



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Komerčialist

## **RAZVOJ KADROV**

Mentorica: Barbara Galičič Drakslar, univ. dipl. ekon.  
Lektorica: Meta Rešek, prof. slov.

Kandidatka: Tanja Skumavc

Kranj, junij 2014

## **ZAHVALA**

Moja posebna zahvala gre mentorici Barbari Galičič Drakslar, univ. dipl. ekon., za vso pomoč in nasvete ob izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se lektorici Meti Rešek, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Prisrčna hvala pa tudi mojemu možu ter sinu in hčerki za vso potrpežljivost in podporo, ki so mi jo dajali v času mojega študija.

## IZJAVA

»Študentka Tanja Skumavc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Barbare Galičič Drakslar, univ. dipl. ekon.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Tema diplomske naloge je razvoj kadrov v Pošti Slovenije, d. o. o. ( v nadaljevanju: Pošta Slovenije). Namen naloge je prikazati pomen razvoja ter izobraževanja kadrov. V diplomski nalogi smo ocenili, v kolikšni meri Pošta Slovenije razvija in izobražuje svoje kadre oz. kako uspešni so v Pošti Slovenije na področju razvoja kadrov kljub razmahu gospodarske krize.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del je teoretični, v katerem smo opredelili osnovne pojme, kot so: zaposleni, postopki zaposlovanja, Zakon o delovnih razmerjih, panožne pogodbe, pogodbe o zaposlitvi. Pojasnili smo, kaj je fluktuacija in absentizem. Opredelili smo tudi sam razvoj kadrov, zakaj so kadri pomembni za organizacijo ter hkrati prikazali načrtovanje karier.

V praktičnem delu smo potrdili hipotezo, da je gospodarska kriza sicer ustavila zaposlovanje, vendar pa Pošta Slovenije še naprej vlaga v razvoj in izobraževanje kadrov. Za potrditev hipoteze smo obdelali podatke za preteklo petletno obdobje ter jih primerjali z načrti za prihodnost.

## **KLJUČNE BESEDE**

- kadri
- zakon o delovnih razmerjih
- pogodba o zaposlitvi
- kariera

## **ABSTRACT**

The theme of this diploma thesis is personnel development in The Post of Slovenia (Pošta Slovenije). Its purpose is to present the importance of personnel professional development and education. In the thesis we estimated how much attention is being paid to professional development and education in the company and how successful they are regarding personnel development despite the economic crisis.

The diploma thesis consists of two parts. In the theoretical part we defined the concepts of employees, recruitment process, Labor Relations Act, sectoral determinations, employment contracts. We explained the terms fluctuation and absenteeism. We also discussed the personnel professional development, why the personnel is important for the company and introduced the career planning.

In the empirical part we confirmed the hypothesis that the economic crisis has actually stopped the employment, but The Post of Slovenia continues investing in personnel professional development and education. To prove the hypothesis we analyzed data of the past five years and confirmed the results with future plans.

## **KEYWORDS**

- personnel
- Labor Relations Act
- employment contract
- career

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	CILJI NALOGE .....	1
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA .....	1
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	2
1.5	METODE DELA .....	2
2	KADRI .....	3
2.1	POJEM RAZVOJ KADROV .....	3
2.2	POMEN RAZVOJA KADROV .....	3
2.3	SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI DELA .....	4
2.4	RAZVOJNE ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH .....	6
2.5	PRISTOPI K RAZVOJU ZAPOSLENIH .....	7
2.6	RAZVOJ IN NAČRTOVANJE KARIER .....	8
3	ZAPOSLENI IN POSTOPEK ZAPOSLOVANJA .....	10
3.1	ZAPOSLENI .....	10
3.2	POSTOPEK ZAPOSLOVANJA .....	10
4	ZAKONSKE PODLAGE IN OBLIKE POGODB .....	13
4.1	ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH (ZDR-1) .....	13
4.2	PANOŽNE IN PODJETNIŠKE KOLEKTIVNE POGODBE .....	13
5	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA KADRE .....	15
5.1	FLUKTUACIJA .....	16
5.2	ABSENTIZEM .....	17
6	KADRI V POŠTI SLOVENIJE .....	19
6.1	O PODJETJU .....	19
6.2	POSŁANSTVO IN VIZIJA .....	19
6.3	ORGANIZIRANOST POŠTE SLOVENIJE .....	20
6.4	PRAVNE PODLAGE ZA ZAPOSLOVANJE V PS .....	20
6.5	SISTEM ZAPOSLOVANJA V PS .....	21
7	KADROVSKA ANALIZA .....	22
7.1	BILANCA GIBANJA ZAPOSLENIH .....	22
7.2	ZAPOSLENI PO SPOLU .....	23
7.3	STRUKTURA ZAPOSLENIH PO VRSTI DEL .....	24
7.4	FLUKTUACIJA .....	25
7.5	ABSENTIZEM .....	27
7.6	IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH .....	28
7.7	ZAPOSLENI PO STOPNJAH IZOBRAZBE .....	29
8	ZAKLJUČEK .....	32
	LITERATURA IN VIRI .....	34
	KAZALO SLIK .....	36
	KAZALO TABEL .....	36
	KRATICE IN AKRONIMI .....	36

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V poslovnem svetu dandanes odnosi temeljijo na kakovosti izdelka, storitve in predstavitve na trgu. Iz tega izhaja, da se za prodajo in trženje izdelkov in storitev vse bolj postavlja v ospredje kvaliteta kadrov, ki jo poleg izbire ustreznih kadrov pomembno določa njihova strokovna usposobljenost ter splošna in strokovna izobrazba. Za doseganje uspešnosti in razvoja organizacije je potrebno v prvi vrsti izbrati ustrezne kadre, te pa nadalje vrednotiti, motivirati, izobraževati ter skrbeti za njihov razvoj. Za organizacijo je pomembno, da se zaveda, da je njena uspešnost odvisna od sposobnosti prilagajanja spremembam v okolju. Le ustrezno izobražen kader bo lahko s svojim znanjem, sposobnostmi ter sodelovanjem v poslovnih procesih prispeval k uspešnosti podjetja ter se prilagajal spremembam globalne konkurence. Organizacije morajo svoje aktivnosti, vezane na človeške vire, obravnavati strateško in dolgoročno, v skladu s poslovno strategijo organizacije, kajti le tako so lahko v prilagajanju uspešne.

Danes mnoga podjetja občutno premalo pozornosti namenjajo prav usposabljanju, motiviranju in razvoju zaposlenih, saj se kadrovske službe bolj posvečajo formalnim procesom in aktivnostim, del odgovornosti za premajhno skrb za kadre pa lahko pripišemo vplivu gospodarske krize.

## 1.2 CILJI NALOGE

Osnovni namen diplomske naloge je oceniti, v kolikšni meri Pošta Slovenije razvija in izobražuje svoje kadre. Uspešnost Pošte Slovenije na področju razvoja kadrov smo presojali glede na pretekle podatke ter načrtovane aktivnosti za prihodnost.

Cilj naloge je potrditi hipotezo, da je Pošta Slovenije z razmahom gospodarske krize sicer ustavila zaposlovanje novih kadrov, vendar podjetje še naprej vlaga v razvoj in izobraževanje kadrov.

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

V teoretičnem delu bo predstavljeno zaposlovanje in gibanje zaposlenih v podjetju Pošta Slovenije, ki posluje v dejavnosti prometa in zvez. Na podlagi podatkov za večletno obdobje bo proučeno, kako podjetje zaposluje kadre, omogoča karierni razvoj ter skrbi za izobraževanje zaposlenih.

## **1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE**

Strukturne spremembe v poštno logistični dejavnosti, spremembe zakonodaje ter racionalizacija poslovanja podjetij se odražajo v upadanju klasičnih poštних storitev, ki jih izvaja podjetje Pošta Slovenije. Spremenjene strukture storitev pa vplivajo na potrebno število in strukturo zaposlenih v podjetju Pošta Slovenije.

Hipoteza je, da je gospodarska kriza sicer ustavila zaposlovanje, vendar pa Pošta Slovenije še naprej vlaga v razvoj in izobraževanje kadrov. Za potrditev hipoteze smo obdelali podatke za preteklo petletno obdobje ter jih primerjali z načrti za prihodnost.

## **1.5 METODE DELA**

V teoretičnem delu smo za opredelitev razvoja kadrov uporabili metodo združevanja. Združili smo teorije različnih avtorjev na podlagi analiziranja internetnih virov, člankov ter analiziranja knjižnih del.

V raziskovalnem delu smo analizirali pridobljene podatke o Pošti Slovenije.



## 2 KADRI

»Človek je nosilec delovne sile in je s svojo ustvarjalnostjo in podjetnostjo najpomembnejši proizvodni vir. V delovnem procesu nastopa s svojo delovno silo – fizično in umsko. Fizično delo predstavlja porabo telesne energije (predelava, obdelava, dodelava, prevoz) in je posledica premeščanja stvari. Umsko delo (razvoj, oblikovanje informacij, pisarniško delo) predstavlja porabo duševne energije.

V gospodarskem pomenu pomeni delo zavestno, vnaprej preiščeno in smotno človekovo delovanje za doseg gospodarskih ciljev, ki se opravlja v gospodarski družbi v povezavi z delovnimi sredstvi in predmeti dela pri ustvarjanju poslovnih učinkov. V gospodarskem pomenu je delo skupek fizičnega in umskega dela.« (Galičič Drakslar, 2012).

### 2.1 POJEM RAZVOJ KADROV

Razvoj kadrov oziroma razvoj človeških virov je sistematičen in načrtovan proces. Zajema pripravo, izvajanje in nadzorovanje vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov ter ukrepov, katerih posledica je strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenih. Sem sodi tako izobraževanje in usposabljanje za razvoj sposobnosti ter znanj, potrebnih za delo, kakor tudi ukrepi oz. postopki, ki večajo interes in motiv zaposlenih, da se želijo izobraževati.

Kot navaja Možina (2002, str. 63), pod pojmom strateški razvoj kadrov razumemo predvsem identifikacijo in razvoj (rast, povečanje) tistih srednjeročno in dolgoročno potrebnih sposobnosti (znanja, veščin, vrednot) in izkustvenih možnosti zaposlenih, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije.

Strateško načrtovano upravljanje človeških virov organizaciji zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo zaposlenih glede na strateške cilje organizacije.

### 2.2 POMEN RAZVOJA KADROV

Skrb za razvoj kadrov je velikega pomena tako za organizacijo kakor tudi za zaposlene. Podjetje zaposlenemu omogoči osebni in strokovni razvoj, pridobivanje novih znanj, možnost napredovanja ter realizacijo osebnih ciljev, priznanje, ugled in finančno oz. materialno spodbudo. Ob tem pa zaposleni organizaciji nudi svoja znanja in sposobnosti, kvalitetno opravljeno delo, pripadnost podjetju ter prispeva k skupni uspešnosti podjetja. Celoten sistem spremljanja in usmerjanja kadrov je potrebno oblikovati tako, da omogoča strokovno podlago za oblikovanje kadrovske politike in podpira funkcijo sistema napredovanja. Omogočati nam mora tudi

spremljanje in usmerjanje zaposlenih ter oblikovanje njihovih karier (povzeto po: Novak, 2008, str. 146).

Merila za določanje učinka razvoja kadrov v organizaciji, ki jih navaja Možina (2002, str. 63, 146), oz. pomen razvoja so za organizacijo in zaposlene naslednja:

Organizacija	Zaposleni
<ul style="list-style-type: none"> <li>• večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave)</li> <li>• boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov)</li> <li>• večja prilagojenost delavcev delu (manj odsotnosti in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj</li> <li>• zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti</li> <li>• povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti</li> <li>• povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti</li> <li>• povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje</li> </ul>

*Tabela 1: Pomen razvoja za organizacijo in zaposlene*  
(Vir: Možina, 2002)

Koristi, ki jih pridobijo organizacija in zaposleni na podlagi kadrovskih in razvojnih ukrepov, so v precejšnji meri odvisne od tega, ali smo izbrali ustrezne izobraževalne programe. Programi usposabljanja in izpopolnjevanja so lahko:

- informativni oz. »dobro je vedeti« programi (služijo seznanjanju zaposlenih z novostmi na delovnem področju),
- formativni oz. »potrebno je znati« programi (služijo zagotavljanju ustreznega znanja, sposobnosti in veščin, ki so nujno potrebne za uspešno delo).

Po namenu se delijo na kadrovsko razvojne programe, namenjene razvoju mladih in perspektivnih kadrov oziroma kandidatov za ključna delovna mesta ter na programe, namenjene izpopolnjevanju obstoječih ključnih kadrov (povzeto po: Možina, 2002, str. 64).

