



B&B

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **PLANIRANJE IN RAZVOJ KADROV**

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl, univ. dipl. org.  
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidatka: Sandra Trivič

Kranj, marec 2010

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesl za mentorstvo in prav tako hvala mojim staršem ter mojemu možu, ki so me pri študiju moralno podprli.

Zahvaljujem se tudi podjetju za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

## IZJAVA

Študentka Sandra Trivić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl, univ. dipl. org.

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

Dne

Podpis:

## **POVZETEK**

Tema diplomske naloge je planiranje in razvoj kadrov v podjetju. Njen namen je prikazati pomembnost načrtovanja in razvoja kadrov v podjetju. Ti dve fazi sta med seboj povezani, saj brez predhodnega načrtovanja kadrov podjetje ne pozna svojih potreb po kadrih in jih zato tudi ne more učinkovito razvijati ali izobraževati.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del je teoretični. V njem smo opredelili osnovne pojme, kot so: kadri, kadrovska politika, kadrovska funkcija. Nato smo se osredotočili na planiranje kadrov. V tem poglavju smo opisali pomen pojma, kaj vpliva na planiranje kadrov. Največji poudarek je na dejavnikih, ki vplivajo na planiranje. Najpomembnejša med njimi sta absentizem in mobilnost kadrov, h kateri prištevamo fluktuacijo in napredovanje. V drugem, t. i. empiričnem delu pa smo predstavili metodologijo planiranja kadrov po Florjančiču.

## **KLJUČNE BESEDE**

- planiranje,
- izobraževanje,
- razvoj.

## **ABSTRACT**

The topic of the thesis is planning and the development of staff in company. Its purpose is to show the importance of provision and staff development in a company. The two methods are closely connected, because without previous planning of the staff development the company doesn't recognize its needs of staff and consequently cannot give them proper education.

The thesis is split up in two parts. The first part is theoretical. The basic terms like staff, staff policy, staff role are delineated. Then I focused on the planning of the personnel. In this chapter I outlined the meaning of the definition and what influences on the planning of the staff. I pointed out the fundamental parameters that influence on planning. The most important among them are absence and mobility of the staff to which we add the fluctuation and progression. In the second, ie empirical part I introduced the methodology of planning of staff according to Florjančič.

## **KEYWORD**

- planing,
- education,
- development.

## KAZALO

1 UVOD.....	1
2 TEORETIČNI DEL .....	1
2.1 KADROVSKA POLITIKA .....	1
2.2 NALOGE KADROVSKE POLITIKE .....	3
2.3 NAČELA KADROVSKE POLITIKE.....	5
3 KADROVSKA FUNKCIJA .....	7
3.1 DEFINICIJA KADROVSKE FUNKCIJE .....	7
3.2 RAZVOJ KADROVSKE FUNKCIJE .....	7
3.3 ORGANIZACIJA KADROVSKE FUNKCIJE.....	9
4 PLANIRANJE KADROV.....	10
4.1 DEFINICIJA PLANIRANJA KADROV.....	10
4.2 NAČELA PLANIRANJA KADROV.....	11
4.3 POGOJI, KI VPLIVAJO NA PLANIRANJE KADROV .....	12
4.4 VRSTE IN MODELI PLANIRANJA KADROV .....	13
4.5 METODE IN TEHNIKE PLANIRANJA KADROV .....	15
4.6 METODOLOGIJA PLANIRANJA KADROV .....	18
5 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PLANIRANJE KADROV .....	20
5.1 FLUKTUACIJA .....	20
5.1.1 VRSTE FLUKTUACIJE .....	20
5.1.2 VZROKI FLUKTUACIJE .....	21
5.1.3 IZRAČUNI FLUKTUACIJE.....	22
5.2 ABSENTIZEM (ODSOTNOST Z DELA) .....	23
5.2.1 VRSTE ABSENTIZMA .....	24
5.2.2 VZROKI ABSENTIZMA .....	24
5.2.3 IZRAČUN ABSENTIZMA.....	25
5.3 NAPREDOVANJE .....	25
6 EMPIRIČNI DEL .....	26
6.1 PREDSTAVITEV PODJETJA .....	26
6.1.1 CILJI PODJETJA .....	26
6.1.2 GLAVNI KUPCI PODJETJA .....	27
6.2 ORGANIZACIJA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU.....	28
6.2.1 ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA .....	28
6.3 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH.....	28
6.3.1 KADROVSKA POLITIKA .....	28
6.3.2 CILJI KADROVSKE POLITIKE .....	29

