklic, nič druga, recimo da najdem po tem. In v bistvu ga ne moreš najdit. (svetovalka za brezposelne)

Ja, da se iz informacijskih pogledov določene podatke dobit, s tem da je kljub vsemu, bom rekla, precej omejeno. Tisto, kar pač potrebuješ, ni vsega noter. So neki podatki mogoče, ko nikoli ne rabiš iskat, so pa recimo določeni kriteriji, ki bi pa jih nujno potreboval, ./../ in potem je v bistvu res najbolj enostavno, da ti pač greš na ta zavihek informacijski pogledi ali kakor koli bi se to imenovalo in vnesesh tiste kriterije, in ti pač vse te osebe tudi da. To dejansko ne gre. (skrbnica PD)

V aplikaciji zapis mehkih kompetenc ni predviden, zato jih svetovalci najpogosteje vpisujejo pod opombe, kar jim sicer pomaga pri izboru ustreznih kandidatov, vendar ne morejo predstavljati enega od kriterijev pri izboru kandidatov. ZPnet ne omogoča odkrivanja "osebno" ustreznih kandidatov. Težko je namreč osebnostnim veščinam in lastnostim (mehkim kompetencam) določiti skupni imenovalec, ki bi olajšal delo vsem svetovalcem (in ne le tistemu, ki te veščine in lastnosti vpisuje).

So ljudje, ki pišejo zelo mnogo, in so ljudje, ki ne napišejo skoraj nič. Ampak ti včasih ne pomaga ne eno pa ne drugo. Tudi zelo mnogo ti ne pomaga, ker v bistvu zelo mnogo označiš človeka in potem ko ga označiš, ga v bistvu noben ne more odznačit. Ko ti SMS pošlješ, se ti taisti človek oglasi in v razgovoru s tem istim človekom tretja oseba ugotovi, da je zelo primeren, ampak nekje je pa označen. In ga moraš ti potem, nekdo drug ga more potem prepoznat kot drugačnega. Tako da ta pisanje je vedno dvorezno in včasih se tega preprosto premalo zavedamo kot svetovalci. V bistvu zelo malo, zelo premalo razmišljamo o tem, s katerim delovnim mestom se bo ta posameznik ujema. (svetovalka za brezposelne)

Ampak mi iščemo razloge, zakaj jih ne moremo tja dat in imamo cel kup zapisov in cel kup. Res vidim zadevo tako. Več kot je zapisov, slabše je. Manj kot je zapisov, ampak ti zapisi morajo biti ta pravi. (svetovalka za brezposelne)

To pišem pod opombe. Jaz sem zdele imela nekoga išče za teren, za komercialo. Pač en tak v redu delodajalec. On meni govori. Tisto, kar je formalno, nekje V. stopnja izobrazbe, izpit za avto, to kar je pač pomembno. Drugo pa se veda, da je prava oseba za to. Da ima komunikacijske sposobnosti, da je urejen ali urejena, kakor kolik, kar pač nekje se potrebuje, ko ti prideš do neke stranke, da se znaš pogovoriti in tako naprej. A to pač ne moreš nikjer v sistemu posebej zabeležiti, to pač zabeležiš pod opombe. Naj bodo pozorni na to, da je oseba urejena, da ima neke take sposobnosti. To, kar sem pač rekla. (svetovalka za brezposelne)

Čeprav bi pričakovali, da bo velika količina podatkov, ki jih je mogoče vnesti in shraniti v aplikaciji, olajšala delo svetovalcev in skrbnikov, se je izkazalo, da se v praksi lahko zgodi ravno nasprotno. Prevelika količina informacij povzroči nepreglednost aplikacije, kar lahko oteži delo svetovalcev in skrbnikov.

In je preveč tistih stvari, ki jih je treba umestiti noter, premalo je pa možnosti vsebinske uporabe. In je mogoče tudi preveč natančno razdelan, lahko bi bilo manj teh zavihkov, manj podzavihkov, ampak bi bili tisti najbolj

pomembni sklopi. Stranka in njene lastnosti, v odnosu do iskanja zaposlitve oziroma za druge potrebe izven iskanja zaposlitve. (svetovalka za brezposelne)

Preveč podatkov je, to je prvo. Zdej tako je. Če dobro vidiš, je v redu, če pa slabo vidiš, potem je pa preveč vse na majhno. Dosti je podatkov, na majhno so narejeni in preveč je razdelano. In potem prihaja do zmed, kam kakšno stvar vpisovati. Kar se tiče osebe, je dokaj pregledno, za delodajalce pa mislim, da ne. /.../ Tako da, kar se tiče tudi podporno, stvari ne delujejo tako, kot bi lahko. (svetovalka za brezposelne in delodajalce)

Staro aplikacijo, to so ukinili, ko so jo dodelali, tako bom rekla. Ko se je to v bistvu vse dalo nekako ven dobit, smo šli pač na ta ZPnet, ki se mi zdi, da je ogromno sicer nekaj podatkov, nimaš pregleda. Moraš vse zavihke odpirat, iskat in se mi zdi to včasih kar preveč zamudno. So pa tudi v bistvu dobre stvari. (svetovalka za brezposelne)

Aplikacijo (bolj natančno njeno razdelanost) nekateri celo zaznavajo kot oviro uspešnejšemu posredovanju oziroma kot izgovor, da posredovanje ni tako uspešno:

In jaz še zmeraj trdim, da če je stik svetovalca s stranko ta pravi, potem je ZPnet samo eno orodje, ampak to orodje jaz kljub vsemu prepoznavam kot preveč natančno, preveč razdrobljeno. Bolj bi moglo biti poenostavljeno in potem bi verjetno bil tudi v večjo podporo vsem nam. Tako pa si v bistvu s tem ZPnet-om marsikdaj, jaz tako doživljam zadeve, marsikdaj nam je to kot ena krinka, kot en zastor. Tolk in tolk stvari je treba narest, zato pa potem več nimaš časa in si slab posredovalec in ne prepoznaš na pravi način. 'Ah. Pa nam zdaj že tadesetič te sezname gledal.' Ampak te sezname kreiramo vsi mi. (svetovalka za brezposelne)

Čeprav aplikacija pomaga zožiti nabor primernih oseb za določeno delovno mesto, je še zmeraj preveč "ročnega" dela (kar seveda pomeni tudi daljši čas za pripravo nabora):

Verjetno je težko, da bi bila katera koli aplikacija tolik močna in tolik dobra, da bi ti sama po sebi prave ljudi prinesla. To je skorajda nemogoče. Zmeraj je treba človeka odpret pa pogledat. (svetovalka za delodajalce)

Ja, js pa pogledam tisto, kar je v PD-ju, potem pa enostavno, a dam izobrazbo stran, pa gledam samo zaposlitvene cilje, prvo sito, potem zamenjam. (svetovalka za delodajalce in brezposelne)

Čas izgubljaš, ker moraš gledat po dveh kriterijih. (svetovalka za delodajalce in brezposelne)

Kot smo že zapisali, smo potrdili ustreznost teoretično izvedene točke preloma On-4. Nastanek točke preloma ima vir v neustrezni organizacijski podpori, ki vodi do napak ali odstopanj v implementaciji. Vpliv na uspešnost pa je posreden, saj je lahko(!) vzrok drugi točki preloma v posredovanju dela. Odpravljanje točke preloma je smiselno s prilagoditvijo algoritma posredovanja dela, ki ga uporablja ZPnet.

Napotitev

Točka preloma **Nis-10** nastopi, ko svetovalec napoti IZ/BO, ki ne ustrezajo implicitnim ali eksplicitnim kriterijem, ki jih v procesu selekcije kandidatov uporabi delodajalec.

Prisotnost te analitično izvedene točke preloma potrjujejo izsledki ankete delodajalcev, saj kažejo, da na prosta delovna mesta pogosto niso posredovani ustrezni kandidati. Skupno čez 40 % vprašanih delodajalcev ocenjuje, da so bili ustrezni kandidati posredovani včasih ali manj pogosto, 8 % pa ocenjuje, da ZRSZ nikoli ni posredoval ustreznih kandidatov. Predlog, da bi morali biti kandidati bolj informirani o prostem delovnem mestu, je skupno podprlo več kot 40 % delodajalcev.

Vprašanje	Rezultat
5.4. Posredovani kandidati so ustrezali opredeljenim pogojem (izobrazba, izkušnje, dodatna znanja in veščine).	povprečje: 3.50, st. odklon 1.25 nikoli: 8.0 % včasih ali redko: 32.8 %
7.4. Lastnosti napotениh kandidatov bi morale bolj ustrezati zahtevam prostega delovnega mesta.	frekvenca: 767 (od 2039) 42.6 % sodelujočih z ZRSZ 40.9 % nesodelujočih z ZRSZ
2. Napoteni kandidati bi morali biti bolj informirani o prostem delovnem mestu	frekvenca: 640 (od 2039) 38.6 % sodelujočih z ZRSZ 26.9 % nesodelujočih z ZRSZ

Rezultati kažejo na odstopanja v kakovosti aktivnosti, saj posredovanje ne daje predvidenih rezultatov, kljub temu, da se izvaja. Razloge lahko iščemo v premalo intenzivni intervenciji ali napačni intervenciji. O nestandardizirani intervenciji (prevelika diskretnost pri izvajanju napotovanja bi lahko diskutirali. Tu sklepamo, da je vir težav predvsem v zasnovi procesa posredovanja dela in ne toliko v implementaciji, saj dnevna praksa kaže kar nekaj oblik s katerimi poskušajo svetovalci premostiti te težave. Svetovalci se ob uporabi ZPnet-a namreč v veliki meri zanašajo na lastni spomin, ko pripravljajo nabor kandidatov. Kot se je izrazila ena od udeleženk raziskave, je verjetno res težko verjetno, da bi katerakoli aplikacija popolnoma nadomestila delo svetovalca pri določanju nabora ustreznih kandidatov za delovno mesto.

Razen ZPnet-a ti mora zelo dobro funkcionirati spomin. (svetovalka za brezposelne)

Js aplikaciji ne zaupam. Iščem osebe po spominu. Ker enostavno ne najde vseh. (svetovalka za delodajalce in brezposelne)

Izboljšave usmerjene v zviševanje uspešnosti posredovanja bi pri tem koraku procesa posredovanja dela lahko dosegli s prilagajanjem implementacije posredovanja dela preko izboljšanja tehnične podpore ZPnet (glej naslednjo točko preloma On-5) ali ustrezno usposabljanje ključnih veščin in kompetenc relevantnih v tem koraku procesa (glej On-2). Glede na to, da gre za pomembno točko preloma (ugotovljeno tako empirično kot teoretično), bi bilo smiselno oblikovati indikatorje, ki bi omogočali stalno merjenje pogostosti pojavljanja tovrstnih točk preloma oz. vsaj ohraniti periodično letno spremljanje preko ankete.

Za točko preloma **Nis-11** smo v prvem delu evalvacije zapisali, da je možnost, da zaradi "izpada komunikacije" IZ/BO ne bo pravočasno obveščena o napotitvi na zaposlitveno aktivnost praktično zanemarljiva. To so potrdili tudi izsledki fokusnih skupin.

Tudi v tej fazi posredovanja dela lahko na račun izpada ustrezne organizacijske podpore (točka preloma **On-5**), pripelje (negativnim) prilagajanjem obsega in kakovosti izvajanja nalog in tako zvišuje možnost nastanka točk preloma kot smo jih opredelili v Nis-10 in Ap-1.

Prisotnost tovrstnih predpogojev je bilo potrjeno s fokusnimi skupinami, saj je bilo izpostavljeno tako vprašanje ustreznosti aplikacije za kakovostni izbor kot tudi časovni vidik, ki ga zahteva kakovostno napotovanje. Udeleženci menijo, da bi bilo za kakovosten nabor treba vsako stran potencialno ustrezne brezposelne osebe oziroma

iskalca zaposlitve, ki jih aplikacija vključi v nabor, odpreti in natančno pregledati, ali dejansko ustreza vsem kriterijem.

./.../ Ali pa recimo pri vozniku C in E kategorije. Enostavno moram pač potem vsako osebo posebej gledat, če hočem narediti kvalitetni izbor. Če pač ne naredim kvalitetnega, lahko samo pokljukam, to, kar mi je pač vrglo ven, mi je vrglo, in potem je odgovornost svetovalke, da res pogleda ali izpolnjuje, ne. Ampak najbrž ni namen v tem, da bom jaz samo nakljukala, svetovalka pa bo potem res si morala za vzeti pet minut časa za eno osebo, da bo sploh pogledala, ali ga lahko napoti, potem pa lahko še ves ostali postopek. (svetovalka za delodajalce)

Ker v ZPnet zapis mehkih kompetenc ni predviden, zato jih svetovalci najpogosteje vpisujejo pod opombe, kar jim sicer pomaga pri izboru ustreznih kandidatov, vendar ne morejo predstavljati enega od kriterijev pri izboru kandidatov. ZPnet sam po sebi ne omogoča odkrivanja "osebnostno" ustreznih kandidatov. Nekateri ničesar ne vpisujejo v ZPnet, temveč se poslužujejo dodatnih zapiskov ali pa si celo informacije skušajo le zapomniti.