### 2.3 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI DELA

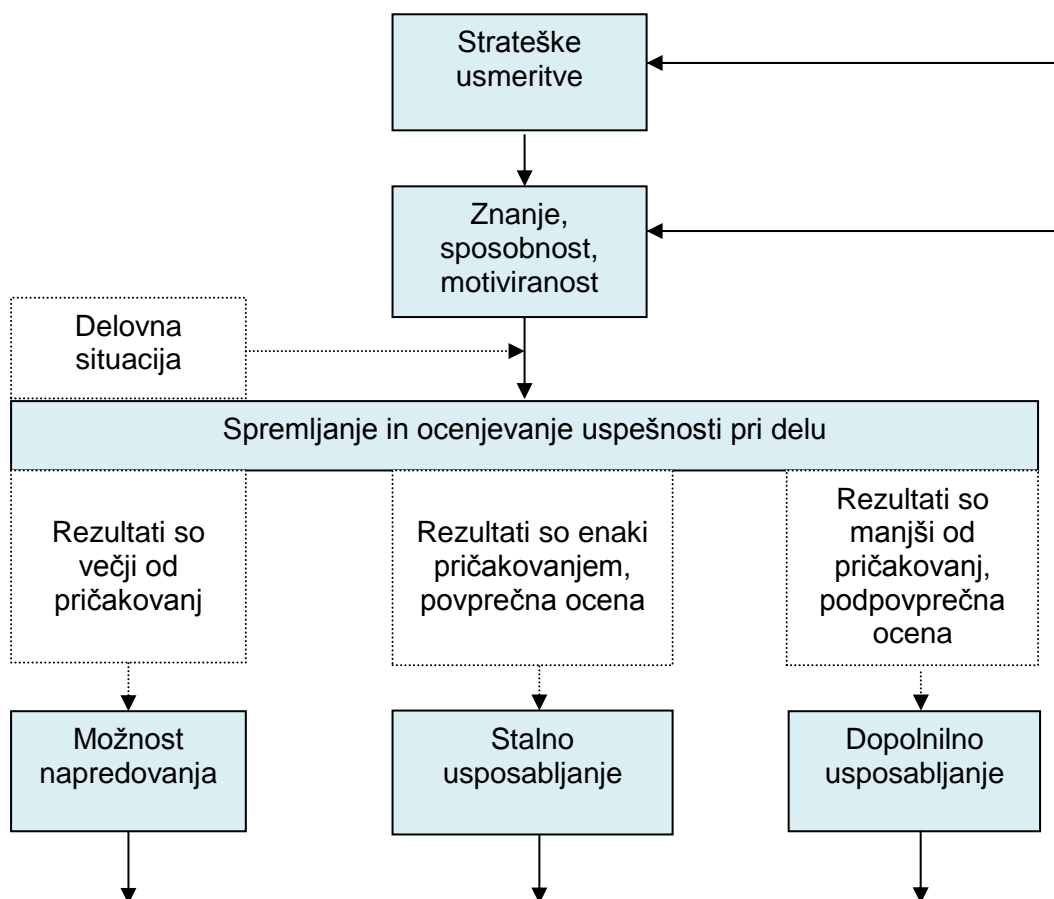
Načrtovanje posameznikovega razvoja mora temeljiti na potrebah podjetja ob upoštevanju želja in interesov zaposlenega. Načrt mora vključevati tudi zmožnosti in sposobnosti zaposlenega. Skratka, razvoj zaposlenega je vsota posameznikovega strokovnega, delovnega in osebnega razvoja. Od same usposobljenosti in

motivacije za delo je odvisna tudi delovna uspešnost posameznika. Merilo za delovno uspešnost je tisto, kar po končanem delu lahko pokažemo kot rezultat dela (izložek), ne pa tisto, kar delamo (vložek) (povzeto po: Možina, 2002, str. 62).

Možina (2002, str. 64) navaja: »Proces upravljanja dejavnikov uspešnosti je celovit, sistematičen in načrtovan proces priprave in izvajanja različnih postopkov in ukrepov, povezanih z usposabljanjem in razvojem zaposlenih, razvojem njihove kariere in organizacijskim razvojem. Sistem upravljanja dejavnikov uspešnosti izhaja iz predpostavke, da lahko uspešnost posameznika pri delu vzdržujemo in povečujemo, če s sistematičnimi in načrtovanimi ukrepi optimiramo posamezne faktorje uspešnosti.

Ključna faktorja uspešnosti posameznika pri delu sta njegova usposobljenost in ustreznost za delo, ki ga opravlja. Čim manjši je odklon med njima, večja je verjetnost, da bo delavec pri delu uspešen.«

Ključne informacije o napredku oziroma razvoju zaposlenih daje spremljanje in ocenjevanje uspešnosti pri delu, kar prikazuje spodnja slika.



Slika 1: Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti dela za potrebe nadaljnjega razvoja zaposlenih

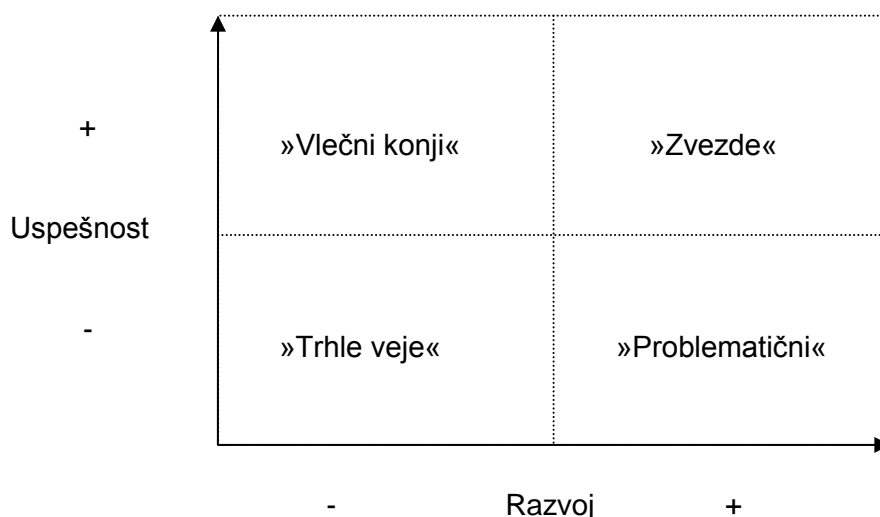
(Vir: Novak, 2008, str. 145)

## 2.4 RAZVOJNE ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH

S pojmom razvojne možnosti posameznika govorimo predvsem o njegovih mobilnih zmožnostih ter strokovnih in vodstvenih sposobnostih. Na področju uspešnosti in možnosti razvoja kadrov se za ugotavljanje stanja poslužujemo predvsem dveh merljivih dejavnikov za:

- uspešnost kadrov: delovni rezultati, kakovost znanja, inovativni predlogi, delovna prožnost in motiviranost za delo;
- možni razvoj kadrov: želja po oblikovanju lastnega razvoja, vzdrževanje ravnovesja med osebno in organizacijsko rastjo, predvidevanje sprememb in prilagajanje spremembam, prožnost v mišljenju in odločanju, sposobnost opredeljevanja in doseganja ciljev razvoja (povzeto po: Merkač Skok, 2005, str. 101).

Pri odkrivanju ključnih kadrov v podjetju si lahko pomagamo z matriko uspešnosti in razvoja kadrov, prikazano na spodnji sliki.



Slika 2: Razvrstitev zaposlenih po delovni uspešnosti in razvojnih zmožnostih  
(Vir: Novak, 2008, str. 147)

S pomočjo matrike uspešnosti opredelimo kadre z vidika delovne uspešnosti in glede na razvojni potencial v štiri skupine:

- Zvezde: sem sodijo delavci, ki so uspešni in imajo visoke razvojne možnosti; polni so novih idej ter komaj čakajo, da jih uresničijo, zato je za organizacijo koristno, da vlaga v njihov razvoj, saj si od tega obeta korist.
- Problematični: delavci, ki imajo razvojne možnosti, a so neuspešni; organizacija lahko z vlaganjem v njihov razvoj uspešnost poveča, saj neuspeh lahko izvira zgolj iz pomanjkanja izkušenj, znanja ali spodbude. Vlaganje v njihov razvoj lahko rodi nove »zvezde«.

- Vlečni konji: delavci, ki so uspešni, a brez možnosti nadaljnega razvoja. So bogati z izkušnjami in imajo razvite delovne navade. Možno je tudi, da so svoji razvojni maksimum že dosegli. V organizaciji so nepogrešljivi, zato si zaslužijo ustrezno stimulacijo.
- Trhle veje: v to kategorijo sodijo neuspešni kadri, ki so hkrati tudi brez razvojnih možnosti. So pogosto neuspešni, z zastarelim znanjem in ne spremljajo razvoja stroke. So negativni do vseh novosti in sprememb, kar se izraža v strahu pred izgubo delovnega mesta. Za organizacijo ni smiselno, da v take kadre vlaga, saj niso odprti za osvajanje novih znanj oz. izpopolnjevanje obstoječih znanj (povzeto po: Možina, 2002, str. 65).

## 2.5 PRISTOPI K RAZVOJU ZAPOSLENIH

Za doseganje želenih rezultatov pri razvoju zaposlenih se podjetja poslužujejo sledečih pristopov (povzeto po Novak, 2008, str. 149):

- Izobraževanje: po mnenju večine podjetij, je pomen izobraževalnih programov predvsem v pridobivanju potrebnih veščin za učinkovito opravljanje posameznega dela. Iz tega izhaja, da so programi izobraževanj lahko organizirani v podjetju samem ali izven njega, kot krajši seminarji, delavnice ali v obliki tečajev. Vodení so s strani zunanjih svetovalcev oz. strokovnjakov in vsebinsko prilagojeni udeležencem.
- Ocenjevanje: pristop zajema zbiranje informacij in tudi posredovanje povratnih informacij zaposlenim o njihovem vedenju, stilu komuniciranja, sposobnostih in veščinah. Informacije se pridobivajo od zaposlenih, njihovih sodelavcev, menedžerjev in uporabnikov. Z ocenjevanjem se določajo prednosti in slabosti vseh zaposlenih po različnih metodah in preko različnih virov.
- Delovne izkušnje: vsi zaposleni se v podjetju razvijajo s pomočjo delovnih izkušenj, ki so rezultat vsakodnevnih medsebojnih odnosov, aktivnosti in raznovrstnih situacij v delovnem procesu. Načini za koriščenje delovnih izkušenj pri razvoju zaposlenih so kroženje zaposlenih, njihovo premeščanje, napredovanje in širitev dela.
- Medsebojni odnosi: k razvoju sposobnosti in pridobivanju novih znanj lahko pripomorejo tudi povezovanja s sodelavci, ki imajo bogatejše izkušnje. V to obliko povezovanja sodita mentoriranje in treniranje.

Kot navaja Merkač Skok (2005, str. 143), mora biti sistem razvoja kadrov zasnovan predvsem na osebni iniciativi kadrov za načrtovanje lastnega poklicnega razvoja. Dejstvo pa je, da mora biti interes zaposlenega skladen z interesi podjetja, ki naj zaposlenemu pri doseganju cilja vsestransko pomaga. Proces razvoja kadrov mora vključevati nenehno skrb za razvoj, usposabljanje ter napredovanje zaposlenih. Za gradnjo tovrstnega sistema ne obstaja enoten recept, ampak mora biti ta prilagojen tako organizaciji kot interesom zaposlenih.

## 2.6 RAZVOJ IN NAČRTOVANJE KARIER

»Načrtovanje delovne kariere je organizirana, načrtna presoja zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti.« (Merkač Skok, 2005, str. 150).

Kariera ni pojav, temveč dolgotrajen proces, ki poteka zelo počasi. Na oblikovanje kariere vplivata tako posameznik kot organizacija. V samem procesu razvoja kariere gre za sinergijo elementov, kot so okolje organizacije (politični, demografski in socialni trendi), spremembe v organizacijski filozofiji in praksi, spremembe tehnologije in vrste dejavnosti, vpliv ekonomske situacije ter same ponudbe razpoložljivih kadrov.

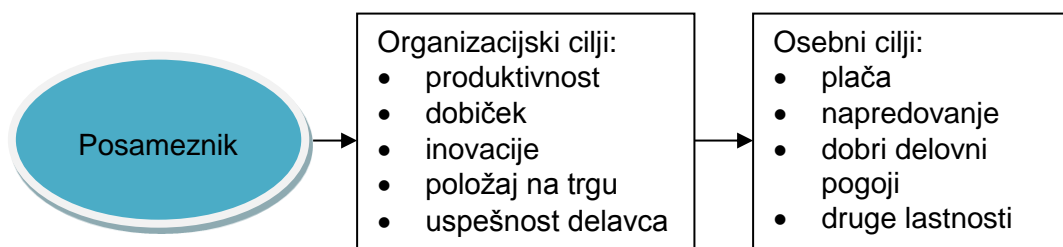
Planiranje kariere je odvisno od dveh dejavnikov:

- od osebnih ambicij in
- potreb v organizaciji (Merkač Skok, 2005, str. 144).