6.3.3 KADROVSKA EVIDENCA.....	29
6.3.4 KAKO SE V PODJETJU UGOTAVLJAJO IZOBRAŽEVALNE POTREBE .....	30
6.3.5 USPOSABLJANJE NOVOZAPOSLENIH.....	30
6.3.6 LETNI PLAN IZOBRAŽEVANJA.....	31
6.3.6 PODROČJA IZOBRAŽEVALNIH DEJAVNOSTI.....	31
6.4 KADROVSKA ANALIZA .....	33
6.4.1 ŠTEVILO IN STANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	33
6.4.2 KADROVSKA STRUKTURA ZAPOSLENIH GLEDE NA DOLOČEN OZIROMA NEDOLOČEN ČAS.....	38
6.4.3 IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	41
6.4.4 STRUKTURA ZAPOSLENIH V PODJETJU GLEDE NA STAROST IN DELOVNO DOBO.....	42
6.5 PLAN KADROVSKIH POTREB.....	43
6.5.1 FLUKTUACIJA.....	46
6.5.2 ABSENTIZEM.....	47
6.5.3 NAPREDOVANJE.....	48
7 ZAKLJUČEK.....	49
8 POVZETEK .....	49
9 VIRI IN LITERATURA .....	50

# 1 UVOD

Tema diplomske naloge je planiranje in razvoj kadrov v podjetju, ki se ukvarja z razvojem in proizvodnjo sodobnih telekomunikacijskih sistemov.

Diplomsko nalogo smo razdelili na dva dela. Prvi del je teoretični. V njem smo opredelili osnovne pojme, kot so: kadri, kadrovska politika, kadrovska funkcija. Nato smo se osredotočili na planiranje kadrov. V tem poglavju smo opisali pojem kadra, kaj vpliva na planiranje kadrov. Največji poudarek je na dejavnikih, ki vplivajo na planiranje. Najpomembnejša med njima sta absentizem in mobilnost kadrov, h kateri prištevamo fluktuacijo in napredovanje. V drugem, t. i. empiričnem delu pa smo predstavili podjetje in organiziranost v njem, nato pa pozornost usmerili na usposabljanje in izobraževanje kadrov.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 KADROVSKA POLITIKA

Definicija kadrovske politike

S pojmom kadrovska politika lahko v ožjem pomenu razberemo zbirko načel in metod, ki so osnova pri planiranju, spreminjanju, razporejanju in razvoju kadrov v podjetju, in ima dve osnovni karakteristiki:

- a) delovni ljudje so na lastno voljo na osnovi neodtujljivih pravic v organizaciji in
- b) vsaka kadrovska politika v podjetju je del skupne kadrovske politike družbe, ki je opredeljena v ustavi, predpisih in splošnih aktih.

Da pa bi se kadrovska politika realizirala, je treba razviti ustrezne metode, organizirati in izpeljati proces odločanja o ciljnih planiranja, izbora in razvoja kadrov v skladu z njihovimi sposobnostmi in interesom družbe.

Kadrovsko politiko moramo načrtovati kratkoročno in dolgoročno, če hočemo zagotoviti uresničevanje ciljev, pri tem pa moramo upoštevati tudi izobraževanje in upravljanje kadrov. Poznavanje in sprejemanje kadrovske politike je nujno za kateri koli poklic na kadrovskem področju (Florjančič, J., Jesenko, Pagon, M. 1991, str. 11–13).

Ob obravnavi planiranja je pomembno tudi razumevanje politike. V procesu planiranja s pojmom politike razumemo urejanje zadev in odločanje o njih na določenem področju. Politika je torej področje, znotraj katerega je treba sprejeti odločitve, ki jih bomo uresničevali daljše časovno obdobje. Osnovni atribut politike



kot elementa v procesu planiranja je, da omogoča konsistentnost. Odločitev o nekem področju sprejmemo in je nato daljše obdobje ne spreminjamo. To pomeni, da pri reševanju istovrstnih problemov, ki se pojavijo večkrat, vsakokrat ravnamo na enak ali podoben način, ne da bi vsakokrat opravili celoten proces odločanja. Celoten proces odločanja je dolgotrajen in zamuden, saj je navadno sestavljen iz analize problemskega stanja, snovanja alternativnih rešitev, vrednotenja možnih rešitev, izbire in evalvacije. Odločitev v skladu s politiko pa pomeni, da so smernice delovanja določene vnaprej (npr.: podjetje bo zaposlovalo samo diplomirane organizatorje dela), znotraj smernic pa je dopuščena svoboda delovanja.

Možnost svobode delovanja je tista razlika, ki ločuje politiko od pravil. Pravila namreč nekaj strogo predpisujejo. Če neko zadevo rešimo tako, da enostavno predpišemo pravila delovanja, to nikakor ne pomeni, da smo definirali politiko. Politika namreč pomeni zgolj opredelitev smernic delovanja na določenem področju. Politika pomaga, da se vprašanje reši, preden postane problem (Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. 1991, str. 9).