Tu noter imamo vse [pokaže na čelo]. To smo že profesionalno deformirane. Ne vem, kako ve doživljate. Ampak si zapomneš, veš, kaj je. Ker vse tudi stranka noče, da se not piše. To se ti izpove. Da se ti pa izpove, si moraš pa čas vzeti, pa ne tolko v računalnik buljiti. ./.../ Ja, ker npr. ko jaz vidim kako potrebo, naj bo za javna dela, ali ko vidim na namizju potrebo, sej jo verjetno tudi vse, takle ti naredi klik, tale je ta pravi. In ga potem tudi, če ga ni na tem namizju, ga dodaš, ko pregledaš vse, kar si delodajalec želi, kar bi pač on znal. (svetovalka za brezposelne)

Jst moram rečt, da tok dobrega spomina nimam, si določene stvari definitivno zabeležim, tako v lepi obliki, da tudi če bi recimo stranka želela prebrat, ker to pravico imajo, prebrat, ne bi not pisalo nič kaj takega, kar ne bi bilo sicer res na primeren način. Tako da pri tej večji količini v bistvu strank ali pa novo prijavljenih ne moreš še slikice imeti ali pa tudi imen nimaš vseh v glavi. Tako da velikrat mi tiste moje opombe, zabeležke pomagajo, da mi pol še slika pride, da točen se spomnem, ker človek je zadaj. Jaz vsega v glavi ne morem imet. Če je človek delj časa prijavljen, ga spoznaš. (svetovalka za brezposelne)

Samo to je recimo pri nas, to je možno pri osebah z omejitvami, ki pač v bistvu večkrat prihajajo. Pri neposredno zaposljivih, kjer je fluktuacija zelo velika, kjer dnevno, v Mariboru je situacija dnevno imajo svetovalke, ki delajo z neposredno zaposljivimi, po 20 zaposlitvenih načrtov na novo naredijo. To so osebe, ki v bistvu tudi mogoče dokaj hitro grejo in to je v bistvu, menjavajo se stranke. (svetovalka za delodajalce)

Jaz grem pa zmeraj po preglednicah, ker na aplikacijo se ni za zanest. (svetovalka za delodajalce in brezposelne)

Sogovorniki so problematizirali tudi organizacijski vidik delitve dela. Čeprav se udeleženci strinjajo, da ima organizacija dela, po kateri se, denimo, stranke med svetovalce deli po črkah priimkov ali mesecih rojstva, svoje prednosti, se po drugi strani strinjajo tudi, da to do neke mere otežuje kakovostno posredovanje.

./.../ Lažje si poznal delovna mesta in tudi lažje je potem bilo napotovanje. Zdaj pa je 20 svetovalk v Mariboru, 20 svetovalk ima voznike. Katerih pet med dvajsetimi je najboljših? Torej vsaka bo rekla: 'Jaz pa imam tega, glej, to ima, krasen je.'. Pa dobro, mogoče vozniki niso pravi primer, ker jih ni toliko, bolj je tu problem družboslovja, koliko imamo ekonomskih tehnikov, koliko imamo ekonomistov ... (svetovalka za delodajalce)

Izpostavljena je bila tudi potreba po času, ki ga zahteva preverjanje motiviranosti kandidatov za napotitev. Po njihovem mnenju je potrebno predvsem prepoznati kandidate, ki niso motivirani, kar ponovno terja čas in vpliva na slabšo uspešnost posredovanja.

Ti, ki pa izkoriščajo sistem, pa v bistvu, ja mislim, da tiste, ki so že zelo dolgo časa kot svetovalke, da uspejo tadrugič že ugotovit, da ta blefira. Mislim, da ja. ./.../ In s tem, k je ta promet, ta pritok novih ljudi tako velik, je treba vedno znova ogromno napora vložiti, da ti razbistriš situacijo in potem ti vedno znova zmanjka časa za tisto, kar je osnovno naše delo. Najti ljudi, ki jih bomo poslali na tista prosta delovna mesta, ki so, in se bodo na tistih delovnih mestih tudi zaposlili. (svetovalka za brezposelne)

Zaključimo lahko, da organizacijska podpora posredovanju ZPnet pomembno determinira predvsem kakovost dejanske izvedbe napotovanja na zaposlitvene aktivnosti. Ključna se zdi predvsem vloga tehnične podpore, ki lahko vodi k napačni intervenciji, saj ne podpira pomembnih npr. spremljanja kompetenc. Torej imamo opraviti z neustrezno zasnovo temeljnega podpornega elementa procesa posredovanja dela ZPnet. Potrebo po tem kažejo tudi rešitve iz dnevne prakse, ki smo jih navedli zgoraj. Odpravljanje točke preloma je smiselno s prilagoditvijo informacijskega sistema ZPnet. Ne gre pa tudi zanemariti vprašanja (časovne) organizacije izvajanja delovnih nalog.

Izvedba napotitvene aktivnosti

Točka preloma **Ap-1** nastopi, ko obvestilo o napotitvi, kljub formalni prisili vgrajeni v posredovanje dela, ne pripravi informiranega za sprejem odločitve o izvedbi zaposlitvene aktivnosti. Odsotnost poznavanja motiviranosti in zmožnosti IZ/BO, ki se nanašajo na izvedbo zaposlitvenih aktivnosti, ima tako lahko za posledico, da je napotnih več nemotiviranih kandidatov oz. kandidatov, ki niso zmožni izvesti zahtevanih aktivnosti ali pa, da motiviran posameznik ni napoten.

Tako fokusne skupine kot ankete so potrdile obstoj točke preloma Ah-1, pri čemer zaznavamo razhajanje v stališčih delodajalcev in svetovalcev. Udeleženci fokusnih skupin se sicer strinjajo, da bo zmeraj prisoten določen (manjši) delež oseb, ki nimajo resnega namena zaposlitve, vendar se po drugi strani tudi strinjajo, da je teh relativno malo. Takih kandidatov tudi ne napotujejo na zaposlitvene razgovore, na te gredo namreč načeloma le preverjeni brezposelni.

Zdaj pa definitivno napotujem oz. napotujemo kolegice moje tudi same preverjene kandidate. /.../. Večina naših je strank neposredno zaposljivih, zdravih je, delovoljnih in pripravljenih delati. (svetovalka za delodajalce)

Delodajalci so do vprašanja motiviranosti kandidatov bistveno bolj kritični, saj več kot polovica vprašanih delodajalcev meni, da bi morali kandidati biti bolj motivirani za zaposlitev (vprašanje 7.3).

Vprašanje	Rezultat
7. 3 Povečanje motiviranosti kandidatov za zaposlitev	frekvenca: 1088 (od 2039); 63.3 % sodelujočih z ZRSZ 49.6 % nesodelujočih z ZRSZ
5. 5 Posredovani kandidati so bili pripravljene sprejeti zaposlitev.	povprečje: 3.15, st. odklon 1.27 nikoli: 11.4 % včasih ali redko: 47.6 %

Na zavedanje o problematičnosti motiviranosti lahko navežemo tudi značilnost brezposelnih oseb, ki je danes zelo izrazita – udeleženci o njej govorijo kot o "preizobraženosti." Brezposelni so sicer motivirani za delo, vendar pa niso pripravljene sprejeti kateregakoli dela oziroma delovnega mesta, ki je pod njihovo stopnjo izobrazbe.

Pa meni se zdi, da je tudi kok js pr nam gledam, se mi zdi, da imamo na eni strani kar precej delovnih mest. To so navadno nižja delovna mesta, pač, nekje do IV. stopnje izobrazbe, kjer imamo težave, da dobimo kandidate za tisto delovno mesto, ker nimamo takih oseb, ta pravih. Na drugi strani imamo pa populacijo, ki zelo aktivno išče zaposlitev, ki bi se zelo radi zaposlili, pa ni delovnih mest teh. Na koncu so nezadovoljni ali pa smo nezadovoljni vsi. (svetovalka za brezposelne)

Mladi kr po fakulteti pričakujejo, da bo kr prišel na direktorsko mesto. Zato pa sem študiral, je odgovor. Tudi gospe, ki so bile frizerke, prodajalke, pa pridobijo V. stopnjo, ekonomski tehnik. Ne, kot prodajalka pa frizerka pa zdaj ne, zakaj sem pa v šolo hodila. (svetovalka za delodajalce)

V kolikšni meri lahko obstoj obravnavane točke preloma pripišemo odstopanjem pri količini aktivnosti (dejansko in sistematično preverjanje motiviranosti) ali kakovosti storitve (način preverjanja), trenutno ne moremo soditi. Delni vpogled v to bi nudil razvoj kazalnika, ki bi omogočal stalno in sprotno spremljanje izvajanja preverjanja in korelacijo z uspešnostjo napotitev. Razloge pojavljanja te točke preloma tako vidimo bodisi v odsotnosti intervencije, premalo intenzivni intervenciji (angl. *lack of commitment of front line delivery service*), ali napačni intervenciji (način preverjanja motiviranosti). Torej do manjše uspešnosti pri tej točki preloma torej prihaja zaradi napak ali odstopanj v implementaciji, ki bi jih lahko reševali preko uvedbe sistematičnega spremljanja in dviga človeškega kapitala zaposlenih (usposabljanje ključnih veščin in kompetenc relevantnih v tem koraku procesa, motiviranje, ustrezen sistem spremljanja in zagotavljanja delovne uspešnosti...). Fokusne skupine so pokazale tudi na zanimive prakse, ki so jih razvili svetovalci, da se izognejo tem točkam preloma.

Še vedno ti pride taki, ki ti bo naredil en kako naj to imenujem, računovodski izkaz, da se mu ne splača. /.../. Je pa dejstvo, da jaz vedno na teh razgovorih imam pripravljene neke vrste anketnih vprašalnikov, tudi z opozorilom o posledicah, kar pač pomeni, če so to neki čisto neobjektivni razlogi, in tudi sami napišejo, ne pišem več zapisnik, izjava, zakaj ne sprejme, kakšni so razlogi, sami napišejo. Ker pač se mi je enkrat zgodilo, da je eden pri svetovalki trdil, da tega, kar sem jaz napisala, ni izjavil. Zdaj pač sami napišejo, se sami podpišejo, se podpišem zraven in vse to tudi zavedem v ZPNet pod obiske in to potem tudi svetovalka v pisni obliki dobi. (svetovalka za delodajalce)

To je en pač določen procent ljudi, saj teh ni zdaj, da bi rekel, da prevladujejo. Ampak dejansko so, ki so že pravi umetniki, v tem, kako in se ti že neumno skoraj zdi, da se pol ukvarjaš z njimi, kak jih boš neki dobil, ker že res nima smisla. (svetovalka za delodajalce)

Točka preloma **Nis-13** nastopi, ko povratna komunikacija v primeru neizbora na katerikoli (teoretično možni) točki odpove. To se lahko zgodi v primeru, ko izostanejo vse oblike komuniciranja, ali ko ostane le poročanje IZ/BO osebnem svetovalcu, ki je v tem primeru predvsem vodeno z motivom ohranjanjem statusa IZ/BO, manj pa s funkcijo bolj uspešnega bodočega posredovanja.

Prisotnost točke preloma Nis-13 so potrdile tako fokusne skupine kot anketa. Udeleženci fokusnih skupin poročajo o slabi odzivnosti delodajalcev pri podajanju povratnega sporočila o pogovorih s kandidati za razpisano delovno mesto. To povratno informacijo dojemajo kot ključno, saj pripomore k bolj kakovostnemu izboru kandidatov v prihodnje.