Osebni razvoj posameznika mora biti usklajen z dolgoročnim planom kariere posameznika. Posameznik mora opredeliti, kaj želi od kariere, kaj dela dobro in pri katerem delu uživa, kje se vidi v bodočnosti in kateri koraki so še potrebni, da bi dosegel zadani cilj v prihodnosti. Treba pa je upoštevati še položaj organizacije, vpliv tržnih sprememb, morebitne reorganizacijske ali tehnične spremembe ipd. Če se je posameznik pripravljen prilagajati in odzivati na organizacijske potrebe, bo verjetno lahko računal na nadaljnji karierni razvoj.

V skladu z Merkač Skok (2005, str. 145) organizacijske potrebe oziroma cilje lahko definiramo kot prihodnja stanja, ki jih želijo timi ali organizacije doseči. Sklepamo lahko, da so tako najprej postavljeni cilji, katerim sledijo ukrepi in akcije za njihovo doseganje. Kar pa ne velja za odprte sisteme, ki cilje iščejo, medtem ko opravljajo svoje ustaljene aktivnosti.

Medsebojno povezanost osebnih in organizacijskih ciljev ponazarja spodnja shema.



Slika 3: Interakcija med osebnimi in organizacijskimi cilji  
(Vir: Merkač Skok, 2005, str. 147)

Organizacija lahko oblikuje kariero posameznika po določenih modelih. Nekateri od teh modelov so tipično oblikovani oziroma prilagojeni posamezni dejavnosti organizacije. Merkač Skok (2005, str. 149) navaja, da so tipične kariere:

- stabilna kariera,
- vertikalna kariera,
- horizontalna kariera,
- ciklična kariera.

Delitev karier je mogoča tudi glede na lastnosti kot na primer: stalnost dela, napredovanje, pridobivanje novih nalog, menjava področij dela ali vsebin dela. Po Merkač Skok (2005, str. 149) ločimo štiri vrste delovnih karier:

- Stalna kariera: zanjo se odločimo že v mladosti z izbiro poklica. Običajno traja vse življenje in se spreminja samo glede na učinkovitost posameznika. Problematična je lahko na začetku, ko še ne vemo, ali je bila izbira prava ali ko postane poklic zastarel.
- Prehodna kariera: tu posameznik napreduje vodoravno; prevzema vedno nove naloge in s tem širi svoje znanje. Problem je v tem, da posameznik ne more izoblikovati lastne poklicne identitete.
- Linearna kariera: pomeni napredovanje navzgor po hierarhični lestvici; s tem je povezano pridobivanje vedno večjih znanj ter bogatenje izkušenj na različnih področjih. Problem se lahko pokaže, če nastopijo blokade ob prehodu na višje delovno mesto.
- Ciklična kariera: ime izhaja iz 5 do 7-letnih ciklov, ko posameznik menja področje ali vsebino dela; s tem prevzema povsem nove naloge in nova delovna mesta ter tako preizkuša nove okoliščine in sposobnosti. Problem se lahko kaže v tem, kako okolica sprejme in reagira na spremembe posameznikovega dela.

Gledano s strateškega vidika obstajajo na različnih stopnjah razvoja organizacije različno pomembne funkcije. Strateški načrti zajemajo planiranje kariere naslednikov, vključevanje vodilnih menedžerjev in strokovnjakov v izvajanje svetovanja in mentorstva, izvajanje projektnega in skupinskega dela ter pridobivanje razvojnih izkušenj z vodenjem. Če se ravnamo po tem načelu, moramo sprejeti dejstvo, da je ena pomembnejših nalog kadrovskega menedžmenta identificirati kadre, ki jih je potrebno vključiti v naslednji razvojni cikel.

Za vsakega posameznika ciljne skupine izdelamo njegov individualni razvojni načrt, v tem sklopu pa prilagajamo potrebe in interese organizacije z osebnimi razvojnimi interesi posameznika. Z načrtovanjem razvojnih dejavnosti v okviru individualnih razvojnih načrtov sledimo cilju: zagotavljanju ključnih kadrov za prihodnji razvoj organizacije. Ti načrti lahko vključujejo tudi izobraževanja v drugih, razvitejših organizacijah (povzeto po: Možina, 2002, str. 66–68).

## 3 ZAPOSLENI IN POSTOPEK ZAPOSLOVANJA

### 3.1 ZAPOSLENI

Zaposlene osebe so osebe, ki so v delovnem razmerju:

- pri pravnih osebah (podjetjih, družbah, zavodih, drugih organizacijah) ali pri podružnicah tujih podjetij; izvoljeni ali imenovani nosilci javne ali družbene funkcije; matere z otrokom, ki delajo po posebnih predpisih; lastniki podjetij, ki ta podjetja osebno vodijo in ki niso zavarovani iz drugega naslova;
- pri fizičnih osebah, to je pri samostojnih podjetnikih posameznikih, pri osebah, ki opravljajo poklicno dejavnost kot edini ali glavni poklic, ali pri osebah, ki uporabljajo dopolnilno delo drugih ljudi.

Med zaposlene osebe od 12. 1. 2014 štejemo tudi vojake nabornike na prostovoljnem služenju vojaškega roka (povzeto po: [http://www.stat.si/doc/metod\\_pojasnila/07-009-mp.htm](http://www.stat.si/doc/metod_pojasnila/07-009-mp.htm)).

Pravna podlaga za obstoj delovnega razmerja je sklenjena pogodba o zaposlitvi.

### 3.2 POSTOPEK ZAPOSLOVANJA

Organizacije zadovoljujejo svoje potrebe po kadrovskih virih z zaposlovanjem. Zaposlovanje je sestavljeno iz planiranja, pridobivanja in usposabljanja ljudi. Ločimo zaposlovanje v širšem smislu ter zaposlovanje v ožjem smislu.

Zaposlovanje v širšem smislu zajema celoten sklop aktivnosti, od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci. O zaposlovanju v ožjem smislu pa govorimo takrat, ko obravnavamo samo eno fazo, to je zaposlitev novega delavca.

Po trenutno veljavni zakonodaji je prvi korak, ki ga mora storiti organizacija, prijava in javna objava prostih delovnih mest oz. vrst dela. Urejena je z Zakonom o urejanju trga dela (ZUTD-A) in z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR-1).

12. aprila 2013 je začela veljati Novela Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-A), ki ukinja obvezno prijavo prostega delovnega mesta na Zavodu za zaposlovanje, tudi z novim Zakonom o delovnih razmerjih pa ostaja obvezna javna objava. Skladno z ZUTD-A je potrebno na Zavodu za zaposlovanje prosto delovno mesto obvezno objaviti, če ste delodajalec iz javnega sektorja ali gospodarska družba v večinski lasti države.

Javna objava se brezplačno lahko opravi v prostorih Zavoda za zaposlovanje, na spletnih straneh portalov ali v drugih sredstvih javnega obveščanja. Javna objava je možna tudi v javno dostopnih prostorih podjetja. Objava samo za moške ali samo za



ženske ni dovoljena, razen če je določen spol nujen pogoj za opravljanje dela. Objava mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od treh dni.

Delovnega mesta ni potrebno javno objaviti v primeru sklenitve nove pogodbe o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem zaradi spremenjenih okoliščin in pri ostalih izjemnih primerih, ki jih opredeljuje 26. člen ZDR-1.

Drugi korak je postopek izbiranja kandidata. V postopku izbire sme delodajalec od prijavljenih kandidatov zahtevati le podatke, ki so v neposredni zvezi z delom, npr. predložitev dokazil o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela ali preizkus znanja in sposobnosti. Neizbrane kandidate je potrebno pisno obvestiti, da niso bili izbrani in jim na njihovo zahtevo vrniti njihove predložene dokumente v osmih dneh po zaključenem postopku izbire (30. člen ZDR-1).

Tretji korak je napotitev izbranega kandidata na zdravniški pregled. Če gre za prvo zaposlitev kandidata ali če je od prenehanja opravljanja določenega dela na predhodnem delovnem mestu minilo več kot 12 mesecev, je predhodni preventivni zdravstveni pregled obvezen. Preventivni pregled je predpisan z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Da bi se izognili zapletom, je opravljen pregled priporočljiv za vsakega novega delavca pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi.

Pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi je izbranega kandidata potrebno seznaniti z delom oz. vrsto dela ter drugimi pravicami, obveznostmi in pogoji dela. Pisni predlog pogodbe o zaposlitvi je potrebno kandidatu izročiti praviloma 3 dni pred predvideno sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi.

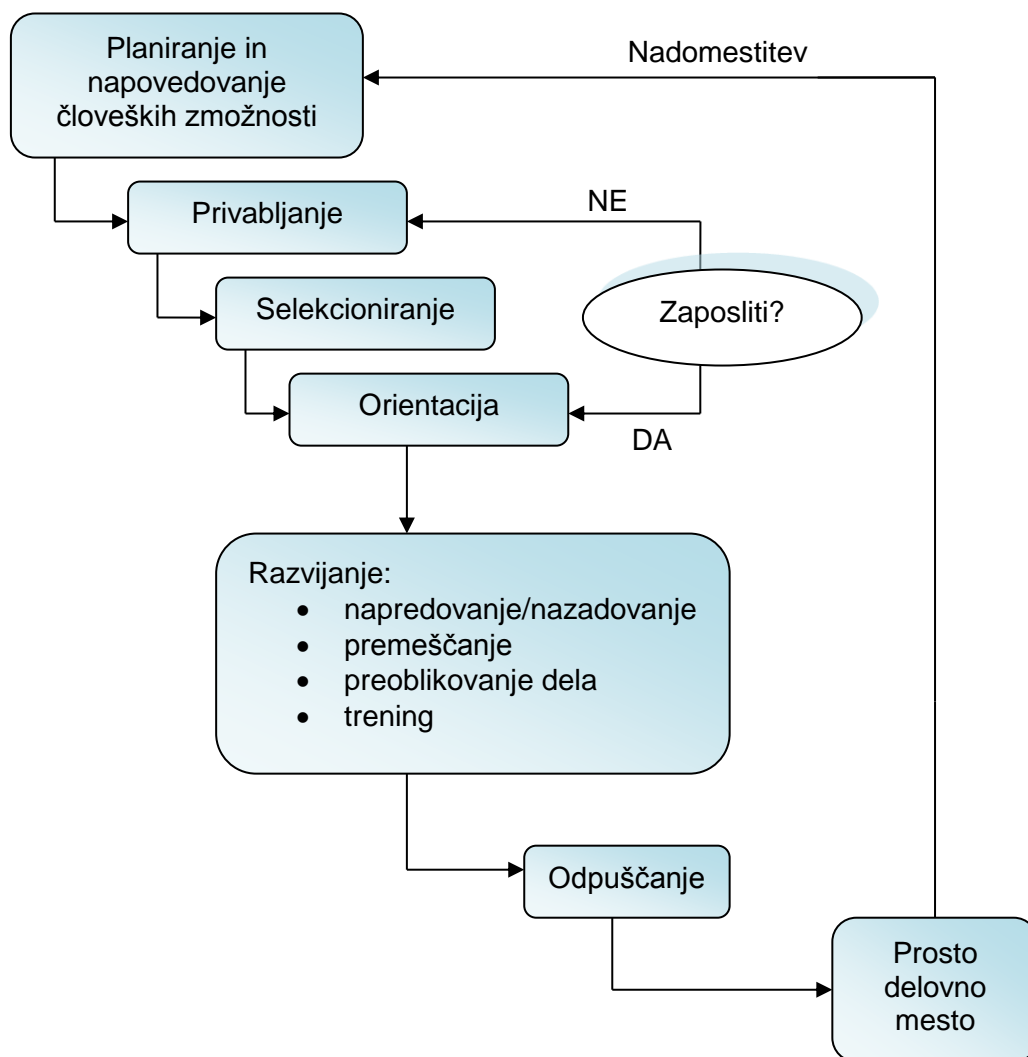
Preden delavec nastopi z delom je potrebno z njim skleniti pogodbo o zaposlitvi, ki mora biti v pisni obliki, veljavna pa je, ko jo podpišeta obe stranki. S sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi nastane delovno razmerje. Z dnem nastopa dela, ki je dogovorjen v pogodbi, pričnejo veljati pravice in obveznosti iz delovnega razmerja ter vključitev v socialno zavarovanje. Pogodba mora biti v skladu s kolektivno pogodbo oziroma s splošnim aktom delodajalca.