Pri nas pravimo v političnem žargonu ljudem, ki nekaj znajo, kadri; dejavnosti, ki se z njimi ukvarja, pa kadrovska politika.

Kadrovska politiko opredeljujemo kot celoto sprejetih načel in smernic, ki se nanašajo na kadre v podjetju in drugih organizacijah, s posebnim poudarkom na čim učinkovitejšem sprejemanju in razporejanju kadrov na ustrezna delovna mesta in čim stimulativnejšem odnosu do strokovnega in osebnostnega razvoja kadrov.

Če hočemo s kadrovska politiko zagotoviti uresničevanje ciljev celotne družbe, jo moramo kratkoročno in dolgoročno načrtovati ter pri tem upoštevati vse potrebe po izobraževanju in celovitem uveljavljanju kadrov – ljudi, kajti le tako bomo lahko uresničevali tudi osebne in družbene interese kot temeljne sestavine kadrovske razvojne politike.

K temu, da bi v vsakdanji praksi pri svojem delu še v večji meri upoštevali strokovna kadrovska spoznanja kadrovske politike in še posebej njene kadrovske dejavnosti, lahko veliko pripomore prav kadrovska stroka (Glavan, F. 1990, str. 13).

Kadrovska politika se v glavnem realizira prek kadrovske dejavnosti, ta pa je zaradi predmeta, ki ga obravnava (delovni človek občan oziroma kader), specifična dejavnost s samostojnimi delovnimi področji in postopki. Lahko govorimo o dejavnosti oziroma znanstvenem odnosu, kajti kadrovska politika in kadrovska dejavnost imata poleg svojega predmeta obravnave tudi svojo metodo (Glavan, F. 1990, str. 21).

## 2.2 NALOGE KADROVSKE POLITIKE

Naloge, ki jih poudarjamo za prihodnje, so predvsem naslednje:

- V celotnem procesu družbenega planiranja gospodarskega in družbenega razvoja je treba zagotoviti ustrezno mesto načrtom kadrov. Osnovni nosilci planiranja, občani in delavci naj bi v svojih podjetjih ob pripravljanju novih srednjeročnih in dolgoročnih planov med pomembne sestavine razvoja vključili dokumente o planiranju razvoja kadrov v skladu s predvidenim družbenoekonimskim razvojem.
- Glede na ugotavljanje strukturne značilnosti zaposlovanja bi bila potrebna racionalnejša razporeditev obstoječih kadrovskih virov, pri tem bi kazalo pospešiti prestrukturiranje gospodarstva, tehnologije oziroma dela, skratka intenzivno in produktivno proizvodnjo.
- Glede na to, da se vse več kadrov zaposluje v neproizvodnih dejavnostih na upravno-administrativnih mestih, državnih organih ipd., bi bilo treba ugotoviti vzroke za tako stanje in predlagati ukrepe za preusmeritev gibanja v zaposlovanju. Vsekakor so nekatera izmed pomembnih vprašanj, ki jih kaže proučiti: zahtevnost dela, razmere za delo, (ne)nagrajevanje ipd.
- Neskladje med obstoječimi vzgojno-izobraževalnimi programi in dejanskimi potrebami proizvodnje bi bilo treba sistematično ugotavljati in usklajevati s srednjeročnimi in dolgoročnimi kadrovskimi potrebami. Skladno s tem naj bi načrtovali opis novincev za mladino in odrasle za posamezne šole in poklice ob upoštevanju njihovih interesov.
- Glede na to, da poklicno usmerjanje še vedno ni vgrajeno kot sestavina celotnega procesa oblikovanja kadrov, zaposlovanja in kadrovske politike, bi bilo treba zagotoviti širše družbeno zasnovano poklicno vzgojo in informiranje ter načrtno usmerjanje vseh, tudi študentov ob delu.
- Na področju štipendijske politike naj bi se uveljavil njen kadrovski vidik v skladu s potrebami podjetja.
- Ker je bilo ocenjeno, da kadrovska funkcija še ni povsod dovolj prisotna v podjetjih, bo potrebno nadaljnje dograjevanje kadrovskih služb, posebej pri občinskih skupščinah, med drugim za povezovanje in razvijanje kadrovske dejavnosti v občinah.
- Ustrezno zastavljen in dobro uresničevan kadrovsko-informacijski sistem je pomemben pogoj pri vodenju načrtne kadrovske politike. Potrebe po podatkih o kadrih so v času vse večjega podružabljanja kadrovske politike vedno večje.
- Zato bi bilo treba izpopolniti kadrovsko-informacijski sistem z razširitvijo popisa kadrov na srednješolsko izobrazbo in vključitvijo nekaterih novih vsebinskih podatkov, npr. o področjih usposobljenosti, to je področjih, na

katerih se delavce želi usposobiti, o družbenopolitični aktivnosti drugih, s čimer bi lahko dosegli novo kvaliteto sistema kadrovanja.