No, imeli smo tudi že grožnje delodajalcem, ko je bila stranka sankcionirana zaradi tega, ker se pač ni zglasila na razgovor in je pač ta stranka grozila delodajalcu, zakaj je pač posredoval tak podatek. Tudi to smo že imeli. Tako da se potem včasih po liniji najmanjšega odpora delodajalec nekaj obkroži, da je bil neustrezen kandidat, kljub temu, da tam sploh ni bil. (svetovalka za brezposelne)

To so podatki, ki jih delodajalec želi zapisati. Zato ker delodajalci dostikrat nam povejo o osebi marsikaj, ne želijo pa tega zavest, ker se ne želijo ukvarjat z osebami. Ker recimo se je zgodil primer mesarja, je šel k delodajalcu, je odklonil zaposlitev, delodajalec je označil, da je odklonil zaposlitev, mi smo ga črtali, oseba je delodajalca čakala na parkirišču. Je rekel, nikoli in nikdar ne bom več tega naredil. Jaz vam povem, kateri ni zainteresiran, podpisal se pa pod to nikoli ne bom. To je problem, ne. Da nam delodajalci povejo, ta je odklonil, ta ni bil zainteresiran, ampak tega ne napišejo, ker se ne bojo ukvarjali s posledicami. Mi tlele smo dobesedno bosí, ker nimamo, nimamo ke argumenta, da bi lahko to res speljali. Vemo tudi, da ne iščejo, ampak smo v začaranem krogu. Zmeraj se ustavimo pri dokazilih. In potem je naše proti stranki. (svetovalka za brezposelne)

Na problematičnost povratnega informiranja o poteku posredovanja dela kaže tudi anketa. Čeprav več kot 70 % vprašanih delodajalcev izraža, da vedno ali skoraj vedno opravijo povratno informiranje, pa jih 41 % meni, da to ne daje nikakršnih rezultatov.

Vprašanje	Rezultat
6.3. Povratno informiranje ni dalo nikakršnih rezultatov.	povprečje: 3.06, st. odklon: 1.50; modus: 5 najbolj kritični majhni delodajalci (do 49 zaposlenih): povprečje: 3.29, st. odklon: 1.51, zelo ali popolnoma se strinja: 40.7 %

Zaključimo lahko, da pri povratnem informiranju prihaja do odstopanj tako pri količini/obsegu kot tudi kakovosti izvajanja povratnega komuniciranja. Glede na odziv delodajalcev ne moremo sklepati o nezadostnem povratnem informiranju, lahko pa sklepamo o slabi povratni povezavi vsebine informiranja na (sprotno) izboljšanje procesa posredovanja dela. Povratne informacije se bodisi ne beležijo, bodisi se predlogi in pripombe ne upoštevajo pri nadaljnjem načrtovanju in izvajanju posredovanja dela. Razloge nastanka te točke preloma bi lahko označili kot odsotnost predvidene intervencije, premalo intenzivna intervencija (angl. *lack of commitment of front line delivery service*). Na podlagi zapisanega lahko zaključimo, da do manjše uspešnosti ne prihaja zaradi napak v osnovi procesa posredovanja dela temveč zaradi napak ali odstopanj v implementaciji.

So pa fokusne skupine pokazale, da dnevna praksa lahko odpravi določene težave. Udeleženci fokusnih skupin namreč poudarjajo pomembnost pridobivanja dodatnih informacij od delodajalca z bolj neformalnim pristopom.

Ampak če se ti soočiš z delodajalcem, če ti delodajalca vprašaš, ker teoretično pač sem prepričana, da je moj najboljši, ampak če js delodajalca vprašam, zakaj, lejte, mislim, da je to, to, pa to moj kandidat imel. A mi vi lahko poveste, zakaj se niste za njega odločili. Mislim, da bo delodajalec zelo pripravljen povedati, večina njih, in tiste informacija, ki jo bom jst dobila mi bo koristila, če ne za tega, to stranko, čeprav včasih za to stranko, pa za kakšno vnaprej, ker bom jaz slišala tisto, kar prej mogoče nisem niti ozavestila. In zato je ta neformalen pristop, malo manj formalen, zelo pomemben. (svetovalka za brezposelne)

Pokazale so se tudi določene negativne posledice odsotnosti povratnega informiranja, ki jih je potrebno upoštevati pri spremljanju uspešnosti posredovanja dela. Udeleženci fokusnih skupin so izpostavili prisotnost situacij, ko delodajalec zaposli kandidata, ki ga je napotil ZRSZ, vendar ZRSZ o tem ni bil obveščen.

Izberejo naše kandidate in jim dajo potem PD brez posredovanja zavoda, je pa kandidat naš, ne. (svetovalka za delodajalce in brezposelne)

Tukaj bi morali imet pooblastilo, da takoj, ko sem dobil to informacijo, to potrebo spremenim, ker to je sama administracija, spremenim na sodelovanje in to osebo vključim v to, to je ozadje, da se nam potem šteje realizacija. Ampak mi teh pooblastil nimamo, mi ne smemo brez delodajalca nič narediti ... (svetovalec za delodajalce in brezposelne)

Čeprav naredili smo pa vse. Ja. Predhodno. (svetovalka za delodajalce in brezposelne)

Odsotnost povratne komunikacije je lahko tudi posledica neustreznih organizacijskih pogojev (točka preloma **On-6**). Ker povratno informiranje delodajalca poteka preko pisnega oz. elektronskega obrazca, vračanje k osebnemu svetovalcu pa je sistemsko zagotovljeno s periodičnem naročanjem, do točke preloma pride, če svetovalec ne

prisostvuje razgovoru, oziroma delodajalec ne posreduje povratne informacije. Torej takrat, ko ni zagotovljenega ustreznega števila razpoložljivih svetovalcev glede na število zaposlitvenih razgovorov in ko sistematično zbiranje poročil delodajalcev odpove kljub prizadevanjem svetovalca.

Tudi ta točka preloma je bila potrjena z izsledki fokusnih skupin. Ti so pokazali, da kljub spremembam v zadnjih letih, ki se kažejo kot pozitiven trend v stikih z delodajalci, še zmeraj obstaja preveč časovnih ovir, da bi se lahko z delodajalci bolj poglobljeno/kakovostno ukvarjali. Udeleženci fokusnih skupin so nadalje identificirali tri skupine težav: a.) delodajalci ne izpolnjujejo formularjev zaradi pomanjkanja časa (na nekaterih uradih to rešujejo tako, da vse delodajalce osebno kontaktirajo in tako pridobijo njihovo povratno informacijo); b.) z obrazci zaposleni na ZRSZ ne pridobijo ključnih informacij, ki bi jih rabili za uspešnejši proces posredovanja dela; c.) delodajalci sicer želijo podati informacijo, vendar zaradi slabih izkušenj tega ne želijo storiti v pisni obliki (omenili so grožnje neuspešnih kandidatov delodajalcem ravno zaradi podane povratne informacije).

Zato ker delodajalci dostikrat nam povejo o osebi marsikaj, ne želijo pa tega zavest, ker se ne želijo ukvarjat z osebami. Ker recimo se je zgodil primer mesarja, je šel k delodajalcu, je odklonil zaposlitev, delodajalec je označil, da je odklonil zaposlitev, mi smo ga črtali, oseba je delodajalca čakala na parkirišču. Je rekel, nikoli in nikdar ne bom več tega naredil. Jaz vam povem, kateri ni zainteresiran, podpisal se pa pod to nikoli ne bom. To je problem, ne. Da nam delodajalci povejo, ta je odklonil, ta ni bil zainteresiran, ampak tega ne napišejo, ker se ne bojo ukvarjali s posledicami. (svetovalka za delodajalce in brezposelne)

Zaključimo lahko, da pri tej kritični točki prihaja do odstopanja v ključni količini organizacijskega resursa – časa, ki ga je premalo. Vprašljiv je tudi kvalitativni vidik podpore, saj pridobljene informacije pogosto niso ustrezne (uporabne) oz. predviden način pridobivanja informacij ni najbolj primeren. Torej lahko manjšo uspešnost pripišemo ne toliko zasnovi kot težavam pri implementaciji, ki so povezana predvsem z organizacijskimi vzroki (pomanjkanje časa, razvoj alternativnih oblik povratnega komuniciranja, avtomatiziran prenos povratnih informacij v ZPnet).

Zaključki

Drugi del evalvacije zaključujemo z ugotovitvijo, da so fokusne skupine potrdile veliko večino konceptualnih predpostavk oz. izvedenih točk preloma, ki smo jih oblikovali na podlagi teorije in pisnih virov ZRSZ v prvem delu evalvacije. Naslednji, tretji, del študije posvečamo oblikovanju predlogov in konkretnih rešitev, ki bi lahko prispevale k dvigu uspešnosti posredovanja dela. Pri tem najprej podamo predlog indikatorjev, ki omogočajo sprotno spremljanje kritičnih točk procesa posredovanja dela. Nato predstavimo predlog izboljšave ZPnet ter osnutek programa usposabljanja svetovalcev.

Tretji del evalvacije: procesni kazalniki in predlogi izboljšav

Projekt evalvacije skladno s programom dela predvideva tudi opazovanje, v kakšnem obsegu se predvideni ukrepi izvajajo. Kot smo že omenili, je preliminarni pregled razpoložljivih podatkov in dokumentacije pokazal, da ZRSZ spremlja le omejen obseg izhodnih indikatorjev. Zato v tem sklopu apliciramo principe spremljanja obsega izvajanja programskih aktivnosti (angl. *monitoring service organization*), z namenom oblikovati predloge, kako izboljšati spremljanje parametrov, ki ključno vplivajo na uspešnost posredovanja dela. Pri tem bomo opravili tudi pregled in ovrednotenje primernosti obstoječih indikatorjev, ki jih že spremlja ZRSZ.

Dodatni nabor predlogov sprememb in izboljšav posredovanja dela oblikujemo upoštevajoč ugotovitve predhodnih korakov evalvacije, ki potrjujejo veliko večino logično izvedenih kritičnih točk procesa posredovanja dela. Na ta način pridobimo solidno izhodišče za oblikovanje predlogov in priložnosti izboljšav v postopku posredovanja dela.

V nadaljevanju besedila najprej predstavimo teoretični okvir, ki nas vodi pri oblikovanju predlogov kazalnikov spremljanja procesa posredovanja dela. Nato se posvetimo oblikovanju indikatorjev, ki naj bi spremljali ključne vidike uspešnosti posredovanja dela. Naslednja vsebinska sklopa namenjamo predstavitvi dodatnih predlogov oz. ukrepov, ki bi prispevali k višji uspešnosti posredovanja: spremembam ZPnet in programu usposabljanja svetovalcev.

Teoretični okvir

Kot smo že omenili v uvodu drugega dela evalvacije, se v tretjem delu ravno tako poslužujemo principov spremljanja obsega izvajanja programskih aktivnosti (angl. *monitoring programme organization*). Vendar tu razmišljamo, katere ključne vidike procesa posredovanja dela bi veljalo sistematično spremljati in na kakšen način bi to bilo smiselno. Če smo v drugem delu analize izhajali iz konstruktivistične paradigme (eksploratorni – kvalitativni in delno konfirmatorni moment), nas pri indikatorjih spremljanja izvajanja procesa posredovanja dela zanima kvantitativni vidik. Ključne aktivnosti posredovanja dela in potrebne elemente organizacijske podpore kvantificiramo v obliki časa, števila prejemnikov aktivnosti in količine končnih rezultatov ter nato opazujemo, ali jih je dovolj glede na dejanske potrebe za uspešen zaključek ukrepa t.j. pridobitev zaposlitve (Rossi, Lipsey, in Freeman 2004). Kritične aktivnosti torej spremljamo z indikatorji oz. merami konkretnega outputa na enoto storitve. Presoja pridobljenih vrednosti se nato vrši glede na kriterije, ki teorije delovanja programskih ukrepov (opisana v prvem koraku evalvacije) oz. standardov postavljenih s strani ZRSZ. Glede na zgoraj izpostavljene principe ocenimo tudi primernost obstoječih kazalnikov procesa posredovanja dela s katerimi razpolaga ZRSZ. Presojamo njihovo funkcionalno in informativno vrednosti ter nato izoblikujemo predlog izboljšanja njihove funkcije z vidika uspešnejšega delovanja posredovanja dela.

Tudi v tretjem delu evalvacije se skladno z namenom raziskave osredotočimo na problematiko uspešnosti, čeprav smo v prvem delu evalvacije razmišljali tudi o potencialnih grožnjah učinkovitosti posredovanja dela. S tem izpostavljamo, da prvi del evalvacije predstavlja soliden temelj za razvoj indikatorjev spremljanja učinkovitosti posredovanja dela.

Spremljanje obsega izvajanja programskih aktivnosti preverja obseg tokov klientov na kritičnih točkah in skuša identificirati t.i. "poor performance" pri zagotavljanju oz. prejemanju ključnih aktivnosti v procesu posredovanja dela. Načeloma opazujemo vsako fazo procesa posredovanja dela (glej teorija procesa programa v 1. fazi analize) relevantno z vidika uspešnosti posredovanja ter postavljamo indikatorje na točke preloma oz. točke razhajanja dejanskega od 'naj-bi procesa'.