V četrtem koraku je naloga delodajalca, da takoj po sklenitvi pogodbe novega delavca prijavi v obvezna zavarovanja. Najprej se izpolni obrazec »Prijava v pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje« (M-1). Nato je potrebno delavca prijaviti pri pristojni enoti Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Prijava se izvede preko informacijskega portala. Za prijavo potrebujemo:

- izpolnjen obrazec M-1,
- pogodbo o zaposlitvi (podatki, s katerimi se ne preverja pravilnost podatkov prijave v zavarovanje, kot so npr. plača, bonitete, letni dopust ipd., se v pogodbi lahko prekrijejo).

Delavcu je potrebno izročiti fotokopijo prijave v 15 dneh od nastopa dela. Dodatno prostovoljno zdravstveno zavarovanje delavca ne spada več med obveznosti delodajalca (povzeto po: <http://www.mojazaposlitev.si/delodajalci/hr-nasveti/4-koraki-za-zaposlitev-delavca/>).

Lipičnik proces zaposlovanja ponazarja z naslednjimi fazami:



Slika 4: Proces zaposlovanja

(Vir: Lipičnik, 1998, str. 91)

## 4 ZAKONSKE PODLAGE IN OBLIKE POGODB

»Delovno pravo je posebna pravna veja, ki s samostojnimi pravnimi instituti, deloma pa z uporabo civilnega in upravnega prava, ureja delovna razmerja kot trajno pravno urejena razmerja med delodajalcem in delavcem pri delu in v zvezi z delom.« (Friedl, 2013/2014, str. 124).

Temeljni predpis, ki ureja področja delovnih razmerij pri nas, je Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju: ZDR-1). Delovno razmerje pa lahko urejajo tudi sklenjene panožne kolektivne pogodbe, podjetniške pogodbe in sama pogodba o zaposlitvi.

### 4.1 ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH (ZDR-1)

Zakon o delovnih razmerjih opredeljuje razmerje med delavcem in delodajalcem. Osnovan in usklajen je z direktivami Evropskega parlamenta in Evropskega sveta. Delovno razmerje definira kot razmerje med delavcem in delodajalcem, pri čemer mora biti vključitev delavca v organiziran delovni proces delodajalca prostovoljna. Delavec delo opravlja proti plačilu, osebno in nepretrgano po navodilih in pod nadzorom delodajalca. V pogodbenem razmerju pa je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene ter predpisane pravice in obveznosti. (ZDR-1).

»Zakon podrobneje obravnava vprašanja, kot so stranke pogodbe o zaposlitvi, vsebina pogodbe o zaposlitvi (pravice in obveznosti delavca in delodajalca), posebnosti pogodb o zaposlitvi glede trajanja delovnega razmerja (za določen ali nedoločen čas), delo s polnim ali s skrajšanim delovnim časom, sprememba delodajalca, prenehanje pogodbe o zaposlitvi, delo preko polnega delovnega časa, pripravništvo, poskusno delo, nočno delo, odmori in počitki, letni dopust in druge odsotnosti z dela, izobraževanje, disciplinska in odškodninska odgovornost delavca, če omenimo le nekatere glave sklope.« (Friedl, 2013/2014, str. 125).

Skratka, ZDR-1 v vseh 230 členih poskuša zadostiti pravnim normam delovnega razmerja in kot navaja I. člen, točka 2: »Cilji zakona so vključevanje delavcev v delovni proces, zagotavljanje usklajenega poteka delovnega procesa ter preprečevanje brezposelnosti, pri čemer se upošteva pravica delavcev do svobode dela, dostojanstva pri delu in varuje interese delavcev v delovnem razmerju« (povzeto po: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=112301>).

### 4.2 PANOŽNE IN PODJETNIŠKE KOLEKTIVNE POGODBE

Kolektivna pogodba je rezultat kolektivnih pogajanj oziroma kolektivnega dogovora. Je avtonomen, splošen pisni sporazum med delavci in delodajalci ter zajema splošne delovne pogoje, pravice in dolžnosti pogodbenih strank. Kolektivna pogodba se lahko sklene med posameznim sindikatom ter posameznim

delodajalcem. Na ravneh, ki so širše od določene organizacije, lahko kolektivno pogodbo sklene združenje sindikatov in združenje delodajalcev. Če želimo skleniti kolektivno pogodbo kot rezultat pogajanj in svobodno izražene volje, je za to potrebno svobodno organiziranje ter združevanje delavcev in delodajalcev na različnih ravneh. Glavni namen kolektivnih pogodb je, da med strankama kolektivne pogodbe, ki imata vsaka svoje interese, pride do pogajanj ter sklenitve sporazuma. Cilj pogajanj je urediti delovne razmere ter položaj oseb, za katere kolektivna pogodba velja. Kolektivna pogodba je sredstvo, s pomočjo katerega sindikati (običajno s pogajanci) dosežejo večjo ali manjšo razširitev svojih pravic oziroma varstva delavcev. V praksi so predmet kolektivnih pogajanj največkrat višina osebnih dohodkov in druge delovne razmere (povzeto po: Možina, 2002, str. 344–346).

Panožne kolektivne pogodbe so urejene z Zakonom o kolektivnih pogodbah (ZKolP). »Ta zakon ureja stranke, vsebino, postopek sklenitve kolektivne pogodbe, njeno obliko, veljavnost in prenehanje, mirno reševanje kolektivnih delovnih sporov ter evidenco in objavo kolektivnih pogodb« (povzeto po: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=73043>).

Za združenja sindikatov in delodajalcev velja, da lahko sklepajo kolektivne pogodbe v skladu s svojim statutom ali drugim ustreznim aktom. Pomembno pa je, da kolektivna pogodba lahko vsebuje le določbe, ki so za delavce ugodnejše od določb, vsebovanih v zakonih, razen v primeru, ko Zakon o delovnih razmerjih določa drugače.

### **4.3 POGODBA O ZAPOSLOTVI**

S sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi se sklene delovno razmerje. Pogodba o zaposlitvi je določena z ZDR-1 in opredeljuje: pogodbo o zaposlitvi na splošno, obliko pogodbe, stranke pogodbe, pogodbeno svobodo, pravice in obveznosti strank pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi, vsebino pogodbe, obveznosti pogodbenih strank (obveznosti delavca in obveznosti delodajalca), spremembo ali sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi zaradi spremenjenih okoliščin, suspenz pogodbe, posebnosti pogodbe o zaposlitvi, spremembo delodajalca in prenehanje pogodbe o zaposlitvi.

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati:

- podatke o pogodbenih strankah z navedbo njunega prebivališča oziroma sedeža;
- datum nastopa dela;
- naziv delovnega mesta oziroma vrsto dela, s kratkim opisom dela, ki ga mora delavec opravljati po pogodbi o zaposlitvi in za katero se zahtevajo enaka stopnja in smer izobrazbe in drugi pogoji za opravljanje dela v skladu z ZDR-1;
- kraj opravljanja dela; če ni navedenega točnega kraja velja, da delavec opravlja delo na sedežu delodajalca;

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

Če je določilo v pogodbi o zaposlitvi v nasprotju s splošnimi določbami o minimalnih pravicah in obveznostih pogodbenih strank, določenimi z zakonom, kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom delodajalca, se uporabljajo določbe zakona, kolektivnih pogodb oziroma splošnih aktov delodajalca, s katerimi je delno določena vsebina pogodbe o zaposlitvi, kot sestavni del te pogodbe« (povzeto po: Friedl 2013/2014, str. 127–128).

## 5 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA KADRE

Delo zavzema v človekovem življenju pomembno vlogo, saj na delovnem mestu preživimo kar tretjino življenja. Zato predstavlja delovno okolje eno najpomembnejših življenjskih okolij za človeka. Pomembna naloga vsakega podjetja je vzdrževati zdravo delovno mesto.

Obstajajo trije ključni elementi zdravega delovnega mesta:

1. **Fizično okolje:** mora zagotavljati varnost in ne sme negativno vplivati na zdravje zaposlenih, zaradi česar je potrebno stalno preverjanje ustreznosti delovnih pogojev ter omogočanje izboljšav.
2. **Zdravje in dobro počutje:** temelji na osveščanju zaposlenih o zdravju in zdravem načinu življenja ter nudenju pomoči in podpore pri uveljavljanju zdravih življenjskih navad.
3. **Ustrezno vodenje:** temelji na sprejemanju zdravju prijaznih politik vodstvenih kadrov in uvajanju primernih ukrepov za zagotavljanje pozitivnega delovnega okolja, dobrega počutja zaposlenih, motiviranja na delovnem mestu in spodbujanja dobrih medosebnih odnosov med zaposlenimi.

Zdravo delovno okolje prinaša podjetjem in delodajalcem mnoge prednosti, saj so zdravstveni stroški za zaposlene ob manjših možnostih za razvoj kroničnih bolezni

manjši, poveča se produktivnost posameznika in s tem konkurenčnost delovne organizacije, zmanjša se absentizem, na delovnem mestu je manj poškodb ali nesreč ter z njimi povezanih odškodnin, poveča se pripadnost zaposlenih. Lažje je spoprijemanje s spremembami in s stresom ter povečanje družbene odgovornosti podjetja in njegovega ugleda« (povzeto po: [http://sl.wikipedia.org/wiki/Du%C5%A1evno\\_zdravje\\_na\\_delovnem\\_mestu](http://sl.wikipedia.org/wiki/Du%C5%A1evno_zdravje_na_delovnem_mestu)).

## 5.1 FLUKTUACIJA

Fluktuacija pomeni naraščanje in upadanje količine česa na določenem področju. S tem pojmom tudi prikazujemo gibanje delovne sile, saj širše fluktuacija pomeni gibanje kadrov v organizacijo in iz nje. V ožjem pomenu besede pa fluktuacija pomeni odhajanje delavcev iz organizacije z namenom sklenitve delovnega razmerja v drugi organizaciji. Tak odhod se izkaže kot nadomestna potreba.

Fluktuacija za organizacije lahko predstavlja manjšo produkcijsko in ekonomsko učinkovitost ter neuspešno realizacijo gospodarskih načrtov. Koristna za podjetje je fluktuacija takrat, ko delavce, ki so odšli, zamenjajo mladi in perspektivni sposobni kadri, ki s seboj prinašajo nova znanja in ideje. Visoka fluktuacija ima neugodne ekonomske učinke, saj je povezana z visokimi stroški in negativno vpliva na učinkovitost in razvoj podjetja.

Z vidika posameznega zaposlenega, ki fluktuirajo, so v ospredju njegove potrebe, stališča in motivi. Fluktuacija za tovrstnega zaposlenega pomeni zaključno dejanje nekega procesa frustriranosti in nezadovoljstva na določenem delovnem mestu.

Velja prepričanje, da je najpomembnejši dejavnik fluktuacije prenizek osebni dohodek, oziroma možnost prejemanja večjega dohodka v drugi organizaciji.

Ostali dejavniki fluktuacije:

- fluktuacija je dvakrat večja pri mlajših delavcih, saj so mlajši bolj mobilni;
- moški v glavnem fluktuirajo zaradi nezadovoljstva z delom in organizacije dela, slabših možnosti za napredovanje in strokovno izpopolnjevanje, ženske pa navajajo kot vzrok za fluktuacijo največkrat osebne in družinske razloge, težave z varstvom otrok ter oddaljenostjo bivališča od delovnega mesta;
- delavci, ki imajo številčno večje družine, manj fluktuirajo kot delavci z manjšimi družinami ali brez družin. Razlog je v moralni in materialni odgovornosti do družine (povzeto po: <http://www.izboljsanje-delovnega-okolja.si/sl/raziskave/fluktuacija>).

Fluktuacija ali zamenjava števila zaposlenih se kaže preko bilance gibanja zaposlenih, ki prikazuje stanje v začetku leta, prihode, odhode ter stanje zaposlenih ob koncu posameznega leta. Poleg gibanja zaposlenih lahko proučujemo spremembe po posameznih enotah, oddelkih, po vrstah del ter ugotavljamo vzroke

gibanja; naravni odliv, prenehanje delovnega razmerja (na željo delavca, zaradi izrednih dogodkov kot je na primer suspenz, nepodaljšanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas idr.).

## 5.2 ABSENTIZEM

Absentizem izhaja iz latinske besede *absens* in pomeni izostanek ali odsotnost. Absentizem predstavlja kakršnokoli odsotnost z delovnega mesta kot na primer: izostanki, zamude, izhodi in odsotnost z dela. V ožjem smislu se absentizem nanaša na zdravstveni absentizem, ki pomeni izostanek z dela zaradi bolezni, v širšem smislu pa pomeni opravičene in neopravičene izostanke z dela.