- Potrebna bi bila ustrezna akcija vseh dejavnikov za resnično delitev po delu in rezultatih dela. Ena od osnov za kvaliteten napredek v tej smeri je tudi opravljen razvid del in nalog ter sprejem internih aktov, posebno še za inventivno-inovativno dejavnost.
- Za celovito kadrovske politiko bi bilo treba posvetiti več pozornosti kulturnemu dvigu in izobraževanju vseh delavcev v podjetjih, kjer naj bi imeli svojo vlogo kulturni animatorji, in na ravni občin, kjer naj bi ustrezne službe namenjale potrebno skrb tem vprašanjem.
- Sistem obveščanja bi bilo treba še naprej dograjevati. Zgraditi bi bilo treba tak sistem obveščanja, ki ne bi bil samo enosmeren, torej iz informacijskega centra navzven, ampak naj bi bili vključeni vsi tisti, ki so jim informacije tudi namenjene. S tem bi delovni ljudje in občani dejansko postali subjekti in ne le objekti dogajanja.
- Sistematično bi bilo treba voditi evidenco o izobraževanju in razvoju kadrov za poslovne funkcije v podjetjih, odgovorne funkcije v podjetjih in odgovorne funkcije v strokovnih organih.
- Glede na to, da do sedaj ni bil dovolj poudarjen odnos do zdravega delovnega in življenjskega okolja, bi kazalo to vprašanje bolj vključevati tudi v razprave in načrte kadrovske politike, ravno tako tudi skrb za zdravstveno varstvo in zaščito pri delu.
- Sestavni del kadrovske politike je tudi družbena samozaščita. Zato bi bilo treba ta vidik vključiti v sestavine kadrovske planov, da ne bi ostali samo na trenutnih geslih, ampak da bi tako sodelovanje postalo stalna praksa.

Končno bi bilo treba posvetiti pozornost raziskovanju na vseh področjih kadrovske dejavnosti. Razviti bi bilo treba ustrezne metode dela, ki bi zagotavljale ažurnost podatkov in znanstveno obdelavo dobljenih informacij, ki bi bile osnova za kvalitetno odločanje (Možina, S.: Kadrovska politika v združenem delu, Center za samoupravo normativno dejavnost pri DDV).

## 2.3 NAČELA KADROVSKE POLITIKE

Kadrovska politika postaja pomemben dejavnik pri oblikovanju odnosov v podjetju. Sestavljena je iz jasno nepopisanih načel in temeljnih določitev, ki so v skladu s smernicami in specifičnimi razmerami v podjetjih.

Pomembnejše smernice, ki bi jih lahko izrazili v obliki načel in izvirajo iz naše zakonodaje, bi bile naslednje:

- med ljudmi je treba oblikovati odnose kot med svobodnimi in enakopravnimi proizvajalci,
- omogočiti je treba osvoboditev dela v smislu odpravljanja neenakosti in odgovornosti ljudi pri delu,
- zagotoviti je treba možnosti enakopravnega odločanja o vseh pomembnih stvareh v podjetjih,
- vsak po svojih sposobnostih, vsakomur po njegovem delu,
- spodbujati moramo solidarnost, vzajemnost – vsakogar do vseh in vseh do vsakogar,
- usmerjati moramo razvoj človeka v ustvarjalnost osebnosti,
- enakost pravic, dolžnosti in odgovornosti ljudi v podjetju,
- zagotavljati moramo interese združenih delavcev in delavskega razreda,
- spoštovanje razumevanja in družbenega dogovarjanja,
- omogočanje pravočasnega in pravilnega obveščanja delovnih ljudi,
- razvijanje delegatskega sistema dela,
- kontrola delavcev med vsemi potrebnimi dogajanja v podjetju,
- uresničevanje družbene samozaščite,
- razvijanje ustvarjalnosti pri vseh delavcih,
- humanizacija dela in življenjskega okolja,
- združevanje in planiranje dela ter sredstev za delo za osebne in skupne interese,
- skrb za točno evidenco in zakonitost.