Pri analizi tokov si pomagamo s koncepti dostopnosti (angl. *accessibility*), osipa (angl. *dropout*), razlike v obsegu tokov klientov med posameznimi fazami procesa posredovanja dela (angl. *attrition*). Če je za opazovano točko procesa izbrana teoretično opredeljena in empirično potrjena točka preloma, nam postavitev ustreznega indikatorja spremljanja omogoči: a.) rangiranje točk preloma glede na relevantno za uspešnost posredovanja dela, b.) sprotno zaznavanje problemov v procesu posredovanja dela in c.) posledično upravljanje s procesom posredovanja dela. Razvijamo indikatorje, ki omogočajo detekcijo zmanjšanja obsega toka klientov (angl. *attrition*) in na podlagi izmerjene količine programske aktivnosti nudene klientom pojasnjevati, zakaj prihaja do teh sprememb. Pozornost posvečamo tudi izstopom iz posredovanja (angl. *dropout*), ki ravno tako pojasnjujejo razloge neuspešnosti posredovanja dela; le da tokrat z vidika klientov, natančneje njihovega nezadovoljstva s programskimi aktivnostmi (Rossi, Lipsey, in Freeman 2004).

Omenili smo že, da se pri spremljanju ne omejujemo le na procesni vidik posredovanja dela, ampak tudi na potrebne organizacijske predpogoje. Oblikovanje in spremljanje indikatorjev ključnih organizacijskih funkcij (indikatorji izvedeni iz organizacijskega načrta) namreč omogoča vpogled v organizacijske vzvode, ki naj bi podpirali posredovanje dela. Tako lahko spremljamo, kateri od organizacijskih dejavnikov v večji ali manjši meri botruje nastanku kritične točke in razkrivamo mehanizme, s katerimi je moč regulirati manjšo verjetnost nastanka točke preloma.

V nadaljevanju torej razvijamo tokovne indikatorje na točkah preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja, na organizacijske točke preloma pa postavimo količinske indikatorje resursov. Organizacijske točke preloma smo sicer izpostavljali ločeno za vsako fazo procesa posredovanja dela. Pri razvoju indikatorjev pa jih bomo obravnavali le po enkrat, saj se kontekstualni pogoji zaradi relativne nespremenljivosti (sam proces je relativno kratek, zato je možnosti za organizacijske spremembe malo) skozi celoten proces praktično ne spreminjajo.

Analiza

Kot smo omenili, se osredotočamo na izziv dviga uspešnosti posredovanja dela. Konkretno to pomeni, da izmed vseh izpostavljenih možnih točk preloma v nadaljevanju obravnavamo le tiste, ki so bile teoretično identificirane in empirično potrjene kot točke preloma, ki vodijo k manjši uspešnosti posredovanja dela. Glede na drugi del raziskave je tako izpadla točka preloma **Nis-11**. V analizo vključujemo tudi povratne sistemske tokove in izhodne tokove. Opazovane točke procesa posredovanja dela obravnavamo urejeno po teoretičnih fazah procesa posredovanja dela. Analizo pričnemo s predstavitvijo indikatorja uspešnosti posredovanja, ki sicer predstavlja izhodni indikator (angl. *programme outcome indicator*).

Opozarjamo, da podajamo le konceptualne predloge indikatorjev, ki še niso operacionalizirani oz. primerni za neposredni prenos v prakso. To je namreč zahteva dodatne dodelave indikatorjev, ki so v veliki meri pogojene z razpoložljivostjo podatkov na ZRSZ, sprejemljivostjo organizacijsko tehničnih zahtev povezanih z zajemom podatkov, simulacijo primernosti indikatorjev, oblikovanjem varovalk, ki bi onemogočale t.i. koruptibilnost indikatorjev, ustreznosti indikatorjev za potrebe vodstva itd (Horn 1993; Rossi, Lipsey, in Freeman 2004; Fitz-Gibbon 1996).

Uspešnost posredovanja

Neposreden rezultat (angl. *outcome*) procesa posredovanja dela je pridobitev zaposlitve. Splošno mero uspešnosti posredovanja dela tako opredelimo skladno z definicijo uspešnosti poljubnega socialnega ukrepa "sposobnost doseganja ciljev oz. izpolnjevanja namena opazovane socialne intervencije (Dunn 2012)" kot razmerje med uspešnimi napotitvami (pridobitvijo zaposlitve) in vhodnim tokom v napotitev (1). Večje ko je razmerje med tokom napotitve in tokom v povratni sistemski zanki, manjša je uspešnost posredovanja.

Opozarjamo, da uporabljamo najbolj enostavno definicijo uspešnosti, ki se nanaša na neposredni rezultat posredovanja dela in ne vključuje kakovostne oz. časovne dimenzije kot jo sledeči indikator: delež napotitve v posredovanje, ki so zaposleni 6 mesecev po napotitvi ali indikator spremembe v statusu klienta: delež napotitve zaposlenih, ki so bili pred enim letom še IZ/BO.

Zavedamo se problematičnosti izhodnih procesnih indikatorjev saj je težko opredeliti indikator, ki uspe izolirati le tiste neposredne rezultate, ki jih lahko pripišemo (izključno) programskemu ukrepu (Martin in Kettner 2010; Rossi, Lipsey, in Freeman 2004). To pomeni, da moramo opazovati le tisti del populacije, ki je bil dejansko deležen ukrepa in izločiti osip in kliente, ki še niso bili deležni vseh programskih aktivnosti (angl. *attrition*). Torej v mero uspešnosti zajemamo le tiste DD, IZ, BO, ki so šli skozi zadnje sito pred realizacijo zaposlitvene aktivnosti na točki napotitve vključujoč preverjanje motiviranosti IZ/BO.

Upoštevajoč prevladujočo prakso med delodajalci (predvsem v primerih, ko ponudba delovne sile močno presega povpraševanje), da uporabljajo različna orodja selekcije

kandidatov, predlagamo ločeno spremljanje uspešnosti po vrsti napotitvene aktivnosti. Kot ugotavljajo številni avtorji s področja managementa človeških virov oz. HRM (Fisher, Schoenfeldt, in Shaw 2006; Dessler 2008; Torrington, Hall, in Taylor 2005) delodajalci praviloma izvajajo proces selekcije kandidatov, ki največkrat sledi logiki zaporednih selekcijskih sit (angl. *multiple hurdle decision system*), ki je še posebno privlačen zaradi stroškovne ugodnosti in možnosti 'obvladovanja' velikega števila kandidatov za zaposlitev. Ta logika selekcije sukcesivno aplicira večje število metod selekcije kandidatov, pri čemer so prve metode selekcije praviloma cenejše oz. z vidika resursov delodajalca manj potratne. Bolj ko se proces selekcije bliža točki dokončnega izbora kandidatov, bolj so te metode "močne" z vidika selekcije in posledično tudi bolj potratne z vidika resursov delodajalca. Torej imamo pri selekciji kandidatov za zaposlitev praviloma opraviti s selekcijskim lijakom oz. na glavo obrnjeno piramido (angl. *selection yield pyramid*) (Dessler 2008). Prvo selekcijsko sito praviloma predstavlja bodisi pregled zaposlitvenih prošenj ali t.i. *application screening*. Selekcijski intervju sledi šele v kasnejših fazah selekcije. V teh pogojih je torej logično, da je verjetnost pridobitve zaposlitve na podlagi oddane prošnje (npr. 1 od 500) bistveno nižja kot verjetnost pridobitve zaposlitve na podlagi zaposlitvenega razgovora (1 od 30). Tako predlagamo, da se uspešnost napotitev spremlja in interpretira ločeno po napotitvi na zaposlitveni razgovor, napotitvi na oddajo prošnje in napotitvi na telefonski klic (1).

- (1) *po zaposlitveni aktivnosti:*
$$\frac{\text{vse uspešno realizirane potrebe po delu, ki so bile podlaga za napotitev}}{\text{vsi uspešne napotitve BO/IZ (ločeno po zaposlitvenih aktivnostih)}}$$

Ker so v procesu posredovanja dela različne skupine klientov, glede na to, v kakšnem obsegu in katerih aktivnosti so bili deležni, je potrebno ločeno spremljati in interpretirati uspešnost posredovanja po klientih: IZ/BO (2) in delodajalcih (3).

- (2) *IZ/BO:*
$$\frac{\text{pridobili zaposlitev na zaposlitvenem razgovoru}}{\text{vključeni v posredovanje}}$$

- (3) *delodajalci:*
$$\frac{\text{pridobljena delovna sila iz ZRSZ}}{\text{zaprošena delovna sila po prvem prekrivanju}}$$

Eden izmed vidikov, na katerega moramo nedvomno opozoriti pri interpretaciji indikatorjev uspešnosti posredovanja, je potreba po korigiranju interpretacije kazalnikov, zaradi dejstva, da je ciljna populacija ZRSZ v osnovi povsem drugačna od ciljne populacije zasebnih zaposlitvenih agencij. Ciljna populacija klientov ZRSZ zaradi dejstva, da ZRSZ izvaja univerzalne programe, ki so vezani na splošne pravice iz delovnega razmerja ter na pridobitev socialnih pravic, ne more biti neposredno primerljiv s ciljno populacijo zasebnih agencij. Naj na tej točki izpostavimo fenomen t.i. *creaminga*, ki pri ZRSZ zaradi narave dejavnosti in pravnih okvirov načelno ni dovoljen, privatnih agencij pa pri tem ne omejuje prav nič. Povedano drugače. V izogib težavam pri interpretaciji rezultatov je potrebno kazalnike uspešnosti posredovanja (angl. *job-placement rates*) utežiti z indikatorji o resnosti položaja

brezposelnosti ciljne populacije, saj na ta način lažje pojasnimo anomalije v vrednosti indikatorja. Je pa veliko odvisno od ciljev, ki jih ima postavljen program posredovanja dela. Zato je smiselni tudi napotek, da izračunanih stopenj uspešnosti posredovanja ne primerjajo v absolutnem smislu (razen z morda ostalimi javnimi zaposlitvenimi agencijami), temveč indikator opazujemo in interpretiramo skozi časovne serije. Sama interpretacija pa naj upošteva resnost socialnega položaja IZ/BO oz. specifiko poklica in branže v kateri se nahaja delodajalec.

Seveda je potrebno pri interpretaciji vrednosti izhodnih indikatorjev upoštevati tudi, kaj se dogaja v samem procesu posredovanja dela. Ugodne vrednosti indikatorjev uspešnosti posredovanja lahko namreč odražajo osip tistih klientov, ki so soočeni z resnimi problemi ali socialnimi omejitvami. Povedano drugače, ugodni kazalniki uspešnosti so lahko posledica t.i. creaminga, ki ga lahko zaznamo le s poznavanjem, kaj se dogaja v procesu izvajanja ukrepa. Opozarjamo tudi, da pri predlogih indikatorjev nismo upoštevali možnosti primerjave določenih skupin zaposlenih oz. organizacijskih enot. Tako opozarjamo na previdnost pri rabi indikatorjev za neposredno primerjavo npr. uspešnosti organizacijskih enot ZRSZ, saj lahko obstajajo določene specifike primerjanih enot (npr. bolj težavni klienti, sočasno reševanje drugih kontekstualnih težav), ki jih ti indikatorji niso zajeli.

Procesni indikatorji

Priprava na posredovanje

Točki preloma **Nis-5** in **Nis-6** obravnavamo sočasno, saj ju povezuje identičen princip; v posredovanje so lahko pripuščeni klienti, ki na posredovanje še niso ustrezno pripravljeni. Identificiramo pet možnih scenarijev. Iz Nis-5 izpeljemo sledeči razlog. Prvič, v kolikor so kot NZ obravnavane osebe, katerih zaposljivost ni dovolj razvita, pa so vseeno neposredno pripuščene v posredovanje. Ostale razloge izvedeno iz Nis-6. Drugič, če so k posredovanju pripuščeni BO, ki niso pripravljeni na zaposlitev oz. imajo neustrezno razvito zaposljivost. Tretjič, ko je BO opravičen aktivnega iskanja zaposlitve, pa ima dovolj razvito zaposljivost. Pri delodajalcih pa, če se v primeru prvega prekrivanja izkaže, da glede na podano potrebo po delu ni razpoložljive ponudbe (četrtič) ali v primeru neustrezno izražene ali neobstoječe potrebe po delu (petič).