Zdravstveni absentizem pomeni začasno odsotnost z delovnega mesta zaradi bolezenskih razlogov. Problematičen je zaradi mogoče pogoste dolgotrajnosti ter nenapovedanega izostanka. Poseben problem predstavlja skriti absentizem, ki se formalno izraža kot zdravstveni, neformalno pa kot odsotnost z delovnega mesta zaradi različnih vzrokov, kot so na primer neurejeni družinski odnosi, neorganizirano varstvo otrok, slaba motivacija in stimulacija, težki pogoji za delo, preobremenjenost ter neurejene razmere v podjetju.

Dejavniki zdravstvenega absentizma so:

- dejavniki zunanjega okolja (družinske obveznosti, razmere na trgu),
- dejavniki organizacijskega okolja (delovna disciplina, oblika vodenja, delovna kultura in norme),
- dejavniki, vezani na posameznika (spol, starost, osebnost, delovna doba).

Izostajanje z dela v obliki zamujanja, absentizma in prekinitve delovnega razmerja s strani zaposlenega se lahko pojavi tudi zaradi nezadovoljstva z delom in nizke pripadnosti delovni organizaciji.

Odsotnosti z dela lahko razvrstimo v sledeče modele:

- Zdravstveni model: sem sodijo posledice poškodb ali bolezni; naraščajoče so odsotnosti zaradi psiholoških bolezni, preobremenjenosti zaposlenih, slabe organizacijske klime ...
- Model odklonov: razlikuje med osebnostmi zaposlenih glede na čustveno stabilnost posameznikov, njihovo agresivnost in stopnjo želje po uspehu.
- Teorija umika: po tej teoriji na odsotnost z delovnega mesta vplivajo nezadovoljive in neprijetne delovne okoliščine; bistveno bolj kot nezadovoljstvo s sodelavci in nadrejenimi na absentizem vpliva nezadovoljstvo z delom.
- Ekonomski model: po tem modelu zaposleni maksimizirajo svojo koristnost glede na ugodnosti, stroške ter omejenost virov, med katere sodita čas in realna plača. Model temelji na predpostavki, da bo zaposleni odsoten z dela tolikšno število dni, kot je z vidika delodajalca še dopustno; večje odsotnosti se beležijo

pri zaposlenih, katerim je pomembnejši prosti čas in dejavnosti izven delovnega mesta.

- Kulturni model: sem sodijo socialni in normativni vplivi družbe na posameznika; pomemben je pojem kulturne odsotnosti, ki predstavlja kombinacijo splošno sprejetih norm, vedenj in predpisov, ki veljajo za določeno delovno skupino.

Posledice zdravstvenega absentizma so opazne na več ravneh in so lahko pozitivne ali negativne:

	<b>Pozitivne posledice</b>	<b>Negativne posledice</b>
Delodajalec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• večja fleksibilnost zaposlenih</li> <li>• raznolikost znanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmanjšana produktivnost</li> <li>• povečanje stroškov dela</li> <li>• povečanje možnosti poškodb pri delu in nesreč</li> <li>• zamera do zaposlenih</li> </ul>
Država	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmanjšanje delovnega stresa</li> <li>• zmanjšanje duševnih težav</li> <li>• zmanjšanje zakonskih in družinskih problemov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmanjšana produktivnost</li> <li>• zmanjšan bruto domači proizvod</li> <li>• povečanje stroškov za zdravstveno in socialno varstvo</li> </ul>

*Tabela 2: Posledice absentizma*  
(Vir: Wikipedia – Absentizem)

Organizacije lahko zdravstveni absentizem obvladujejo

- s trdo različico: represivni ukrepi, kot na primer odpustitev, poostren nadzor zdravstvenega absentizma, prerazporeditve na težje ter slabše plačano delovno mesto) ali pa
- z mehko različico: spremembe v celostnem delovanju organizacije, vključevanje nagrajevanja in napredovanja, mobilizacija zaposlenih ter njihovo izobraževanje.

Mehka različica je za organizacijo dražja, vendar prinaša trajnejše učinke. Učinkovit ukrep je lahko finančna stimulacija za neizkoriščanje bolniških dopustov.

Zdravstveni absentizem se lahko obvladuje tudi s pomočjo projektnih skupin, ki poskušajo izboljšati delovne pogoje, analizirati vzroke absentizma ter vplivati na zdravje in počutje zaposlenih.

Model za preprečevanje in zmanjševanje absentizma vsebuje štiri korake:

1. Načrtuj/planiraj (opis stanja absentizma)
2. Izvrši/naredi/opravi (izvajanje oblikovanih rešitev za izboljševanje stanja absentizma v organizaciji)
3. Preveri (preverjanje in ocena rezultatov izvedbe dejavnosti za izboljševanje absentizma)



4. Ukrepaj (razmislek ter novi ukrepi na osnovi rezultatov stanja absentizma) (povzeto po: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Absentizem>).

## **6 KADRI V POŠTI SLOVENIJE**

### **6.1 O PODJETJU**

Pošta Slovenije je bila ustanovljena ob razdružitvi nekdanjega skupnega PTT podjetja Slovenije (Pošte in Telekom) 1. januarja 1995. Od julija 2002 Pošta Slovenije deluje kot gospodarska družba v 100-odstotni lasti Republike Slovenije.

S širokim spektrom storitev, visokimi prihodki, investicijami, veliko akumulacijo znanja, dolgo in bogato tradicijo ter pripadnostjo okoli 6.000 zaposlenih je podjetje eno uspešnejših v Sloveniji. Kljub zaostrenim gospodarskim razmeram je Pošta Slovenije pretekla leta poslovala uspešno.

Osnovna dejavnost Pošte Slovenije je izvajanje univerzalne poštnih storitev, ob tem pa ima velik pomen tudi opravljanje drugih poštnih in kurirskih storitev, denarnih storitev ter prodaja blaga (povzeto po: <http://www.posta.si/opis-storitve/490/Osnovne-informacije>).

### **6.2 POSLANSTVO IN VIZIJA**

Pošta Slovenije si je kot svoje poslanstvo postavila dolžnost zagotavljanja razvoja ter kakovostno, konkurenčno in zanesljivo izvajanje:

- poštnih storitev,
- logističnih storitev,
- varnih elektronskih poštnih storitev,
- storitev uporabe globalnega poštnega informacijskega in komunikacijskega omrežja in
- prodaje trgovskega blaga

za prebivalstvo in pravne subjekte v domačem in mednarodnem okolju.

Nacionalni razvoj na demografsko ogroženih območjih, zadovoljstvo državljanov kot uporabnikov storitev in pa večanje konkurenčnosti in poslovne učinkovitosti podjetij in drugih poslovnih subjektov so tri področja, na katerih si je Pošta Slovenije zadala uresničiti svoje poslanstvo.

Vizija Pošte Slovenije:

- Biti najpomembnejši in največji izvajalec poštnih in z njimi povezanih logističnih storitev v Sloveniji tudi po liberalizaciji poštnega trga v EU.
- Razvijati pripadnost in lojalnost zaposlenih, vlagati v njihovo znanje ter zagotavljati njihovo socialno varnost.

- Zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost in optimalno donosnost vloženega kapitala

(povzeto po: <http://www.posta.si/opis-storitve/551/Poslanstvo-in-vizija>).

Za uspešnost podjetja v preteklosti in da bi se trend nadaljeval tudi v prihodnosti, v podjetju sledijo strateškim usmeritvam. Potrebno je prilagajanje spremembam v okolju, prilagajanje spremenjenim navadam strank in liberaliziranemu poštnemu trgu, skratka uspešno vodenje v času gospodarske krize in globalizacije.

### **6.3 ORGANIZIRANOST POŠTE SLOVENIJE**

V skladu z Odredbo o notranji organiziranosti Pošte Slovenije družbo sestavlja poslovodstvo, pooblaščenca in svetovalci poslovodstva, štabne službe, področja in poslovne enote.

Strokovne službe obsegajo:

- štabne službe: Služba notranje revizije, Služba korporativnega komuniciranja, Služba poslovnih procesov in Služba poslovnega sekretariata;
- področja: Področje globalne logistike, Področje trženja, Področje informacijske tehnologije, Področje računovodstva, Področje financ, Področje investicij in nabave, Področje kadrovskih in pravnih zadev, Področje mednarodnih odnosov, Področje razvoja in tehnologije storitev ter Področje korporativne varnosti in nadzora.

Družbo nadalje sestavlja še devet poslovnih enot: Ljubljana, Maribor, Celje, Kranj, Nova Gorica, Koper, Poštno logistični center Ljubljana, Novo mesto in Murska Sobota.

### **6.4 PRAVNE PODLAGE ZA ZAPOSLOVANJE V PS**

Delovna razmerja v Pošti Slovenije urejajo:

- Zakon o delovnih razmerjih,
- Kolektivna pogodba za poštne in kurirske dejavnosti,
- Kolektivna pogodba Pošte Slovenije d. o. o.,
- Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest.

Kolektivna pogodba za poštne in kurirske dejavnosti velja za vse delodajalce, ki na pridobiten način po standardni klasifikaciji dejavnosti opravljajo dejavnost. S to kolektivno pogodbo se določajo pravice in obveznosti delodajalca in delavcev. Kolektivna pogodba poleg splošnih pravnih pojmov opredeljuje: obliko pogodb, pripravništvo, napotitev delavcev iz kraja v kraj, delovni čas in njegovo razporeditev, pravice do odsotnosti z dela ter letni dopust, izobraževanja, sindikalno delo,

oblikovanje plač ter dodatke in druge prejemke, reševanje morebitnih sporov, odpoved kolektivne pogodbe itd.

Kolektivna pogodba Pošte Slovenije je usklajena z določili veljavne Kolektivne pogodbe za poštne in kurirske dejavnosti in je stopila v veljavo 1. 3. 2012, prinaša pa tudi nov plačni model. Le-ta je fleksibilen ter poleg zaposlenih ščiti tudi družbo. Nov plačni model predstavlja razumen kompromis, saj je zasnovan tako, da se prilagaja gospodarskim razmeram in doseženim rezultatom poslovanja, kar pomeni, da je nagrajevanje zaposlenih odvisno od uspešnosti podjetja. Plačni model se izvaja na podlagi novega Pravilnika o sistemizaciji delovnih mest, ki je stopil v veljavo 1. 5. 2012 in delovna mesta razvršča v deset tarifnih razredov (povzeto po: <https://www.posta.si/novica/27889/Posta-Slovenije-in-Konferenca-sindikato-v-Poste-Slovenije-podpisali-novo-kolektivno-pogodbo?nodeid=559&page=1&year=0>).

Sistemizacija delovnih mest je splošni akt delodajalca, ki določa delovna mesta in pogoje, potrebne za zasedbo delovnih mest. Delovna mesta so razvrščena v tarifne razrede glede na zahtevano strokovno izobrazbo, določeno v aktu o sistemizaciji delovnih mest. Delodajalec je dolžan pred sprejetjem akta o sistemizaciji delovnih mest pridobiti mnenje sindikata (povzeto po: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=20032447>).

## 6.5 SISTEM ZAPOSLOVANJA V PS

Letni plan zaposlovanja predstavlja kadrovski načrt, ki je vključen v letni poslovni načrt. Pripravlja se za celotno Pošto Slovenije, poslovne enote ter posamezne pošte. Kadrovski načrt predstavlja pomemben del poslovnega načrta družbe. Pri pripravi se upošteva vrsta elementov: obseg storitev, produktivnost, prihodki, odhodki, centralizacija dostave, spremembe delovnih časov, plani preoblikovanja pošt v pogodbene, izkoriščenost letnih dopustov, odsotnosti, viški in manki ur (povzeto po Galičič Drakslar, 2014).

V Pošti Slovenije zaposlujejo na podlagi javno objavljenega razpisa za prosto delovno mesto. Podlaga za sklenitev pogodbe o zaposlitvi oziroma za začetek zaposlovanja na določeno delovno mesto je, da je delovno mesto določeno z aktom o sistemizaciji. V javni objavi je navedeno:

- prosto delovno mesto, za katerega se opravlja razpis,
- pogoji, ki jih mora kandidat izpolnjevati,
- rok za prijavo na razpis.

Objava običajno vsebuje tudi druge podatke kot npr: ali se razpisuje delovno razmerje za določen ali nedoločen delovni čas, za delo s krajšim ali polnim delovnim časom, za poskusno delo ali za zaposlitev pripravnika, potrebna znanja ali kvalifikacije.

S prijavljenimi kandidati, ki ustrezajo kriterijem za razpisano delovno mesto, se opravi razgovor. Pooblaščen oseb delodajalca izbere, s katerim kandidatom bo sklenjena pogodba o zaposlitvi, ostale kandidate pa v osmih dneh po sklenitvi pogodbe z izbranim kandidatom pisno obvesti o tem, da niso bili izbrani.