Poleg teh načel pa bi lahko poudarili še naslednja:

- da je kadrovska politika neodtujljiva pravica vseh delovnih ljudi,
- da so nosilci kadrovske politike delovni ljudje, organizirani v podjetjih,
- da je glavni cilj kadrovske politike razvoj človeka v svobodno osebnost, ki ustrezno svojim sposobnostim in pridobljenemu znanju sodeluje pri ustvarjanju in porabi materialnih in duhovnih dobrin v naši družbi,
- da je mogoče s primerno razporeditvijo nalog delavcem doseči njihovo osebno zadovoljstvo in večjo storilnost,
- da je poudarek na kolektivnem vodenju in odločanju ter prevzemanju individualne ter skupne odgovornosti,
- da je treba kadrovske politiko opredeliti vsebinsko kot sistem norm, načel in temeljnih odločitev o kadrovske zadevah, ki morajo temeljiti na strokovnih dogajanjih.

Dr. Stane Možina pa principe (načela) opredeli še na naslednji način:

- Princip pravilne izbire – pravi človek na pravo mesto. Ta princip temelji na spoznanju, da je resničen uspeh vsakogar na določenem delovnem mestu odvisen v prvi vrsti od njegovih osebnih lastnosti. Zato je potrebna skrbna izbira, ki se poslužuje vseh sredstev in metod, ki so na voljo, da se ugotovi, ali določena oseba ustreza za določeno delo.
- Princip primernega uvajanja v posel – prvi dnevi so za vsakogar na novem poslu težki in polni preizkušenj. Zato je pametno razmisliti o najboljšem načinu uvajanja in zagotoviti način, ki najbolj zanesljivo pomaga vključiti posameznika v kolektiv in delo podjetja.
- Princip osebnosti – spoštovanje in upoštevanje osebnosti je prvi pogoj, če pričakujemo od kogarkoli njegovo maksimalno prizadevanje pri delu. Naš cilj je razviti vsestransko ustvarjalno osebnost.
- Princip pravičnosti – vsakdo je občutljiv za pravičnost, morda sedaj bolj kot kadar koli poprej. Zato zaposleni z vidika pravičnosti spontano presojuje osebne dohodke, napredovanje, premestitve, odpuste, disciplinske kazni, kritiko, pohvalo, osebno ocenitev in podobno.
- Princip odgovornosti – posameznik mora natančno poznati svoje naloge, kompetence in odgovornost, če želi uspešno izvrševati svoje naloge. Odgovornost mora sprejeti v skladu s količino vpliva, ki ga izvaja na sprejemanje odločitev.

Ostali principi:

- princip zadovoljitve varnosti pri delu;
- princip splošne in pravočasne informiranosti;
- princip omogočiti napredovanje vsakomur, ki si to zasluži;
- princip razvijanja socialnozdravstvenih aktivnosti (šport, rekreacija);
- princip pravočasnega obravnavanja konfliktnih situacij;
- princip razvijanja prijateljstva;
- princip dobrih delovnih razmer in delovnega časa;
- princip sodelovanja pri ustreznih odločitvah in drugi.

## 3 KADROVSKA FUNKCIJA

### 3.1 DEFINICIJA KADROVSKE FUNKCIJE

Ob uporabi sistemske tehnologije lahko definiramo kadrovske funkcije kot planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontrolo in razvoj mreže kadrovskega procesa v celi organizaciji, ki se nanašajo predvsem na:

- 1) ocenjevanje kadrovskega stanja,
- 2) odkrivanje kadrovskega potenciala,
- 3) preskrbovanje podjetja s kadri,
- 4) izbiranje ustreznih kadrov,
- 5) njihovo nameščanje na delovne naloge,
- 6) premeščanje ob spremenjenih pogojih,
- 7) družbeno in delovno izobraževanje,
- 8) ustrezno informiranje kadrov,
- 9) skrb za njihovo socialno varnost in delovna razmerja,
- 10) varstvo pri delu,
- 11) delitev osebnih dohodkov in
- 12) proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij.

Prav zadnje bo moralo v perspektivi postati področje zelo širokih interesov v organizaciji, zato je treba analizo vseh teh razmerij povezati s kadrovske funkcije in kadrovskega vidika poslovanja (Florjančič, J., Vukovič, G. 2001, str. 57).

Kadrovska dejavnost – funkcija je sinteza s kadri povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v posebnem funkcionalnem procesu.

Naloga kadrovske funkcije je tudi, da se ukvarja z razvojem, stimuliranjem in organiziranjem kadrov v procesu dela.

Kadrovske funkcije ne opravljajo samo kadrovske strokovnjaki, specialisti. Opravljajo jo tudi vodje.

Vodenja in kadrovske funkcije ni več možno ločevati. Vodje se ukvarjajo s kadrovske funkcije, kadrovske strokovnjaki pa pomembno vplivajo na vodenje. (Florjančič, J., Vukovič, G. 2001, str. 21–28).

Predvsem bo treba v prihodnje analizo organizacijskih razmerij povezati s kadrovske funkcije in kadrovskega vidika poslovanja.