Zavedamo se, da je težko ekzaktno oceniti obseg neprimernih klientov pripuščenih v posredovanje. Na določen vidik problematičnosti priprave na zaposlitev nam generalno kaže indikator (relativnega) števila povratnikov iz neuspešne napotitve na zaposlitveno aktivnost oz. obsega toka v povratni sistemski zanki, še posebno če jo opazujemo ločeno po skupinah klientov. Torej nas zanima, koliko klientov se iz kasnejših korakov posredovanja dela vrne v fazo priprave na posredovanje, glede na število tistih, ki so bili pripuščeni v posredovanje (4).

$$(4) \quad \frac{\text{po skupinah klientov:} \quad \text{število klientov, ki so se iz faze napotitve na zaposlitveno aktivnost vrnili v fazo priprave na posredovanje in so bili naknadno deležni ukrepov zviševanja zaposljivosti}}{\text{število pripuščenih klientov v posredovanje}}$$

Kazalnik je smiselno opazovati ločeno po treh skupinah klientov. Pri IZ in BO imenovalec v kazalniku opredelimo kot število oseb, ki so bile v referenčnem časovnem obdobju označene v ZPnet kot primerne za posredovanje. Pri delodajalcih pa kot število potreb po delu, ki so bile posredovane v prvo prekrivanje. Števec pri IZ in BO opredelimo kot število oseb, ki so se v referenčnem obdobju vrnile v fazo priprave na posredovanje in so bile naknadno deležne dodatnih ukrepov ZRSZ namenjenih zviševanju zaposljivosti. Pri BO so to osebe, ki gredo iz posredovanja v APZ oziroma postanejo opravičeni aktivnega iskanja zaposlitve. Pri NZ pa število tistih oseb, ki so se iz posredovanja vrnili na intenzivno obravnavo. Pri delodajalcih bi upoštevali število tistih, ki so bodisi dopolnili potrebo po delu oz. jo definirali na novo. Indikatorje bi lahko spremljali tudi po posameznih osebnih svetovalcih.

Vključevanje v proces posredovanja dela

Tudi točki preloma **Nis-8** in **Nis-9** obravnavamo sočasno, saj sta v procesu posredovanja dela časovno neločljivo povezani. Do točke preloma **Nis-8** lahko pride v treh primerih prvega prekrivanja potrebe po delu in IZ/BO. Vsem primerom je skupno, da so posledica neustreznih podatkov in obstoječega algoritma usklajevanja v ZPnet. Prvič, če je na neustrezno opredeljeno potrebo po delu dodeljen ustrezen IZ/BO. Drugič, če je na neustrezno potrebo dodeljen neustrezen IZ/BO. In tretjič, če je na ustrezno opredeljeno potrebo dodeljen neprimeren IZ/BO. V vseh navedenih primerih imajo IZ/BO manjšo možnost pridobitve zaposlitve. Navedeni primeri imajo sistemsko vgrajeno delno sekundarno kontrolo, saj napotitev kandidatov potrdi (izvede) osebni svetovalec. V kolikor ta varovalka izpade, nastopi točka preloma Nis-9. To se zgodi, če svetovalec sledi zgolj aplikaciji ZPnet in je posledično lahko na zaposlitveni razgovor napotena oseba, ki ima zaradi neskladnosti sistemskih podatkov in dejanskega stanja manjše možnosti zaposlitve.

Ker se točki preloma nanašata na ZPnet (vlogo svetovalcev pri napotitvah obravnavamo v nadaljevanju), bi indikator, ki ga iščemo, moral oceniti, koliko je klientov, ki sodijo med zgoraj opredeljene scenarije in hkrati razločevati med tem, ali je vzrok temu v neustreznem algoritmu ali neustreznih podatkih, pri čemer bi bilo potrebno izločiti vpliv odsotnosti povpraševanja po posameznem poklicu.

Glede na to, da prvo prekrivanje poteka v ZPnet, oziroma dejstvo, da je način prvega prekrivanja reguliran s programsko kodo, hitro ugotovimo, da je tovrsten indikator praktično nemogoče opredeliti brez predhodnega poznavanja programske kode. Verjetnost izbora v prvo prekrivanje je ob ustreznih podatkih namreč (avtomatično) pogojena s povpraševanjem preko ključa SKP. Torej se lahko pri iskanju primernih indikatorjev bolj ali manj osredotočimo na vprašanje kakovosti podatkov.

Zanimajo nas, kaj se v ZPnet zgodi z nepopolnimi zapisi o klientih? Kakšen je nj. delež v celoti vseh zapisov? Je možno, da algoritem "pozablja" na kakšne skupine klientov? Za opredelitev tovrstnega indikatorja bi ravno tako potrebovali vpogled v relacijske baze ZPnet. V razmislek zato ponujamo idejo o indikatorju "št. praznih"

polj na posamezen vnos, ki bi ga lahko spremljali po posameznem delavcu v vnosni službi oz. osebnemu svetovalcu. Zanimivo bi bilo tudi ugotoviti, koliko tistih, ki so pripuščeni v posredovanje nikoli (oz. v določenem časovnem obdobju) ne pride na ožjo listo prvega prekrivanja, kar je seveda primarno diktirano s povpraševanjem po poklicih. Resda se tovrsten podatek primarno dotika vprašanja učinkovitosti posredovanja, saj ta podatek kaže na obseg klientov, ki so pripravljene na posredovanje obtičali v sistemu. Po drugi strani pa te osebe predstavljajo skupino klientov, ki naj bi bili prvi kandidati za ukrepe predvidene v fazi priprave na posredovanje (ukrepi APZ namenjeni izboljševanju zaposljivosti).

Alternativen način ocenjevanja uspešnosti algoritma usklajevanja ponudbe in povpraševanja po delu predstavlja neposredna primerjava med uspešnostjo predloga napotitve kot ga je izoblikoval ZPnet in uspešnostjo predloga napotitve, kot ga je izoblikoval svetovalec. ZPnet te možnosti trenutno ne omogoča. Lahko pa si predstavljamo indikator, ki primerja uspešnost napotitev delodajalcev in uspešnosti simuliranih predlogov napotitev, ki ga poda ZPnet, pri čemer enoto analiza predstavljajo klienti dodeljeni posameznemu svetovalcu (5). Podrobnejša operativna definicija indikatorja trenutno ni možna.

$$(5) \quad \text{po svetovalcu:} \quad \frac{\text{uspešnost napotitev svetovalca}}{\text{prediktivna uspešnost ZPnet}}$$

Napotitev

Točka preloma **Nis-10** nastopi, ko se svetovalec kot "zadnja inštanca" na podlagi ožjega nabora prvega prekrivanja ponudbe in povpraševanja odloči, da na zaposlitveno aktivnost napoti IZ/BO, za katerega se izkaže, da ne ustreza implicitnim ali eksplicitnim kriterijem, ki jih v procesu selekcije kandidatov uporabi delodajalec. Scenarije, v katerih primerih je napotitev neuspešna, so opisani že pri Nis-8 in Nis-9. Indikator naj bi torej spremljali na nivoju posameznega svetovalca. Opozarjamo, da do te točke procesa motivacija IZ/BO še ni preverjena in da jo obravnavamo pri naslednjem indikatorju.

V tej točki preloma bi morali na nivoju svetovalca meriti, kakšno je razmerje med uspešnimi in neuspešnimi izidi napotitve, pri čemer bi morali kontrolirati za motivacijo kandidata in ustreznost predloga ZPnet algoritma. Ker to težko praktično izvedemo, predlagamo indikator na osnovi povratnih informacij delodajalca. Iz poročil delodajalcev bi lahko pridobili podatek, kakšen je delež razloga ne-izbora "neustrezne lastnosti kandidata" v številu neuspešnih napotitev posameznega svetovalca (6).

$$(6) \quad \text{po svetovalcu:} \quad \frac{\text{število klientov, ki so bili na zaposlitveni aktivnosti zavrženi z razlogom "neustrezne lastnosti kandidata"}}{\text{število neuspešnih napotitev}}$$

Vrednosti indikatorja ni smiselno spremljati po vrsti napotitvene aktivnosti, saj nas v tej točki procesa posredovanja zanima predvsem razlog zavrnitve oz. pogostost nepoznavanja delodajalca pri presoji ustreznosti lastnosti posameznika.

Zavedamo se, da spremljanje tega indikatorja obstoječi sistem posredovanja dela ne omogoča. Ta predlog predpostavlja dodelavo mehanizma povratnega poročanja delodajalcev. Primarno bi bilo potrebno poskrbeti za dvig stopnje odzivnosti delodajalcev, nato pa za razširitev poročanja na vse vrste zaposlitvenih aktivnosti, pri čemer bi vsaki vrsti zaposlitvene aktivnosti ustrezno prilagodili razloge zavrnitve. Navedene spremembe bi lahko sočasno rešili z razvojem in uporabo t.i. pametnih aplikacij, ki bi sočasno omogočale tudi boljše učenje sistema na podlagi povratnih informacij.

Alternativno rešitev predstavlja sledenje ideji predhodnega indikatorja oz. primerjanja dejanske uspešnost svetovalca s prediktivno uspešnostjo ZPnet, pri čemer bi morali pri interpretaciji kontrolirati za specifične okoliščin dela svetovalcev.

Izvedba napotitvene aktivnosti

Akt napotitve predstavlja formalno informiranje IZ/BO in napotuje IZ/BO na različne aktivnosti: klic delodajalca, pošiljanje vloge za zaposlitev ali udeležba na zaposlitvenem razgovoru. V tej fazi je predvideno tudi preverjanje motivacije BO/IZ, ki ga vršijo osebni svetovalci preko osebnega stika. Točka preloma **Ap-1** nastopi, ko obvestilo o napotitvi, kljub formalni prisili vgrajeni v posredovanje dela, ne pripravi informiranega za sprejem odločitve o izvedbi zaposlitvene aktivnosti. Odsotnost poznavanja motiviranosti in zmožnosti IZ/BO, ki se nanašajo na izvedbo zaposlitvenih aktivnosti, ima tako lahko za posledico, da je napotenih več nemotiviranih kandidatov oz. kandidatov, ki niso zmožni izvesti zahtevanih aktivnosti ali pa, da motiviran posameznik ni napoten.

Pri tej točki preloma je smiselno meriti dvoje; kako pogosto svetovalci preverjajo motiviranost in pogostost pojavljanja odsotnosti motivacije pri napotenih IZ/BO (obseg povratnega systemskega toka). Posledično je omogočeno tudi spremljanje jakosti korelacije (povezanosti) enega z drugim: pogostosti preverjanja z motivacijo napotenih. Kazalnika agregiramo na nivoju svetovalca, saj je on zadolžen za preverjanje motiviranosti. Prvi kazalnik bi bilo smiselno spremljati po različnih načinih preverjanja motivacije, saj na ta način pridobimo vpogled v učinkovitost posameznih načinov preverjanja motivacije. Pri drugem pa bi bilo smiselno ločeno spremljanje po vrsti napotitvene aktivnosti, saj izvedba določenih aktivnosti zahteva manjši vložek IZ/BO oz. lažje izkazovanje aktivnega iskanja zaposlitve in s tem ohranjanja pravic.

Torej predlagamo uvedbo dveh kompatibilnih indikatorjev. Prvi indikator opredelimo kot delež IZ/BO, katerih motivacija je bila pred napotitvijo preverjena (7). Ta kazalnik bi omogočal stalno in sprotno spremljanje izvajanja preverjanja motivacije.

število opravljenih preverjan motiviranosti

(7) *po svetovalcu:*

število posredovanih napotitev na zaposlitveno aktivnost

Drugi indikator spremlja delež nemotiviranih IZ/BO napotenih na posamezno zaposlitveno aktivnosti (8). Torej merimo število IZ/BO, ki so prejeli obvestilo o

napotitveni aktivnosti (napotitev), a le te niso izvedli. Indikator bi opazoval delež neodzivov v številu vseh napotitev ločeno po vrsti napotitvene aktivnosti za vsakega svetovalca.

število neizvedenih napotitvenih aktivnosti

(8) *po svetovalcu:*

število posredovanih napotitev na zaposlitveno aktivnost

Opredelitev zgornjih indikatorjev izhaja iz predpostavke, da bo napoteni, če je motiviran, zaposlitveno aktivnost tudi izvedel. Indikatorja ne omogočata pojasnjevanja vzrokov nemotiviranosti (nezmožnost izvedbe napotitvene dejavnosti, zavračanje, neinformiranost...) temveč le spremlja pogostost izvajanja opazovanih procesnih aktivnosti in njihove rezultate.

Dodatni vpogled v vzroke nemotiviranosti lahko pridobimo z indikatorjem, kako pogosto glede na št. napoteni na zaposlitveni razgovor delodajalec poroča, da IZ/BO na razgovoru z delodajalcem ni bil motiviran. Razliko med indikatorjem motivacije za napotitev in motivacije za zaposlitev bi lahko interpretirali kot nesprejemljivost ponujene zaposlitve za kandidata. Slednjo lahko pojasnimo tudi s tem, da IZ/BO ni bila dana možnost, da se ne strinja oz. zavrne ponujeno napotitev oziroma jo lahko povežemo z izmerjenim obsegom neustrezne informiranosti IZ/BO pred zaposlitvijo, ki jo izkazuje anketa delodajalcev.