Delovna mesta v Pošti Slovenije zapolnjujejo tudi s premestitvami znotraj podjetja in z napredovanji na delovnih mestih.

## 7 KADROVSKA ANALIZA

Podatki o številu zaposlenih ter spolu so povzeti iz javno dostopnih letnih poročil podjetja Pošta Slovenije, ki so objavljeni na spletnih straneh podjetja. Analiza kadrov se nanaša na pet zaporednih poslovnih let, in sicer od leta 2008 do leta 2012.

### 7.1 BILANCA GIBANJA ZAPOSLENIH

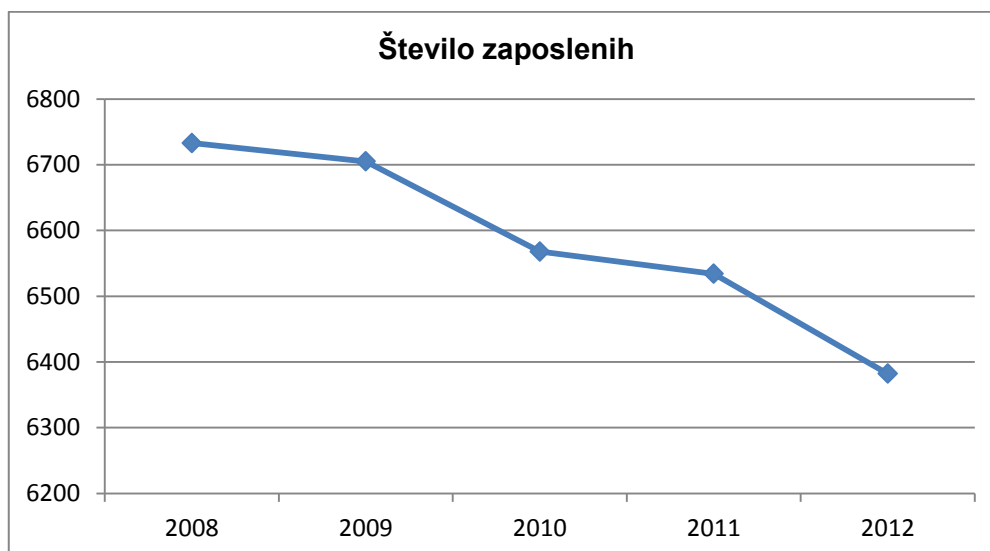
Tabela 3 prikazuje gibanje števila zaposlenih za proučevano petletno obdobje. Iz prikazanih podatkov je razvidno, da je v letih gospodarske in finančne krize Pošta Slovenije postopoma zmanjševala zaposlovanje oziroma ni večala števila delovnih mest v organizaciji. Glede na tržne razmere so prilagajali število zaposlenih z upokojitvami ter nepodaljšanjem pogodb o zaposlitvi za določen čas.

Stanje 31. 12.	2008	2009	2010	2011	2012	Indeks $7 = 6/2$
1	2	3	4	5	6	7
Število zaposlenih	6.733	6.705	6.568	6.534	6.382	95

*Tabela 3: Bilanca gibanja zaposlenih*  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

Podjetje Pošta Slovenije je v obdobju petih poslovnih let število zaposlenih zmanjšalo za 5 %. Konec leta 2008 je bilo v podjetju zaposlenih 6.733 ljudi, konec leta 2012 pa 351 manj, oziroma 6.382 zaposlenih.

Ob koncu leta 2008 je imelo 8,6 % zaposlenih delovno razmerje sklenjeno za določen čas, ob koncu leta 2012 pa le še 3,4 %. Podjetje je zaposlovalo delavce za določen čas, predvsem na področjih del v manipulaciji, dostavi ter poštno logističnih centrih. Ker se je v petih letih podjetju obseg storitev zmanjšal za 14 %, se je število zaposlenih postopno zmanjševalo z nepodaljševanjem pogodb za določen čas.



Slika 5: Število zaposlenih  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

Padanje števila zaposlenih je razvidno tudi iz grafa števila zaposlenih, kar potrjuje dejstvo, da so v Pošti Slovenije želeli ohraniti socialno varnost zaposlenih.

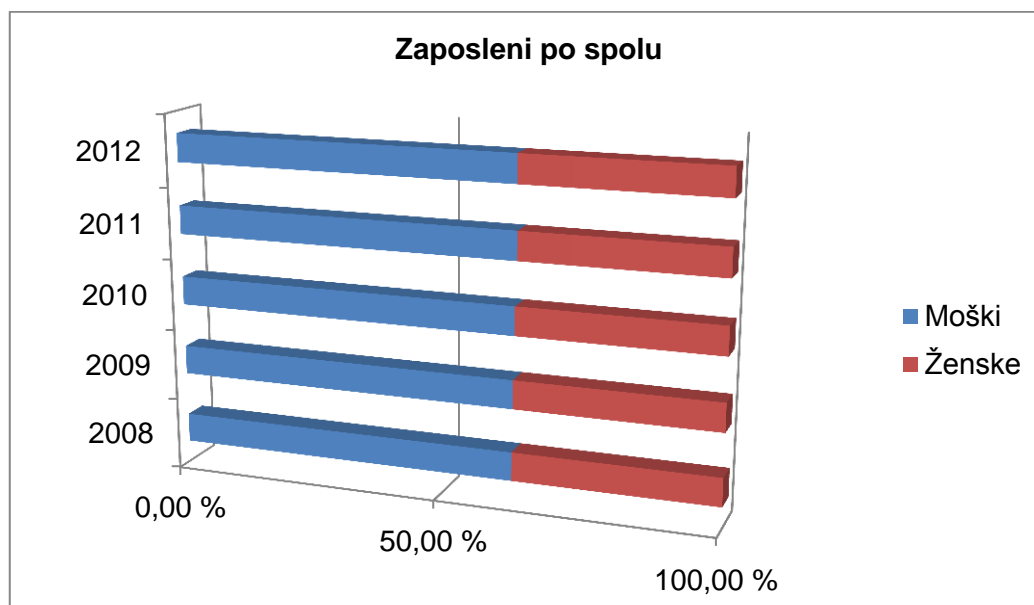
## 7.2 ZAPOSLENI PO SPOLU

Delež zaposlenih po spolu kaže, da v povprečju 36,6 % vseh zaposlenih predstavljajo ženske, ki so zaposlene predvsem na poštah, 63,4 % pa je moških, zaposlenih predvsem v dostavi poštne pošte, transportu ter v predelavi pošiljk v poštno logističnih centrih.

31. 12.	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6
MOŠKI	63,0 %	63,1 %	63,4 %	63,7 %	63,6 %
ŽENSKE	37,0 %	36,9 %	36,6 %	36,3 %	36,4 %

Tabela 4: Zaposleni po spolu  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

Tabela 4 prikazuje postopno rast števila zaposlenih moškega spola, kar gre pripisati večjemu obsegu storitev v dostavi poštne pošte. Delež zaposlenih ženskega spola se zmanjšuje, kar lahko pripišemo upadanju storitev na poštah.



*Slika 6: Zaposleni po spolu*  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

### 7.3 STRUKTURA ZAPOSLENIH PO VRSTI DEL

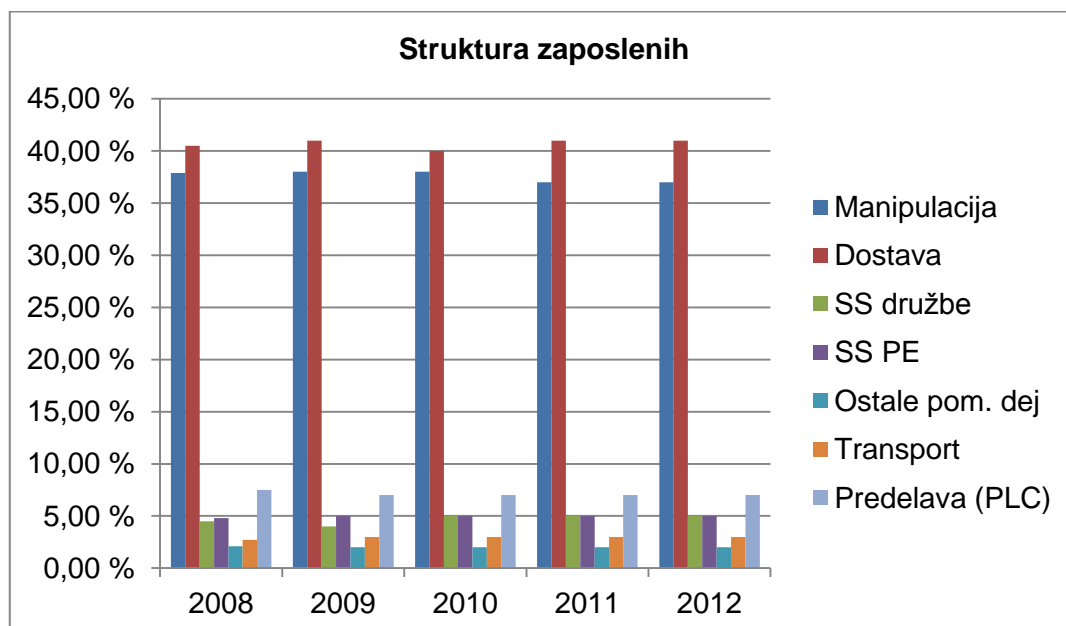
V Pošti Slovenije so delovna mesta strukturirana na več skupin, ki so odvisna od vrste del, in sicer:

- manipulacija: zajema delovna mesta poštних uslužbencev na poštних okencih, kontrolorje, upravnike pošt;
- dostava: zajema delovna mesta pismonoš, voznikov Hitre pošte in UPS-a;
- Skupne službe družbe in poslovnih enot: zaposleni v področjih in oddelkih poslovnih enot, carinsko-izmenjalni pošti;
- ostale pomožne dejavnosti, transport, predelava: zaposleni v transportu, oddelkih vzdrževanja, predelavi in izmenjavi pošiljk v poštno logističnih centrih, oddelku ekspedita, centralnem skladišču idr.

%	2008	2009	2010	2011	2012	Indeks
1	2	3	4	5	6	7 = 6/2
Manipulacija	37,9	38	38	37	37	97
Dostava	40,5	41	40	41	41	101
SS družbe	4,5	4	5	5	5	111
SS PE	4,8	5	5	5	5	104
Ostale pom. dejavnosti	2,1	2	2	2	2	95
Transport	2,7	3	3	3	3	111
Predelava (PLC)	7,5	7	7	7	7	93

*Tabela 5: Struktura zaposlenih*  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

Iz tabele 5 je razvidno, da je največji delež, 78 %, zaposlenih v manipulaciji in dostavi. Indeksi kažejo na padanje števila zaposlenih v manipulaciji, pomožnih dejavnostih in poštnih centrih ter na rast števila zaposlenih v dostavi in transportu. Rast števila zaposlenih beležijo na področju skupnih služb družbe in poslovnih enot.



Slika 7: Struktura zaposlenih  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

## 7.4 FLUKTUACIJA

Za izračun fluktuacije smo uporabili sledečo formulo za merjenje stopnje fluktuacije:

EF =	O x 100
	SZ x S

EF = odstotek fluktuacije

O = število zaposlenih, kateri so odšli iz organizacije

SZ = začetno stanje zaposlenih v opazovanem obdobju

S = število novozaposlenih delavcev

Povprečna stopnja fluktuacije je bila v petletnem obdobju 4,38 %. Najvišja je bila v letu 2008, ko je znašala 6,6 %, najnižja pa v letu 2011, ko je znašala 3,2 %.