Kadrovska funkcija je izvršilna dejavnost in hkrati sredstvo za realizacijo ciljev kadrovske politike (Florjančič, J., Vukovič, G. 2001, str. 56).

### 3.2 RAZVOJ KADROVSKE FUNKCIJE

Človek z delom spreminja svojo lastno naravo. Človeško delo je predvsem dejanski temelj človekovega življenja, nujna osnova njegovega obstoja. V razmerah razvoja modernih organizacijskih razmerij pa postaja človeško delo tudi temelj samouresničevanja človeka. S tem prestopa meje nujnosti in kaže, do kakšnih meja

se lahko človek z delom sploh razvije. Spremembe v značaju človeškega dela predstavljajo ključ do razumevanja napredka celotnega stvarstva, ki nas obdaja. Sodoben razvoj proizvodnih sil prinaša dve vrsti procesov z nasprotnim učinkom. Mehanizacija stalno razčlenjuje človeško delo na njegove sestavne dele, enostavne elemente strežbe strojev in najrazličnejših mehanizmov. Napredek avtomatizacije in informatizacije lahko bistveno spremeni značaj sodelovanja človeka v delovnem procesu. Avtomatizacija ukinja ponavljajoča se opravila in osvobaja človeka za funkcije upravljanja in kontrole strojev in mehanizmov (Florjančič, J., Vukovič, G. 2001, str. 20).

Moderno upravljanje daje človeku možnost za ustvarjalno delo. Nova lastninska razmerja spreminjajo tudi pojem organizacije, organiziranosti in organiziranja strukture delovnih mest (določeno število telesnih operacij, opravil, nalog).

Sodelovanje delavca v celotni aktivnosti organizacije se širi čez meje njegovega delovnega mesta. Vse bolj je obveščen o delu drugih služb, od katerih je odvisno tudi njegovo delo.

Zaradi tega ima možnost kontrole nad bistveno večjim organizacijskim prostorom, ne samo nad svojim delovnim mestom. Omenjeni povezava in širina kontrole pa vsakogar obvezujeta za kvaliteten in pravočasen prispevek in sodelovanje pri izmenjavi informacij.

V razmerah najemnega delovnega odnosa je delo predstavljalo monotono dejavnost opravljanja nalog in ni imelo nobene prave povezave s sposobnostmi, potrebami in osebnostmi delavcev. Temu se na široko izogibamo v moderni tržni organizaciji v informacijski družbi, saj zdaj človek s svojim znanjem in sposobnostmi stopa na čelo enotnega procesa proizvodnje in upravljanja. Za zagotavljanje najvišjega možnega nivoja organiziranosti na osnovi sodelovanja, racionalnosti v procesu odločanja in stalnega prilagajanja okolju sta zelo pomembna izobraževanje in razvoj kadrov. Za rezultat svojega dela odgovarja vsak sam.

Če je podjetje jasno opredelilo naloge in njihove nosilce ter določilo vse pravice vodij pri določanju poslovne politike, hkrati pa vsakomur določilo odgovornosti in z njimi povezane sankcije, bo podjetje učinkovito in uspešno. Eden izmed pogojev za preživetje in obstoj podjetja je tudi njegova racionalna organiziranost. To pa zahteva občutno povečanje obveznosti, pomena in vpliva kadrovske službe, ki morajo biti nosilci kadrovskega vidika preobrazbe. Zato je treba narediti prehod iz ogromnega birokratskega aparata v skoraj vsakem podjetju k vitki oz. t. i. »slim« organizaciji, kakršno imajo uspešna podjetja v deželah tržnega gospodarstva. Vsekakor pa ta prehod zahteva velike napore in s seboj prinaša tudi številne težave, kot na primer pojav tehnoloških presežkov.

V zadnjih letih se je kadrovska funkcija bistveno spremenila in postala enakovredna glavnim poslovnim funkcijam, kot so nabava, proizvodnja, prodaja in finance. Elemente novega obravnavanja kadrovske funkcije nam ponazarja shema.

Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije	Tržno gospodarstvo, proizvodnja z modernim vodenjem, analiza organizacije, organizacijske tehnike
	Predhodne izkušnje, specialistično izobraževanje in znanje vodilnega v kadrovski službi in kadrovskih specialistov
	Sprememba oblike lastnine, spremenjeno družbeno okolje, nove vednosti, nov življenjski stil, demokratizacija – vpliv na kadre
	Osnovne predstave o delavcih v organizaciji (njihovo znanje, veščina, nagnjenost itd.)
	Velike investicije v izobraževanje delavcev
	Gradnje sistema motivacije

Slika 1: Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije

(Vir: Florjančič, J., Vukovič, G. 2001)