V fazi izvedbe napotitvene aktivnosti se zdi pomemben dodatni komplementarni indikator: relativna frekvenca posameznega razloga zavrnitve (s strani delodajalca) glede na vse zavrnjene kandidate. Indikator bi bilo smiselno opazovati po vrsti zaposlitvene aktivnosti. To bi bilo možno, v kolikor bi utegnili razdelati vzroke zavrnitve glede na to, v katero fazo procesa kadrovanja je kandidat napoten (telefonski razgovor, prošnja, zaposlitveni razgovor). Pri tem izhajajo iz teoretičnega razločevanja, da so ob prvem pregledu prošnji kandidati presojeni na podlagi t.i. *qualified response* oz. izpolnjevanja nujno potrebnih zaposlitvenih pogojev, v fazi selekcije na podlagi teh in še dodatnih zaposlitvenih lastnosti, v fazi izbora pa na podlagi osebnosti (motivacije) (Fisher, Schoenfeldt, in Shaw 2006).

V tej fazi proces posredovanja dela predvideva sistemske povratne zanke, ki v primerih neuspešnih napotitev vračajo kliente v predhodne korake procesa in zagotavljajo kontinuiteto vztrajanja v posredovanju dela v primeru neuspešne napotitve (**Nis-12**). Obseg toka IZ/BO v sistemski povratni zanki neposredno kaže na neuspešnost posredovanja. Večje ko je število IZ/BO, ki se iz te faze vračajo v predhodne faze posredovanja dela, manjša je uspešnost posredovanja. Spomnimo, da smo indikatorje uspešnosti posredovanja že obravnavali na začetku poglavja.

V tej fazi posredovanja dela so predvideni tudi povratni informacijski kanali z namenom preverjanja motiviranosti IZ/BO in učenja sistema posredovanja dela v primeru neuspešne napotitvene aktivnosti. Točka preloma **Nis-13** nastopi, ko povratna komunikacija v primeru neizbora na katerikoli (teoretično možni) točki odpove. To se lahko zgodi v primeru, ko izostanejo vse oblike komuniciranja, ali ko ostane le poročanje IZ/BO osebnem svetovalcu, ki je v tem primeru predvsem vodeno z

motivom ohranjanjem statusa IZ/BO, manj pa s funkcijo bolj uspešnega bodočega posredovanja.

Povratno informiranje je ključno za "učenje" v procesu posredovanja dela, saj so na povratno informiranje vezane tako pravice iz naslova zavarovanja na primer brezposelnosti (aktivno iskanje zaposlitve, izguba pravic) in izvajanje nadaljnjih aktivnosti v procesu posredovanja dela, je spremljanje njenega izvajanja ključno.

Indikator mora omogočati spremljanje pogostosti izvajanja povratnega informiranja tako glede pogostosti, kot vzrokov izpada le-tega. Ker je poročanje primarno naloženo delodajalcu, odgovornost zanj pa svetovalcu, bi bilo smiselno spremljati, kako pogosto to delata eden in drugi. Ker se povratno informiranje veže na napotitev IZ/BO, bi bilo idealno, če je indikator merjen v IZ/BO napotitvenih na konkretno zaposlitveno aktivnost. Zavedamo se, da delodajalec verjetno ne bo pripravljen individualno poročati za vsakega kandidata posebej, zato v prvi vrsti predlagamo preštevanje delodajalcev, ki so poročali o poteku oz. izvedbi napotitvenih aktivnosti.

Predlagamo sledeči indikator: število posredovanih poročil o poteku zaposlitvene aktivnosti glede na število delodajalcev, ki so dobili napotitev (9). Komplementarni kazalnik bi bil: število posredovanih poročil o ravnanju IZ/BO na zaposlitveni aktivnosti glede na število realiziranih napotitev (10).

- (9) *po svetovalcu za delodajalce:*
$$\frac{\text{število posredovanih poročil o poteku zaposlitvene aktivnosti}}{\text{število delodajalcev, ki so dobili napotitev}}$$
- (10) *po osebnem svetovalcu:*
$$\frac{\text{število posredovanih poročil o ravnanju IZ/BO na zaposlitveni aktivnosti}}{\text{število realiziranih napotitev}}$$

Zavedamo se, da obstoječ sistem povratnega poročanja ne omogoča enotnega spremljanja vseh napotitvenih aktivnosti, zato naš predlog predpostavlja dodelavo mehanizma poročanja delodajalcev. Primarno bi bilo potrebno poskrbeti za dvig stopnje odzivnosti delodajalcev, nato pa za razširitev poročanja na vse vrste zaposlitvenih aktivnosti

Zaključek posredovanja dela

Izpostavili smo že pomen osipa iz procesa posredovanja dela, saj kaže na nezadovoljstvo s programskimi aktivnostmi. Ločevati moramo osip delodajalcev in IZ/BO, saj so deležnih različnih storitev različnih skupin zaposlenih ZRSZ. Načeloma bi bilo torej smiselno meriti (relativni) obseg osipa v posameznih fazah posredovanja dela.

Zavedamo se pomena, da pri osipu upoštevamo samo tiste kliente, ki so deležni vseh aktivnosti posredovanja dela in so proces zaključili brez zaposlitve ali pridobitve novega kadra. Seveda je tudi nekaj takih, ki "obupajo" preden so deležni vseh aktivnosti znotraj posredovanja dela. Pod predpostavko, da je časovno trajanje vključenosti v posredovanje dela pri delodajalcih, praviloma oziroma v teh pogojih trga dela, bistveno krajše kot pri IZ/BO, pri delodajalcih osip obravnavamo enovito,

t.j. združeno po vseh fazah posredovanja dela. Pri IZ/BO je odločitev o tem, katere zaloge kandidatov v procesu posredovanja upoštevati, bolj problematična. Daljše trajanje vključenosti v proces namreč pomeni, da izmerjeni osip težje pripišemo izključno delovanju ukrepa posredovanja dela. Poleg tega številni IZ/BO ne uspejo priti preko vseh korakov procesa posredovanja, ker preprosto trenutno ni povpraševanja po njihovem profilu. Zagotovljen "avtomatizem kroženja" zagotavlja časovno daljše obdobje zadrževanja vključenosti v posredovanju, s podaljševanjem časa vključenosti pa se povečuje tudi verjetnost, da si IZ/BO priskrbijo delo mimo ZRSZ, se vključijo v APZ, ali izgubijo pravice iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti. Kaj torej predstavlja osip? Predlagamo, da za osip IZ/BO tretiramo dva izhoda iz procesa posredovanja: ko IZ/BO pridobi zaposlitev sam mimo procesa posredovanja in izguba statusa aktivnega iskalca zaposlitve (po lastni volji). Ocenjujemo še, da so zaradi navedenih specifik vsebinsko bolj informativne stopnje uspešnosti in indikatorji zmanjšanja toka klientov (*attritioni*) že predstavljenih točk preloma (npr. indikator št 4).

Ker se osip pretežno nanaša na kakovost dela svetovalca, bi bilo smiselno spremljati osip tako na nivoju svetovalca kot njegovo agregirano vrednost. Pri tem v primeru merjenja na nivoju svetovalca opozarjamo na problematičnost nekritičnega interpretiranja in primerjanja brez upoštevanja specifik dela oz. vloge kontekstualnih dejavnikov, ki so v tem primeru posebej kompleksni in težko merljivi. Pomembno je, da merimo absolutni obseg tokov osipa. Relativno merjenje je namreč bolj zahtevno zaradi vprašanja, kaj predstavlja bazo (imenovalec) indikatorja.

Pri IZ/BO imamo sicer definiran absolutni osip (ko IZ/BO pridobi zaposlitev sam mimo procesa posredovanja in izguba statusa aktivnega iskalca zaposlitve), na težavo pa naletimo pri opredelitvi baze indeksa (11). Število tistih, ki so bili deležni ukrepov celotnega procesa posredovanja dela je namreč pogojeno s povpraševanjem po zaposlitvenih profilih. Po drugi strani je problematično tudi samo merjenje obsega osipa, razen če ZRSZ nima mehanizma sledenja vsem posameznikom na trgu dela oz sistematičnega spremljanja razlogov prekinitve stika z ZRSZ.

- (11) *po osebnem svetovalcu:*
$$\text{število IZ/BO, ki v referenčnem obdobju pridobi zaposlitev sam mimo procesa posredovanja} + \text{število IZ/BO, ki v referenčnem obdobju izgubijo status aktivnega iskalca zaposlitve}$$

Je pa možno merjenje absolutnega osipa delodajalcev brez da bi razločevali po razlogih le tega. Tu lahko absolutni osip izračunamo tako, da ugotovimo, koliko delodajalcev se je "izgubilo" med fazo priprave na posredovanje (v fazo vstopa v posredovanje zaradi zakonske zahteve vstopijo vsi delodajalci – oddaja PD) in izvedbo napotitvene aktivnosti. Torej od števila delodajalcev, ki v določenem obdobju kontaktirajo svetovalca za delodajalce z željo po posredovanju, odštejemo število delodajalcev, ki so "prejeli napotitev". Bazo indikatorja predstavljajo vsi delodajalci, ki so v določenem časovnem obdobju bili "deležni" posredovanja. Pri čemer dodatno odštejemo število delodajalcev, ki so se vrnili v predhodne faze z namenom redifiranja potrebe po delu in/ali ponovnega posredovanja (12).

Kot bomo še omenili, dokončna operativna definicija predlaganih indikatorjev indikatorja zahteva vpogled v podatke s katerimi razpolaga ZRSZ, upoštevanje določenih negativnih praks klientov in izpolnitev še nekaterih drugih zahtev.

- število delodajalcev, ki v določenem obdobju kontaktirajo svetovalca za delodajalce z željo po posredovanju – število delodajalcev, ki so "prejeli napotitev*
- (12) *po svetovalcu za delodajalce:* -----
vsi delodajalci, ki so v določenem časovnem obdobju bili "deležni" posredovanja – število delodajalcev, ki so se vrnili vpredhodne faze posredovanja

Indikatorji organizacijske podpore posredovanju

Organizacija posredovanja dela predpostavlja, da določena navzgor omejena količina časa namenjena svetovanju zadošča za izvedbo določenega števila aktivnosti, ki so vezane na stik s klienti. Do preloma **On-1** pride, če zaradi časovne stiske svetovalci predvidene aktivnosti bodisi ne izvedejo oz. jih ne izvedejo dovolj kakovostno. Točka preloma On-1 predstavljajo možen vzrok za nastanek točk preloma, ki so vezane na obseg ali kakovost storitev svetovalca (Nis-5, Nis-6, Nis-8, Nis-10, Nis-13). Izsledki fokusnih skupin potrjujejo prisotnost točke preloma On-1 in njenih posledic. Kažejo, da ima časovna presija (pogosto) za posledico predvsem premalo intenzivno ali nestandardizirano intervencijo.

Izhajajoč iz prej navedenih točk preloma, ugotavljamo, da je primerna enota merjenja povprečen čas, ki je za nudenje storitev namenjen posameznemu klientu. Čas bi merili v fazah posredovanja dela, kjer je časovna dimenzija relevantna pri stiku klienta in svetovalca; torej v korakih procesa, ki so vezani na prej izpostavljene točke preloma. V kolikor merjenje trajanja posameznih opazovanih storitev ni možno (predstavlja preveliko organizacijsko-administrativno breme), predlagamo spremljanje ocene (svetovalcev) koliko časa v poprečju namenijo klientu na posamezno svetovanje. Enote merjenja bi bilo smiselno spremljati tako na nivoju svetovalca kot agregirano, pri čemer bi zaradi različnih storitev morali razločevati med svetovalci za delodajalce in osebnimi svetovalci.

Tako predlagamo uvedbo sledečega kazalnika: povprečna količina časa namenjena opazovani aktivnosti na posameznega klienta v referenčnem časovnem obdobju. Alternativno predstavlja tudi že spremljan indikator števila razpoložljivih svetovalcev glede na število klientov v posredovanju dela (ZRSZ 2009), ki o procesu posredovanja ne pove dosti, omogoča pa primerjavo organizacijskih enot. Drugo alternativo predstavlja indikator povprečnega števila klientov, ki jih svetovalcev obravnava v referenčnem obdobju. Če pri tem upoštevamo, koliko je delovnih ur (oz. uradnih ur namenjenih klientom), lahko izračunamo "razpoložljiv čas na klienta", kar lahko uporabimo kot kriterij presojanja prvega indikatorja.