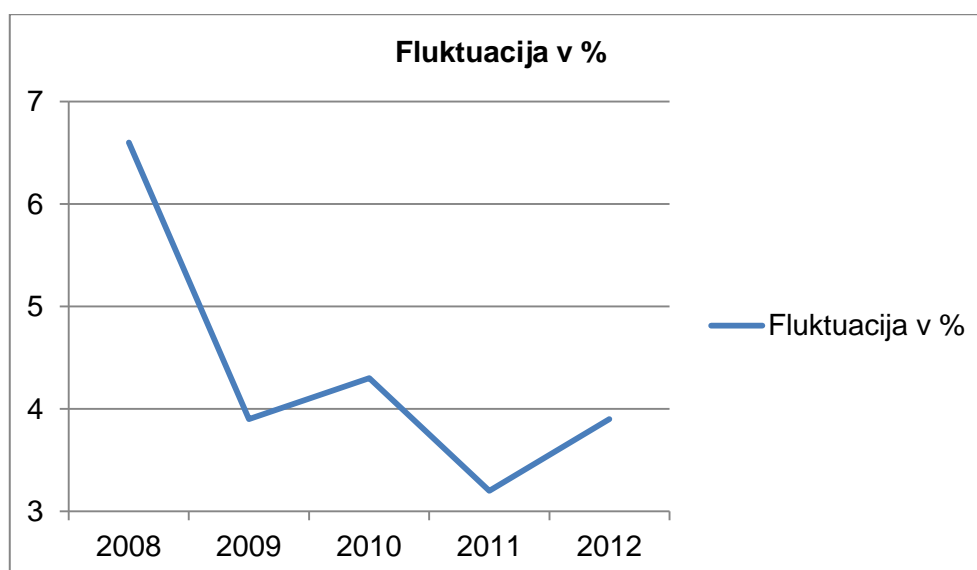
Visok delež fluktuacije (6,6 %) v letu 2008 je lahko posledica dejstva, da še ni bilo večjih vplivov gospodarske krize in je bilo lažje dobiti službo v drugih dejavnostih. Gospodarska kriza je v naslednjih letih povzročila, da se je zmanjšalo število aktivnih podjetij, povečala se je brezposelnost, možnost zaposlitve v drugih dejavnostih se je zmanjšala.

Leto	Stanje na začetku leta	Prihodi	Odhodi	Stanje na koncu leta	Razlika	% fluktuacije
1	2	3	4	5	6	7
2008	6.643	567	477	6.733	+ 90	6,6 %
2009	6733	244	272	6.705	- 28	3,9 %
2010	6.705	160	297	6.568	- 137	4,3 %
2011	6.568	179	213	6.534	- 34	3,2 %
2012	6.534	110	262	6.382	- 152	3,9 %

Tabela 6: Fluktuacija v Pošti Slovenije v obdobju od 2008 do 2012  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

Pošti Slovenije se je zmanjšal obseg poslovanja, zato vseh naravnih odlivov ni nadomeščala z novimi zaposlitvami. V letu 2008 je v podjetje prišlo 567 novih delavcev, v letu 2012 le še 110, kar predstavlja 80% zmanjšanje. Prav tako se je zmanjšalo število odhodov delavcev.

Med letoma 2011 in 2012 se je število odhodov sicer povečalo, kar pa gre pripisati dejstvu, da je s 1. 1. 2013 prišlo do reforme pokojninske zakonodaje in so se v letu 2012 upokojili tisti delavci, ki so imeli izpolnjene pogoje in bi se jim možnost upokojitve (z uveljavljanjem oz. dokupom let šolanja, služenja vojaškega roka idr.) v naslednjih letih bistveno spremenila – podaljšala.



Slika 8: Fluktuacija v obdobju od 2008 do 2012  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)



## 7.5 ABSENTIZEM

Odsotnosti se delijo na redne in izredne ter na odsotnosti z ali brez nadomestila plače. Bolniške odsotnosti do 30 dni gredo v breme podjetja, odsotnosti nad 30 dni pa refundira Zavod za zdravstveno zavarovanje.

V tabeli 7 so prikazane odsotnosti z dela za obdobje od leta 2008 do leta 2012. Število odsotnosti se je v letu 2012 glede na leto 2008 zvišalo za 2 %.

V postavki »ostale odsotnosti« so zajeti izredni plačani in neplačani dopusti, izobraževanja, darovanje krvi, usposabljanje v rezervnem sestavu slovenske vojske, neopravičeni izostanki in suspenz.

Oblika odsotnosti v dnevih	2008	2009	2010	2011	2012	indeks 7 = 6/2
1	2	3	4	5	6	7
Letni dopust	28,5	32,7	31,0	29,9	30,3	106
Bolniška odsotnost	15,7	15,0	14,4	14,6	14,4	92
Porodniški dopust	3,4	3,2	3,4	3,0	3,0	88
Očetovski dopust	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	100
Ostale odsotnosti	0,7	0,8	1,3	1,2	1,4	200
Skupaj	48,7	52,1	50,5	49,1	49,5	102

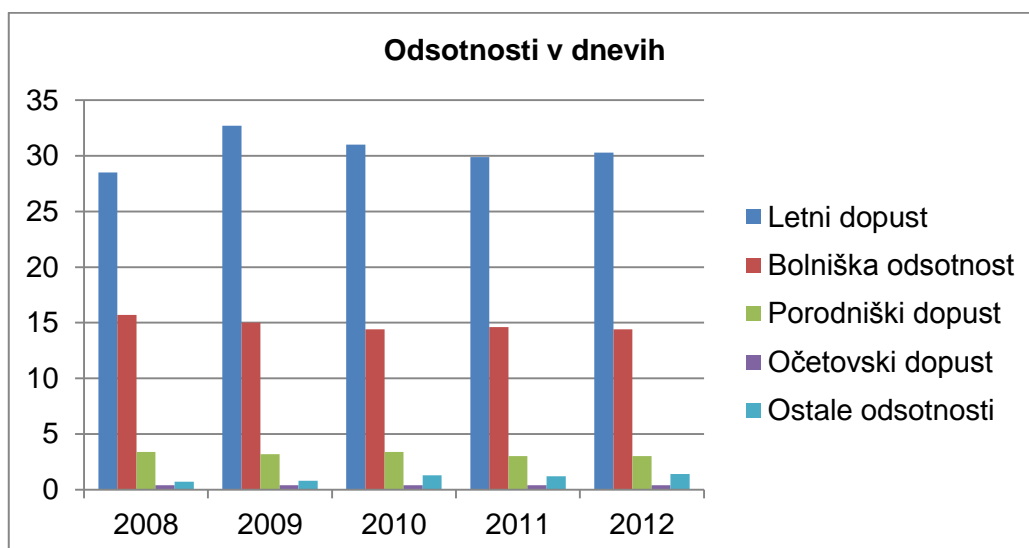
Tabela 7: Odsotnosti z dela v dnevih v letih od 2008 do 2012  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

Število dni odsotnosti iz naslova letnega dopusta se je zvišalo za 6 %, in sicer z 28,5 dni v letu 2008 na 30,3 dni v letu 2012. Vzroki so naslednji: zaradi zmanjšanja novega zaposlovanja se povečujeta starost in delovna doba zaposlenih, ki imajo zaradi navedenih dejavnikov tudi nekaj dni letnega dopusta več. S spremembo kolektivne pogodbe podjetja se je v letu 2012 število dni letnega dopusta določenim kategorijam zaposlenih sicer zmanjšalo (manj dni dopusta za starejše delavce, za VI. in višjo stopnjo izobrazbe ...), so pa v podjetju zvišali stopnjo izkoriščenosti letnega dopusta med letom.

Bolniške in porodniške odsotnosti so v upadanju. Znižanje bolniških odsotnosti bi lahko pripisali povečani izrabi letnih dopustov ter s tem povečanju rekreacije delavcev in pa regeneraciji njihovih delovnih zmožnosti. Znižanje porodniških odsotnosti bi lahko pripisali dejstvu, da se je povprečna starost zaposlenega pri Pošti Slovenije z 41 let v letu 2008 dvignila na 42 let v letu 2012. Posledično se z večanjem povprečne starosti zaposlenih zmanjšuje število porodniških odsotnosti. V

petletnem obdobju v Pošti Slovenije na področju očetovskih dopustov ne beležijo odstopanj.

Porast je zaznana v ostalih odsotnostih, kar gre pripisati večjemu številu izobraževanj zaposlenih. To pomeni, da v Pošti Slovenije skrbijo za razvoj zaposlenih s potrebnimi formativnimi in informativnimi izobraževanji.



Slika 9: Odsotnosti zaposlenih v obdobju od 2008 do 2012  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

## 7.6 IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Podjetje zaposlene napotuje na interna in eksterna izobraževanja s področja opravljanja dejavnosti (trženje posameznih vrst storitev, opravljanje storitev za PBS, UPS storitve, preverjanje pristnosti in primernosti evro gotovine, tuji jeziki, licence za voznike, sprejem vlog certifikatske agencije ...), prodaje, varstvo pred požarom, delovanja aplikativnih podpor (UPO, KIS, MIS – marketinški informacijski sistem) ...

Zaradi kakovostnega uvajanja obstoječih storitev in poznavanja novih vrst storitev podjetje postopno na izobraževanja vključuje vse zaposlene, saj na ta način lahko zagotavlja tudi kakovost opravljenih storitev in s tem posledično manj reklamacij in nezadovoljnih končnih uporabnikov.

V letu 2008 je bilo v podjetju evidentiranih 8.800 udeležb na raznih oblikah izobraževanj, največ udeležb je bilo v letu 2010, potem pa se število udeležb zmanjšuje. Večje število izvedenih izobraževanj v letih 2008–2010 je posledica postopnega uvajanja sprememb in novega informacijskega sistema na poštnih okencih, imenovanega UPO (univerzalno poštno okence) ter v naslednjih letih uvajanja enotnega kadrovskega informacijskega sistema (KIS). Vsako leto so

organizirani tudi izobraževalni sestanki s posameznimi skupinami zaposlenih: manipulacija, dostava, upravniki pošt.

Kazalci procesov izobraževanja-funkcionalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	2008	2009	2010	2011	2012	Indeks 7 = 6/2
1	2	3	4	5	6	7
Število zaposlenih	6.733	6.705	6.568	6.534	6.382	95
Letno število udeležb zaposlenih v izobraževanju	8.800	8.689	9.984	8.188	7.436	85
Letno število ur izobraževanja in usposabljanja	48.383	62.402	86.409	72.522	76.617	158
Povprečno število ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega	7,2	9,3	13,2	11,1	12,0	166

*Tabela 8: Kazalci procesov izobraževanj*  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

Povprečno število ur izobraževanj se je povečalo s 7,2 ure na zaposlenega v letu 2008 na 12,0 ur na zaposlenega v letu 2012. Iz podatkov torej lahko povzamemo, da so v podjetju sicer zmanjšali število udeležb zaposlenih na raznih izobraževanjih, se je pa bistveno podaljšal čas posameznih izobraževanj.

V podjetju Pošta Slovenije se je v petih letih število zaposlenih postopno zmanjševalo, število ur izobraževanj in usposabljanj na zaposlenega pa se je v opazovanem petletnem obdobju postopno povečevalo. Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da podjetje vedno več vlaga v razvoj kadrov.

## 7.7 ZAPOSLENI PO STOPNJAH IZOBRAZBE

Izobrazbena struktura zaposlenih je z leti vse boljša. Zaposleni se izobražujejo za pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe. Le-ta je pogosto višja od zahtevane. V preteklosti je kadrovska izobraževanja pogosto sofinanciralo podjetje glede na kadrovske potrebe. Zadnja leta pa je zaradi zniževanja stroškov in vpliva gospodarske krize omejeno tudi refundiranje izobraževanj.

Iz podatkov v letnih poročilih je razvidno, da ima največ zaposlenih IV. in V. stopnje strokovne izobrazbe, kar je povezano s sistemizacijo delovnih mest in zahtevano izobrazbo za zasedbo delovnih mest. Gre za delovna mesta pismonoš in manipulativnih delavk.

Stopnja strokovne izobrazbe	Število zaposlenih					Indeks
	2008	2009	2010	2011	2012	
1	2	3	4	5	6	7 = 6/2
I.	610	569	537	496	131	21
II.	62	57	55	52	333	537
III.	437	434	426	418	404	92
IV.	2.057	2.047	1.989	1.956	1.854	90
V.	2.608	2.587	2.517	2.498	2.429	93
VI.	476	519	546	570	609	128
VII.	432	490	516	537	362	84
VIII.	21	21	24	26	235	1.119
IX.	1	1	1	0	25	2.500
X.	-	-	-	-	-	-
Skupaj:	6.704	6.725	6.611	6.552	6.382	95

*Tabela 9: Zaposleni po stopnjah izobrazbe*  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

V letu 2008 je imelo 13,9 % zaposlenih VI.–X. stopnjo izobrazbe, konec leta 2012 pa se je ta delež povečal na 19,3 %. Vzroki so na eni strani samoizobraževanje že zaposlenih delavcev za pridobitev dodatne izobrazbe, sprememba sistemizacije delovnih mest v podjetju ter zaposlovanje novih delavcev z ustrežno izobrazbo za zasedbo posameznih delovnih mest.