### 3.3 ORGANIZACIJA KADROVSKE FUNKCIJE

Kadrovska služba (sektor itd.) nudi specializirano pomoč in organizira vse delo kadrovske funkcije. Šef kadrovske službe (sektorja) in vodja na treh področjih:

- vodi kadrovsko službo (sektor), poleg tega pa tudi svetuje najvišjim poslovnim organom o posameznih kadrovskih zadevah in ima zato veliko »inherentno avtoriteto«;
- snuje vsa pravila v okviru kadrovske funkcije (selekcija, sprejemanje, premeščanje, itd.) in kontrolira njihovo opravljanje;
- svetuje poslovnim organom o smereh razvoja organizacije dela, posameznih metodah in tehniki vodenja (npr. vodenju na osnovi ciljev, vodenju na osnovi rezultatov itd.). Kadrovski vodja mora tudi stalno spremljati tekoči razvoj kadrovskega vidika organizacijskih ved v svetu in ta znanja prenašati v podjetje skupaj s službo za organiziranje in metode, če ta obstaja, in službo za raziskave in razvoj.

V modernem podjetju kadrovska funkcija spreminja svojo vsebino skupaj s sprejemanjem položaja vodstvenih organov. Težišče organizacije se premika k strateškemu in informiranemu, dobro obveščnemu odločanju na osnovah poslovne politike, ki jo snuje in izvaja vodja s strokovnim timom.



Posebno pomembna je kadrovska funkcija tudi v mešanih in privatnih podjetjih. Glede na osnove kadrovske funkcije izbora, sprejemanja in razporejanja kadrov v bistvu ne bi smelo biti nikakršnih razlik med družbenimi, mešanimi in privatnimi podjetji. Do razlik prihaja takrat, kadar je v mešanem ali privatnem podjetju poleg klasičnih kadrovskih funkcij treba skrbeti tudi za pravilno uporabo predpisov o varstvu pravic delavcev (Florjančič, J., Vukovič, G. 2001, str. 57).

## 4 PLANIRANJE KADROV

### 4.1 DEFINICIJA PLANIRANJA KADROV

Beseda »kader« izhaja iz francoske besede »cadre« – okvir česa in pomeni »osnovni sestav načrtno šolanih« delavcev oziroma njihovo strukturo. Ta pojem je pri nas v rabi kot skupni izraz za vse delavce v organizaciji združenega dela, drugi organizaciji in skupnosti ne glede na njihovo strukturo (stopnjo izobrazbe od I. do VIII. stopnje ali drugačno strokovno usposobljenost) na nekem področju ali v stroki; skrb za kadre in vzgojo (France Verbinc – Slovar tujk, str. 322, Ljubljana 1982).

Potrebe po kadrih nekateri na kratko opredeljujejo kot potrebe za uresničevanje programa gospodarskega in družbenega razvoja. V tem primeru so usposobljeni kadri »sredstvo« za uresničevanje postavljenega programa. Drugi pa pojmujejo kadre kot samostojen dejavnik, ki sta jim izobrazba in delo pripomoček za čim popolnejši osebni razvoj, skratka za lastno uresničevanje.

Kot je razvidno, je vsebina planiranja kadrov zelo kompleksna. Ne glede na širino razumevanja in izvajanja dejavnosti v zvezi s kadri je kadre nujno planirati.

Planiranje že po definiciji pomeni tudi predvidevanje virov, ki so potrebni za doseg ciljev organizacije. Ena od vsebin procesov planiranja v organizaciji je torej nujno tudi planiranje kadrov.

Planiranje kadrov je sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, ob upoštevanju spreminjajočih se pogojev poslovanja organizacije in individualnih potreb posameznikov. Planiranje kadrov ima cilj zagotoviti uspešnost organizacije in je sestavina procesa planiranja v organizaciji (Armstrong, M. 1993: »A handbook of personnel management practice«, Kogan Page, London).

Glede na vsebino planiranja so bile razvite številne metode, ki služijo kot orodje pri planiranju kadrov. Njihova skupna značilnost je, da planiranje poteka v več fazah.

Planiranje kadrov se logično začne z analizo sedanjega stanja kadrov. Gre za ugotavljanje števila kadrov, strukture (formalna izobrazba, dejanska usposobljenost, navade, produktivnost, starost, spol ...). Bistvena karakteristika analize naj bo ugotavljanje dejanske usposobljenosti, dejanskega znanja, spretnosti in navad, torej

kakovosti kadrov. Gre za to, da ugotovimo, kaj lahko dosežemo z razpoložljivimi kadri. Pri tem seveda ne gre zgolj za ugotavljanje količine produktov oziroma storitev, ki jih obstoječi kadri lahko proizvedejo, pač pa predvsem za njihovo kakovost.