Ker je vpliv na uspešnost posreden; t.j. vzrok številnim drugim točkam preloma v posredovanju dela, bi bilo smiselna tudi spremljava korelacije vrednosti časovnih indikatorjev s pojavljanjem drugih točk preloma in tudi s samo uspešnostjo posredovanja.

Neustrezna usposobljenost svetovalca (točka preloma **On-2**) ima lahko za posledico nastanek točk preloma, kot smo jih opredelili v Nis-6, Nis-10, Ap-1 in On-1. Fokusne skupine so potrdile prisotnost točke preloma On-2. Izsledki kažejo, da prihaja do odstopanj glede kakovosti predvidenih aktivnosti ter da ima usposobljenost svetovalca za posledico predvsem premalo intenzivno intervencijo ali nestandardizirano

intervencijo. Udeleženci raziskave so bili tudi kritični glede njihovega poznavanja delodajalcev, ki ni takšno, kot bi bilo zaželeno.

Torej je smiselno spremljati in zagotavljati kompetence svetovalcev. Operacionalizacija kompetentnosti v en številčni indikator (dosežek na testu, št. let dela kot svetovalec in podobno) je problematična zaradi dejstva, da so kompetence latentna spremenljivka z velikim številom dimenzij. Zato odsvetujemo oblikovanje številčnega indikatorja in predlagamo rabo orodij spremljanja in zagotavljanja delovne uspešnosti in učinkovitosti (angl. *performance management cycle*) (Fisher, Schoenfeldt, in Shaw 2006; Bratton in Gold 2012). Alternativo predstavlja tudi uporaba orodij tretje faze Kirkpatrickovega modela evalvacije učinkov izobraževanja oz. usposabljanja (Kirkpatrick in Kirkpatrick 2005). Omenjena orodja ponujajo številne kvalitativne (vedenjske) indikatorje spremljanja trenutne usposobljenosti in obsega aplikacije kompetenc na delovnem mestu.

V primeru neustreznih pogojev dela (točka preloma **On-3, On-4, On-5**) se zvišuje možnost nastanka točk preloma, kot smo jih opredelili v Nis-6, Nis-10, Ap-1 in On-1. Izpad oz. neustreznost tehnične podpore pa lahko vodi k situaciji opisani pri Nis-8 Nis-9.

Izsledki fokusnih skupin so vprašanje pogojev dela reducirali na vprašanje ustreznosti informacijske podpore oz. ZPnet, ki naj ne bi bila 100% razpoložljiva. Še bolj kot vprašanje razpoložljivosti pa je bil dan poudarek na ustreznosti ZPnet z vidika podpore delu delodajalcev.

Razpoložljivost bi lahko merili z indikatorjem absolutnega števila ur v nekem referenčnem obdobju, ko ZPnet ne deluje. Relativna mera pa bi morala upoštevati, koliko od teh ur, ko ZPnet ne deluje, pade v čas, ko delajo svetovalci (uradne ure oz. običajni delovnik). Podatke bi bilo smiselno spremljati po posameznih organizacijskih enotah ZRSZ.

Ustreznosti podpore ZPnet pri delu svetovalcev bi bilo smiselno meriti z indikatorjem oz. primerjave dejanske uspešnost svetovalca s prediktivno uspešnostjo ZPnet, kot smo opisali pri Nis-8, Nis-9 in Nis-10. Predloge sprememb ZPnet, ki izhajajo iz detektiranih točk preloma podrobneje predstavimo v naslednjem poglavju.

Fokusne skupine so izpostavile tudi vprašanje organizacije delitve dela oz. delovnih nalog. Čeprav se udeleženci strinjajo, da ima organizacija dela, po kateri se, denimo, stranke med svetovalce deli po črkah priimkov ali mesecih rojstva, svoje prednosti, se po drugi strani strinjajo tudi, da to do neke mere otežuje kakovostno posredovanje. Odgovor, katera organizacija dela je uspešnejša, ponuja primerjava stopenj uspešnosti med posameznimi oblikami organizacije dela. V tem primeru je možna primerjava povprečne stopnje uspešnosti posredovanja svetovalcev specialistov in svetovalcev generalistov. Povedano drugače; primerjali bi poprečno stopnjo uspešnosti posredovanja med enotami, kjer so funkcije svetovalcev specializirane in st. uspešnosti, kjer so funkcije združene oz. je delitev klientov organizirana po nekem tretjem ključu (branže, abeceda...). Ponovno opozarjamo, da je v primeru primerjav upoštevati kontekstualne specifike v katerih se nahajajo primerjane enote in njihov vpliv (statistično) izločiti oz. vsebinsko upoštevati.

Kot smo zapisali pri točki preloma On-6, je lahko odsotnost povratne komunikacije (točka preloma Nis-13) tudi posledica neustreznih organizacijskih pogojev. Ker povratno informiranje delodajalca poteka preko pisnega oz. elektronskega obrazca, vračanje k osebnemu svetovalcu pa je sistemsko zagotovljeno s periodičnim naročanjem, do točke preloma pride, če svetovalac ne prisostvuje razgovoru, oziroma delodajalec ne posreduje povratne informacije. Torej takrat, ko ni zagotovljenega ustreznega števila razpoložljivih svetovalcev glede na število zaposlitvenih razgovorov in ko sistematično zbiranje poročil delodajalcev odpove kljub prizadevanjem svetovalca. Tudi ta točka preloma je bila potrjena z izsledki fokusnih skupin. Zaključimo lahko, da pri tej kritični točki prihaja do odstopanja v ključni količini organizacijskega resursa – časa, ki ga je premalo. Vprašljiv je tudi kvalitativni vidik podpore, saj pridobljene informacije pogosto niso ustrezne (uporabne) oz. predviden način pridobivanja informacij ni najbolj primeren. Torej lahko manjšo uspešnost pripišemo ne toliko zasnovi kot težavam pri implementaciji, ki so povezana predvsem z organizacijskimi vzroki (pomanjkanje časa, razvoj alternativnih oblik povratnega komuniciranja, avtomatiziran prenos povratnih informacij v ZPnet).

Zato predlagamo spremljanje pogostosti pridobitve povratne informacije glede na način posredovanja: udeležba na zaposlitvenem razgovoru, izpolnjen vprašalnik delodajalca, telefonski klic svetovalca za delodajalce in preverjanje osebnega svetovalca. Predlagamo, da se spremlja stopnja odzivnosti (angl. *response rate*) posameznih oblik povratnega informiranja (npr. delež vrnjenih vprašalnikov o vedenju na zaposlitvenem razgovoru, delež uspešnih telefonskih poizvedovanj o vedenju posameznika, delež preverjanj, kako je potekala zaposlitvena aktivnost). Vprašanje prenašanja relevantnih povratnih informacij v učenje sistema pa sodi na področje prenove sistema ZPnet.

Indikatorji - zaključna misel

Oblikovali smo predlog indikatorjev. Ugotavljamo tudi, da ZRSZ določene indikatorje že spremlja: delež realiziranih posredovanja po organizacijskih enotah, delež vrste (napotitvenih) kontaktov po organizacijskih enotah, skupino število (napotitvenih) kontaktov po organizacijskih enotah, realizirane zaposlitve glede na vrsto potreb in vir kritija ter aktivnosti posredovanja (ZRSZ). Z določenimi prilagoditvami bi že spremljane indikatorje lahko vezali na točke preloma in tako omogočili podrobnejšo pojasnitev razlogov nizki uspešnosti posredovanja dela.

Ponovno opozarjamo, da smo predstavili predloge indikatorjev in ne dokončno operacionaliziranih indikatorjev primernih za takojšnjo rabo. Operativna rešitev je namreč pogojena z razpoložljivimi podatki ZRSZ in sprejemljivostjo organizacijsko-tehničnih sprememb, ki jih prinaša potreba po sistematičnem zajemu podatkov. Nadalje bi bilo potrebo pred uvedbo indikatorjev na obstoječih podatkih napraviti simulacije, da bi preverili njihovo smiselnost, uporabno vrednost za management in občutljivost na deviacije v procesu posredovanja dela. Nadaljnji korak nujno potreben pred implementacijo indikatorjev je oblikovanje mejnih vrednosti indikatorjev in kriterijev vrednotenja posameznih indikatorjev. To posledično zahteva oz. predpostavlja še oblikovanje napotkov za interpretacijo vrednosti (vključujoč interpretacijo spremenljivk, ki kontrolirajo nihanja variabilnosti v okolju primerjanih enot). In navsezadnje bi bilo potrebno pripraviti strategijo izogiba fenomenu

"koruptabilnosti" indikatorjev in težnje da "indikator postane cilj" (Robert V. Horn 1993; Rossi, Lipsey, in Freeman 2004; Fitz-Gibbon 1996).

Drugi predlogi

Empirična analiza posredovanja dela je poleg indikatorjev pokazala na še nekatere priložnosti za izboljšavo, ki bi lahko prispevale k višji uspešnosti posredovanja dela. V nadaljevanju te predloge najprej urejeno predstavimo. Nato predstavimo razmislek in izhodišča za konkretizacijo teh predlogov. V poročilu se vzdržimo normativnega opredeljevanja za oz. proti posameznem predlogu oziroma ne delamo nobenih preferenc glede predlaganih rešitev, saj se zavedamo, da gre tu za "policy odločitve".

Reševanje točk preloma, ki se nanašajo na časovne omejitve je lahko administrativno (zaposlitev dodatnih svetovalcev – neposreden ukrep), organizacijske (reorganizacija razmerij dodeljenega časa posameznim delovnim nalogam), vodstveni (ukrepi motiviranja in spremljanja uspešnosti dela) ter razvojni (dvig usposobljenosti svetovalcev in izboljšanje tehnične podpore svetovalnemu delu). Zavedamo se problematičnosti administrativnih posegov v danih razmerah. Vendar to ZRSZ ne preprečuje, da bi v okviru danih zmožnosti iskal rešitve na področju spreminjanja načina vodenja in organizacije dela ali poskusov vlaganja v razvoj kadrov. Vsekakor bi veljalo posamezne organizacijske ukrepe sproti spremljati upoštevajoč mere uspešnosti in učinkovitosti.

Na več mestih se je pojavil tudi pomen ustrezne usposobljenosti svetovalcev. Povedano drugače; ustrezno usposabljanje ključnih veščin in kompetenc relevantnih pri posredovanju dela lahko posredno vodi k odpravljanju številnih točk preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja dela. Ustrezno usmerjeno usposabljanje orientirano na pridobivanje znanj in kompetenc, ki so ključne v kritičnih točkah procesa posredovanja dela lahko tako učinkovito vpliva na višjo uspešnost posredovanja dela. Vprašanje dviga človeškega kapitala splošno gledano rešujemo preko usposabljanja ključnih veščin in kompetenc relevantnih v tem koraku procesa, motiviranja zaposlenih, ustreznega sistem spremljanja in zagotavljanja delovne uspešnosti, ter preko z ustreznim nagrajevanjem. V nadaljevanju podajamo na kratek opis, katera ključna znanj in kompetence bi veljajo spremljati in razvijati.

Kot stalnica se kaže tudi potreba po prilagajanju obstoječe informacijske podpore posredovanju dela. Hipotetične točke preloma so prikazale pomen ustreznosti, razpoložljivosti in popolnosti podatkov ter ustreznosti – tako številčni kot kakovostni – algoritma prekrivanja ponudbe in povpraševanje. Fokusne skupine so po drugi strani izpostavile (pre)veliko kompleksnost sistema, ki pa ne omogoča vedno izbora kandidatov po relevantnih zaposlitvenih karakteristikah. Pomemben element je potreba po sposobnosti sistema da se uči; ne samo iz negativnih temveč tudi iz pozitivnih izidov. Slednje pomeni spremembe v zajemanju povratnih informacij od klientov in uspešnosti integracije le teh v informacijski sistem. Tudi predlog prilagoditve ZPnet bolj podrobno predstavimo v ločenem poglavju. Popolnost podatkov bi lahko preverili s t.i. *records audit*, kjer na naključnem vzorcu zapisov klientov v ZPnet preverjamo, ali ima vsak klient svoj zapis, kako popoln je zapis in ali so zaposleni sledili navodilom in kriterijem vnosa podatkov.

Izboljšave usmerjene v zviševanje uspešnosti posredovanja bi lahko poleg indikatorjev spremljanja izboljšali tudi s ukrepi prilagajanja implementacije posredovanja dela. Sem sodijo npr. oblikovanje protokolov in praks preverjanja klientov, sistematično zbiranje in diseminacija dobrih praks. Tovrstni ukrepi hkrati zmanjšujejo odstopanja v implementaciji in dvigujejo kakovost filtriranja za posredovanje neprimernih klientov. Pri tem bi veljalo upoštevati določene rešitve, ki jih je ponudila dnevna praksa so bile predstavljene na fokusnih skupinah.