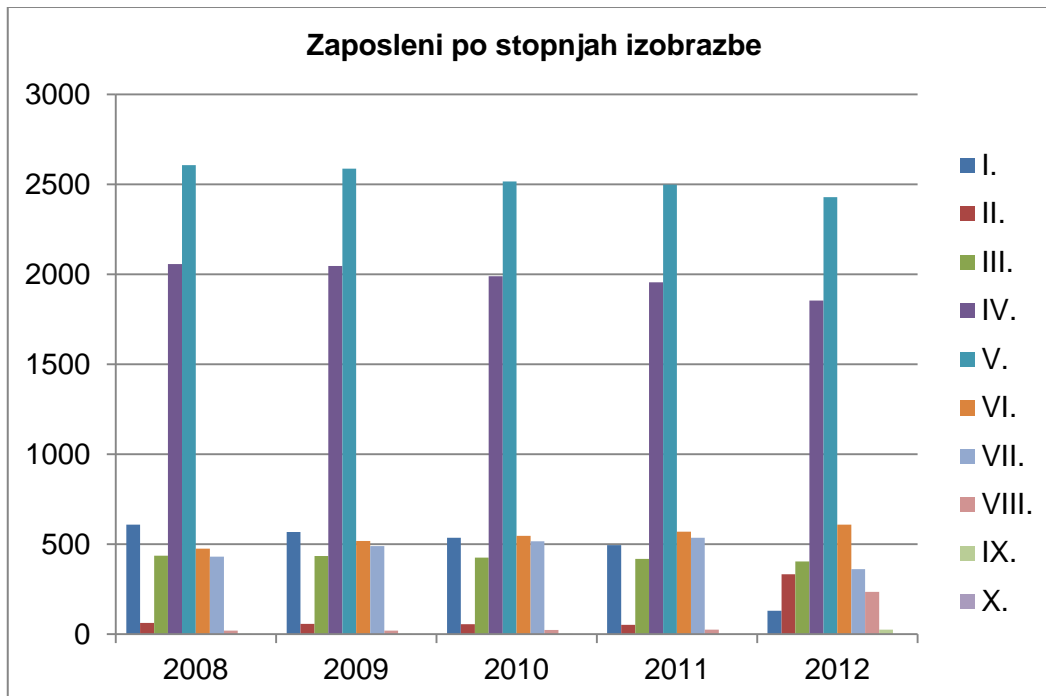
V letu 2012 je prišlo do spremembe Kolektivne pogodbe in sistemizacije delovnih mest. Zaradi razlik med pridobljenimi stopnjami izobrazbe v preteklosti in sedanjim bolonjskim študijem, so bile v okviru sistemizacije uvedene dodatne kategorije I. in II. v okviru VI. in VII. stopnje izobrazbe.

Do leta 2011 je bila univerzitetna izobrazba razvrščena v okvir VII. stopnje, z novo sistemizacijo pa v okvir VIII. stopnje, kar se odraža tudi v skoraj desetkratnem povečanju števila zaposlenih z navedeno stopnjo izobrazbe (s 26 na 235 zaposlenih).

Zaradi sprememb oz. ukinitve določenih smeri študija ter sprememb programov, ki so vezani na bolonjski študij ter spremembe sistemizacije, se je v proučevanem obdobju povečalo število zaposlenih z dokončanim znanstvenim magistrskim študijem.

Podjetje je v proučevanem obdobju zaposlenim, ki so pridobili dodatno izobrazbo in je bila le-ta povezana tudi z zasedbo obstoječega ali novega delovnega mesta, na

katerega so bili prerazporejeni, sofinanciralo oz. povrnilo stroške šolanja. Iz navedenega izhaja, da je podjetje kljub začetku gospodarske krize skrbelo za izobraževanje in razvoj svojih zaposlenih delavcev.



Slika 10: Zaposleni po stopnjah izobrazbe  
(Vir: Letna poročila Pošte Slovenije 2008–2012)

## 8 ZAKLJUČEK

Kot smo zapisali že v uvodu, je namen diplomske naloge potrditi hipotezo, da je gospodarska kriza sicer ustavila zaposlovanje novih kadrov v podjetju, vendar Pošta Slovenije še naprej vlaga v kadre, njihovo izobraževanje in razvoj.

Bilanca gibanja zaposlenih je pokazala, da se število zaposlenih zmanjšuje, ni novih zaposlovanj oz. število delovnih mest se v organizaciji ne povečuje. Storitve na poštnih okencih so v upadanju, kar pomeni znižanje zaposlenih predvsem ženskega spola. Fluktuacija se je z leti zmanjšala, saj so se odhodi zaposlenih zmanjšali tudi zaradi vpliva gospodarske krize in slabših možnosti zaposlovanja v drugih dejavnostih. Na področju absentizma se kaže porast, vendar zgolj zaradi večje izkoriščenosti letnih dopustov tekom leta ter opaznega povečanja na področju ostalih odsotnosti.

Z analiziranjem ostalih odsotnosti in nadalje analizo izobraževanj zaposlenih smo potrdili našo hipotezo. Ostale odsotnosti so se zvečale tudi na podlagi večjega števila izobraževanj zaposlenih. Število udeležb zaposlenih na izobraževanjih se je sicer zmanjšalo, vendar se je letni fond ur, namenjenih izobraževanjem in usposabljanjem, povečal za več kot 50 % in s tem tudi delež izobraževanj na zaposlenega.

Ugotovljene izsledke dopolnjuje tudi analiza izobrazbene strukture zaposlenih, ki nam pokaže izboljšanje izobrazbene strukture zaposlenih v opazovanem petletnem obdobju. Opazen je porast zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe. Zaposleni se udeležujejo formativnih in informativnih izobraževanj, se šolajo v skladu z interesi organizacije in lastnimi interesi, imajo možnosti napredovanja, kariernega ter osebnega razvoja, so bolj fleksibilni. Vse to se posledično odraža tudi v kvaliteti opravljenih storitev in zadovoljstvu uporabnikov. Dobra skrb za kadre hkrati povečuje pripadnost zaposlenih organizaciji.

Poleg izsledkov analiziranih podatkov trditev, da Pošta Slovenije vlaga v kadre, jih izobražuje in razvija, dodatno potrjujejo tudi načrti Pošte Slovenije za prihodnost:

- informatizacija HRM procesov,
- šola vodenja,
- akademija prodaje in prodajnega vodenja,
- letni razgovori z zaposlenimi in razvoj karier,
- vlaganje v izobraževanje na področja novih vrst storitev, ki jih podjetje uvaja v svoje poslovanje, npr. izobraževanje za zavarovalne zastopnike in pridobitev licenc za opravljanje zavarovalnih poslov.

Na podlagi proučenega gradiva, z izsledki raziskave ter kot zaposlena pri pošti že dobrih 20 let, lahko trdim, da imamo kadri v Pošti Slovenije omogočeno pridobivanje vseh znanj, ki jih potrebujemo za kar najbolj kvalitetno, učinkovito in strokovno delo.

Podjetje omogoča pridobitev vseh potrebnih znanj za nemoteno delo, hkrati pa tudi podpira izobraževanja izven organizacije. V podjetju obstajajo tudi možnosti kariernega razvoja v smeri napredovanja na delovnem mestu.

V letnem poročilu je med strateškimi usmeritvami podjetja zapisano:

»Zaposleni smo srce Pošte Slovenije in ključ do zadovoljnih uporabnikov: stalno skrb bomo namenjali strokovnemu izobraževanju in prizadevanju, da pritegnemo in obdržimo uspešne strokovnjake. Vzpostavljali bomo kulturo, ki temelji na vrhunski izvedbi« (povzeto po: Letno poročilo pošte Slovenije 2012, str. 33).

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

- Friedl, A. *Poslovno pravo*. B&B, Gradivo za višjo strokovno šolo, program ekonomist, 2013/2014.
- Galičič Drakslar, B. (2012). *Organizacija poštne dejavnosti*, Kranj.
- Galičič Drakslar, B. (2014). Poslovne informacije, Pošta Slovenije, PE Kranj, št. 4, april 2014.
- Kolektivna pogodba za poštne in kurirske dejavnosti, Uradni list RS, št. 50/03, 94/04, 61/05, 84/08 in 91/09.
- Letno poročilo Pošte Slovenije d. o. o. za leto 2008, Maribor, april 2009.
- Letno poročilo Pošte Slovenije d. o. o. za leto 2009, Maribor, april 2010.
- Letno poročilo Pošte Slovenije d. o. o. za leto 2010, Maribor, april 2011.
- Letno poročilo Pošte Slovenije d. o. o. za leto 2011, Maribor, april 2012.
- Letno poročilo Pošte Slovenije d. o. o. za leto 2012, Maribor, april 2013.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem Fakulteta za management.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
- Zakon o urejanju trga dela (ZUTD-A), Uradni list RS, št. 80/10, 21/13.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Uradni list RS, št. 21/2013.
- Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP), Uradni list RS, št. 43/2006.

### Spletne strani:

- *IDO-Izboljšanje delovnega okolja.si: Fluktuacija*. Pridobljeno 01. 05. 2014 z naslova <http://www.izboljsanje-delovnega-okolja.si/sl/raziskave/fluktuacija>.
- *Moja zaposlitev.si: 4 koraki za zaposlitev delavca*. Pridobljeno 05. 04. 2014 z naslova <http://www.mojazaposlitev.si/delodajalci/hr-nasveti/4-koraki-za-zaposlitev-delavca/>.
- *Pošta Slovenije: Osnovne informacije*. Pridobljeno 29. 04. 2014 z naslova <http://www.posta.si/opis-storitve/490/Osnovne-informacije>.
- *Pošta Slovenije: Poslanstvo in vizija*. Pridobljeno 29. 04. 2014 z naslova <http://www.posta.si/opis-storitve/551/Poslanstvo-in-vizija>.
- *Pošta Slovenije: Pošta Slovenije in Konferenca sindikatov Pošte Slovenije podpisali novo kolektivno pogodbo*. Pridobljeno 01. 05. 2014 z naslova <https://www.posta.si/novica/27889/Posta-Slovenije-in-Konferenca-sindikatov-Poste-Slovenije-podpisali-novo-kolektivno-pogodbo?nodeid=559&page=1&year=0>.



- *Statistični urad RS: Aktivno prebivalstvo, Slovenija, Metodološka pojasnila.* Pridobljeno 03. 04. 2014 z naslova [http://www.stat.si/doc/metod\\_pojasnila/07-009-mp.htm](http://www.stat.si/doc/metod_pojasnila/07-009-mp.htm).
- *Uradni list Republike Slovenije: Kolektivna pogodba za poštne in kurirske dejavnosti.* Pridobljeno 29. 04. 2014 z naslova <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=20032447>.
- *Uradni list Republike Slovenije: Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1).* Pridobljeno 11. 04. 2014 z naslova <http://www.uradni-list.si/1/content?id=112301>
- *Uradni list Republike Slovenije: Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKoIP).* Pridobljeno 11. 04. 2014 z naslova <http://www.uradni-list.si/1/content?id=73043>.
- *Wikipedija: Duševno zdravje na delovnem mestu.* Pridobljeno 14. 04. 2014 z naslova [http://sl.wikipedia.org/wiki/Du%C5%A1evno\\_zdravje\\_na\\_delovnem\\_mestu](http://sl.wikipedia.org/wiki/Du%C5%A1evno_zdravje_na_delovnem_mestu).
- *Wikipedija: Absentizem.* Pridobljeno 14.04.2014 z naslova <http://sl.wikipedia.org/wiki/Absentizem>.

## KAZALO SLIK

Slika 1: Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti dela za potrebe nadaljnega razvoja zaposlenih .....	5
Slika 2: Razvrstitev zaposlenih po delovni uspešnosti in razvojnih zmožnostih .....	6
Slika 3: Interakcija med osebnimi in organizacijskimi cilji .....	8
Slika 4: Proces zaposlovanja .....	12
Slika 5: Število zaposlenih .....	23
Slika 6: Zaposleni po spolu .....	24
Slika 7: Struktura zaposlenih .....	25
Slika 8: Fluktuacija v obdobju od 2008 do 2012 .....	26
Slika 9: Odsotnosti zaposlenih v obdobju od 2008 do 2012 .....	28
Slika 10: Zaposleni po stopnjah izobrazbe .....	31

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomen razvoja za organizacijo in zaposlene .....	4
Tabela 2: Posledice absentizma .....	18
Tabela 3: Bilanca gibanja zaposlenih .....	22
Tabela 4: Zaposleni po spolu .....	23
Tabela 5: Struktura zaposlenih .....	24
Tabela 6: Fluktuacija v Pošti Slovenije v obdobju od 2008 do 2012 .....	26
Tabela 7: Odsotnosti z dela v dnevih v letih od 2008 do 2012 .....	27
Tabela 8: Kazalci procesov izobraževanj .....	29
Tabela 9: Zaposleni po stopnjah izobrazbe .....	30

## KRATICE IN AKRONIMI

ZDR-1:	Zakon o delovnih razmerjih
ZKoIP:	Zakon o kolektivnih pogodbah
ZUTD-A:	Zakon o urejanju trga dela
ZVZD-1:	Zakon o varnosti in zdravju pri delu
PS:	Pošta Slovenije d. o. o.