Predlog spremembe ZPnet

Poseg v informacijsko podporo posredovanja dela mora rešiti tri pglavitne probleme. Prvič, zagotoviti je potrebno razpoložljivost, popolnosti in ustreznost podatkov (z vidika kriterijev, ki jih delodajalec uporablja pri izboru kandidatov) ob sočasnem zagotavljanju enostavnosti in učinkovitosti rabe aplikacije. Drugič, dodelati je potrebno algoritem prekrivanja ponudbe in povpraševanje v smeri približevanja realnim kriterijem izbora v procesu kadrovanja. Tretjič, zaradi kompleksne narave odločanja je potrebno izboljšati sposobnost sistema, da se uči iz rezultatov procesa.

Temelj ideje je v razvoju platforme, ki preko spleta in mobilnih aplikacij izvaja zajem in streženje relevantnih podatkov za kliente v posredovanju dela, pri čemer bi v »zakulisju« kot storitev tekel modul za iskanje ujemanj, ki temelji na predikcijskem algoritmu usklajevanja ponudbe in povpraševanja dela. Hkrati bodo na mobilnih aplikacijah na voljo tudi funkcionalnosti, ki so po svetovnih raziskavah na področju trga dela med mobilnimi uporabniki zaželeni (obveščanje, omogočanje prijave, lokacijske informacije, deljenje informacij).

Spremenjeni algoritem usklajevanja ponudbe in povpraševanja po delovni sili, naj bi na podlagi podatkov zbranih od delodajalcev in delojemalcev s pomočjo umetne inteligence izvajal "ujemanje". V ta namen bi bilo smiselno na podlagi kazalnikov uspešne zaposljivosti razviti prediktivne metode s področja strojnega učenja za povečanje uspešnosti posredovanja dela ter jih dopolniti z analitičnimi metodami za ugotavljanje zakonitosti v podatkih, ki bodo javljale statistiko uspešnosti novega postopka ter medsebojno odvisne kriterije pri ujemanju. Tu ima ključno vlogo poznavanje načinov učinkovitega indeksiranja podatkov, semantične organizacije, ter uporabi orodij za podatkovno rudarjenje in analizo omrežij s ciljem vzpostavitve dovolj učinkovitih algoritmov za iskanje ujemanj. Ujemanja bi se izvajala preko iskalnika, priporočila za ujemanja (oz. ocene verjetnosti ujemanja) pa bi se bodo računala avtomatično.

Pomembno vlogo ima tudi pregled in organizacija zajema podatkov, saj je ta trenutno omejen – vezan na določene šifrante in kvalitativne informacije (besedilne opise potreb in želja) in se večinoma zaradi pomanjkanja časa in pomanjkljivega pregleda trga dela dosledno ne upošteva. Tu razmišljamo o spletni storitvi, ki bo omogočala učinkovitejšo povezovanje iskalcev dela in delodajalcev, tako da bo vpisane podatke iskalca (samo-učeči se obrazec potreba po delu) s pomočjo več kriterijev primerjala z obstoječimi podatki v bazi in na podlagi minulih zaposlitev izvajala večkriterijsko predikcijo o najbolj ustreznih delodajalcih ter obratno delodajalcem že ob vpisu

povpraševanja predlagala ustrezne kadre. Mobilne aplikacije bi poleg uporabe storitve iskanja dela na zgoraj opisan način omogočale tudi uporabo specifičnih funkcionalnosti, ki so po raziskavah med mobilnimi uporabniki zaželeni: obveščanje o prostih delih, o spremljanje postopka prijave, omogočanje prijave na delovno mesto, sporočanje lokacijsko pomembnih informacij (npr. delovnih mest v bližini) o možnost preusmerjanja obvestil o delovnih mestih (npr. na e-pošto). Nadalje bi lahko bile mobilnim aplikacijam dodane nove funkcionalnosti, kot npr: naprednejše iskanje in shranjevanje iskanj, dodajanje lastnih fotografij (slikanje z mobilno napravo), dodajanje CVja (povezava z CVjem na Google Docs), reševanje (pred)testov, ki jih prispevajo delodajalci in povratno poročanje delodajalcev.

Predlog usposabljanja svetovalcev

Prikazali smo tudi pomen ustrezne usposobljenosti svetovalcev, ki igra pomembno vlogo v ključnih fazah procesa posredovanja dela, saj lahko preprečijo nastanek številnih točk preloma, ki ogrožajo uspešnost posredovanja dela. V našem predlogu se bomo osredotočili na kratek opis, katera ključna znanj in kompetence bi veljajo spremljati in razvijati.

Glede na to, da posredovanje dela predstavlja osrednjo dejavnost ZRSZ in dejstvo, da uspešna napotitev predpostavlja kakovostno/ustrezno uskladitev ponudbe in povpraševanja po delovni sili, zagovarjamo stališče, da je svetovalce za delodajalce in osebne svetovalce smiselno usposablјati skupaj. Torej predlagamo izvedbo univerzalnega programa usposabljanja, ki bi posredoval ključne kompetence potrebne za uspešno usklajevanje ponudbe in povpraševanja. Ker proces posredovanja dela v obstoječi organizaciji dela (delitev na svetovalce za delodajalce in osebne svetovalce) praviloma predpostavlja specializacijo obeh vlog, poseben poudarek namenjamo oblikam poučevanja in usposabljanja, ki bodisi omogočajo sodelovanje obeh vrst svetovalcev in/ali menjavo vlog. Ker je svetovanje storitev (njeno bistvo je ravno stik svetovalca in klienta), naj naslednji steber usposabljanja predstavljajo oblike poučevanja, ki omogočajo učenje na praktičnih primerih (simuliranih, mentoriranih ali realnih).

Z vidika zelenih kompetenc, ki naj bi jih usposabljanje nadgradilo oz, dodatno razvilo pri udeležencih predlagamo sledeče. Usposabljanje bi bilo smiselno organizirati v več sklopih oziroma modulih.

- MODUL 1: Poslovno okolje (razumeti delodajalce) zasleduje cilj pridobitve kompetenc razumevanja trg dela s fokusom na povpraševanju na nivoju branže. Pričakovani izidi:
 - Sposobnost razumevanja poslovnih modelov na nivoju branže (dejavnosti, produkte, kupce, organizacije dela, HRM prakse.
 - Razumeti položaj konkretnega delodajalca v kontekstu nj. branže, z vidika potreb po delu
 - Pridobiti občutek za "podjetno razmišljati o podjetju"
 - Sposobnost pridobiti prej navedene informacije v kratkem času iz javno dostopnih podatkov

- MODUL 2 (spoznavanje delovnih mest) zasleduje cilj prepoznati in razumeti specifikke delovnega mesta, ki se vežejo na (specifikke) delodajalca. Pričakovani izidi modula so naslednji:
 - na podlagi poznavanja principov analize dela in orodij za analizo dela...
 - pridobiti relevantne podatke in
 - pripraviti analizo delovnega mesta

- MODUL 3 (usklajevanje ponudbe in povpraševanja) zasleduje naslednja cilja: na podlagi omejenih podatkov priti do čim bolj ustreznega usklajevanja ponudbe in povpraševanja ter znati ponuditi storitev delodajalcu. Pričakovani izidi modula so:
 - na podlagi poznavanja principov selekcije in izbora kadrov iz dane ponudbe IZ/BO izbrati ustreznega kandidata, ki ima veliko možnost zaposlitve
 - znati argumentirati ustreznost nabora in...
 - ustrezno ponuditi identificirane kandidate delodajalcu ob hkratnemu ponujanju ostalih storitev ZRSZ

Za obe vrsti svetovalcev predlagamo posredovanje identičnih vsebine. Pri praktični izvedbi vaj pa predlagamo ločevanje. Praktični vidiki usposabljanja svetovalcev za delodajalce bi bili usmerjeni v prepoznavanje potreb delodajalcev in ponujanje ustreznih storitev ZRSZ. Praktično usposabljanje osebnih svetovalcev pa bi bilo usmerjeno v prepoznavanje zaposlitvenih prednosti kandidatov (vključno z motivacijo). Pomemben element usposabljanja predstavlja vaja, kjer bi svetovalci zamenjali svoje vloge in enkrat izhajali iz potreb delodajalca, drugič pa iz ponudbe delovne sile.

Sklep

Namesto povzetka želimo v sklepu izpostaviti prednosti opravljene raziskave. Bolj kot samo analitično delo, se vrednost za naročnika in skrbnika raziskave kaže v sledečih prispevkih.

- 1.) Predstavljen evalvacijski postopek omogoča ponovitev analize ob morebitnih posegih v ureditev posredovanje dela in izvedbo podobno analize pri ostalih storitvah ZRSZ, kot so npr. posamezni ukrepi APZ.
- 2.) Analiza procesa posredovanja dela predstavlja izhodišče za vrednotenje posredovanja dela z drugih vidikov. Predstavlja izdelano izhodišče za analizo izboljšave učinkovitosti ali merjenje učinkov posredovanja dela (angl. *impact*).
- 3.) Izpostavljeni so bili temeljni principi (predpostavke) na katerih sloni obstoječa ureditev posredovanje dela. S tem je bilo postavljeno izhodišče za presojanje ustreznosti vseh bodočih posegov v obstoječo ureditev posredovanja dela. Povedano drugače, postavljen je teoretični okvir, ki omogoča razmišljanje, kako preoblikovati proces posredovanja dela.
- 4.) Na podlagi predstavljene analize in prvih ocen vrednosti predlaganih indikatorjev, bi lahko vodstvu ZRSZ priporočili minimalne mejne vrednosti posameznih indikatorjev na kritičnih točkah procesa posredovanja dela. Slednje omogočajo lažje upravljanje procesa kot tudi ustrezno vrednotenje zaposlenih ali danih organizacijskih predpogojev.
- 5.) Potencialne kritične točke lahko predstavljamo kot katalog oz. seznam, ki ga pri upravljanju posredovanja dela uporablja vodstvo (ZRSZ) in zaposleni. Za vsak primer preloma vzročne verige bi lahko zapisali tudi hipotetični primere ravnanja, ki vodijo do točke preloma in kot take pri delu niso zaželeni. Temu bi dodali primere dobrih praks oz. ravnanj, ki vodijo k izogibanju točke preloma.

Bibliografija

- Bratton, John, in Jeffrey Gold. 2012. *Human resource management: theory and practice*. 5th ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Dessler, Gary. 2008. *Human resource management*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Dolenc, Primož, in Milan Vodopivec. 2005. „Does work pay in Slovenia?“ *Financial Theory and Practice* 29 (4): 341–362.
- Dunn, William N. 2012. *Public policy analysis: an introduction*. 5th ed. Boston: Pearson.
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, in James B. Shaw. 2006. *Human resource management*. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Fitz-Gibbon, Carol Taylor. 1996. *Monitoring Education: Indicators, Quality, and Effectiveness*. School development series. London; New York, N.Y., USA: Cassell.
- Hillage, J, in E Pollard. 1998. *Employability: developing a framework for policy analysis*. Suffolk: DfEE.
- Horn, Robert V. 1993. *Statistical Indicators: For the Economic and Social Sciences*. Cambridge University Press.
- Horn, Robert Victor. 1993. *Statistical indicators for the economic & social sciences*. Cambridge, UK; New York, NY, USA: Cambridge University Press.
- Kirkpatrick, Donald L., in James D. Kirkpatrick. 2005. *Evaluating training programs: the four levels*. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Krueger, Richard A., in Mary Anne Casey. 2009. *Focus groups: a practical guide for applied research*. 4th ed. Los Angeles: SAGE.
- Martin, Lawrence L., in Peter M. Kettner. 2010. *Measuring the performance of human service programs*. 2nd ed. Sage human services guides 71. Los Angeles: Sage.
- van Ours, Jan C., in Milan Vodopivec. 2005. „Changes in benefit entitlement and job finding: the Slovenian experiment“. *EUROPEAN ECONOMY SPECIAL REPORT-EUROPEAN COMMISSION* 2: 120.
- Rossi, Peter H., Mark W. Lipsey, in Howard E. Freeman. 2004. *Evaluation: a systematic approach*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont, in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Torrington, Derek, Laura Hall, in Stephen Taylor. 2005. *Human resource management*. 6th ed. Harlow, England; New York: FT Prentice Hall.
- ZRSZ. 2009. *Analiza učinkovitosti posredovanja ZRSZ in OS na prosta delovna mesta v letu 2008 in v prvih petih mesecih 2009*. Zavod RS za zaposlovanje.