Najzahtevnejša faza planiranja kadrov je ocena potreb za prihodnost. Zahtevna je vsaj zaradi dveh razlogov:

- na prihodnost pogosto vplivajo dejavniki, na katere niti posamezniki niti organizacija ne morejo vplivati;
- napačna ocena potreb privede do hudih posledic.

Šele ko so poznani cilji organizacije, lahko opredelimo potrebe za prihodnost.

Na osnovi poznavanja sedanjega stanja in opredeljenih potreb za prihodnost moramo najti instrumente za zadovoljitev potreb. Opredelitev potreb za prihodnost v bistvu pomeni opredelitev ciljev izvajanja kadrovske dejavnosti. Da bi te cilje dosegli, moramo izdelati program dejavnosti.

Cilje planiranja kadrov v organizacijah torej lahko povzamemo kot:

- pridobiti in ohraniti potrebno število in profil kadrov, ki jih organizacija potrebuje;
- predvidevati probleme v zvezi z številom kadrov (višek, pomanjkanje);
- razvijati, izobraževati in drugače prilagajati kadre potrebam organizacije;

omejiti odvisnost od zunanjih virov kadrov ključnih profilov, kar pomeni vzpostaviti zaupanje med posamezniki in organizacijo (Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. 1999, str. 14–16).

## 4.2 NAČELA PLANIRANJA KADROV

Temeljna izhodišča v razvoju kadrov so načela konsistentnega kadrovskega planiranja. K osnovnim načelom (principom) prištevamo: znanstvenost, integralnost, realnost, kontinuiteto, elastičnost in konkurenčnost.

- a) Dolgoročni plan razvoja kadrov primerjamo s scenarijem za film, ki se dela v določenih časovnih presledkih. Tako v planu kot scenariju so določene vloge in igralci, interieri in eksterieri, razlikujeta se samo razplet in konec. Te neznanke znanstveno predvidevamo z ustreznimi domnevami na osnovi sistemov analiz, ocene vrednosti in napovedi v dialektičnem pogledu.
- b) Z načelom integralnosti razvoja kadrov pojmujejo človeka v vsej njegovi popolnosti. Od tod imamo štiri vrste in več podvrst kadrovskega planiranja:
  - razvojno – pričakovane spremembe razvoja kadrov;
  - inovativno – velike spremembe, nove povezave, dodatni cilji in programi;
  - alokacijsko – bilanca kadrov, usklajena z ekonomskimi in tehničnimi strukturami;

- adaptivno – pri razvoju kadrov je treba upoštevati dogodke v okolici (domače in inozemske okoliščine).
- c) Plani razvoja kadrov morajo biti realni, sicer nastajajo frustracije in travme, kar zadeva usodo ljudi. Planiranje je stalen proces, zato moramo planirati kontinuirano.
- d) Kadrovske plani morajo biti elastični, da se lahko medsebojno usklajujejo z drugimi podsistemi. Vsaka sprememba v bistvenih elementih pogojuje tudi plansko rebalansiranje v konkretnih sredinah (Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. 1999, str. 32).

### 4.3 POGOJI, KI VPLIVAJO NA PLANIRANJE KADROV

Pri izdelavi plana kadrov ločimo objektivne in subjektivne vplive. Prve in druge moramo upoštevati pri izdelavi plana kadrov. Tako nam plani proizvodnje, nabave in prodaje dajejo osnovne elemente o obsegu in vrsti proizvodnje, vrsti sredstev za delo in potrebnem času za realizacijo proizvodnje. Na osnovi teh elementov iz plana proizvodnje pridemo do koeficienta stroškovnega izkoristka dela po enotah za vsako vrsto proizvoda, prav tako pa tudi do vrste profilov kadrov, ki bodo to delo opravili.

Subjektivni vplivi so prav tako pomembni. Če nimamo ustreznih profilov strokovnih kadrov v kadrovske in razvojni službi na voljo, je nemogoče pričakovati, da bo plan kadrov uspešno izdelan in da bo ustrezal zahtevam plana proizvodnje. Zato so v nekaterih podjetjih ustanovili posebno delovno mesto planerja in analitika za kadre v okviru kadrovske oziroma analitisko-planske družbe.

Pri planiranju kadrov moramo upoštevati določene temeljne pogoje, ki jih razvrstimo v tri skupine.

A. Organizacijski temeljni pogoji, izmed katerih so bistveni:

- a) Planiranje kadrov mora biti neločljiv element definiranja sistema planiranja v podjetju, kajti le tako bodo plani kadrov postali sestavni del proizvodnih planov in pogojev za njihovo realizacijo.
- b) Organiziranje kadrovske funkcije v podjetju je treba opraviti na principu izvršilne funkcije, ki opravlja svoj del proizvodne naloge v smislu izvrševanja planiranih nalog – izpopolnjevanja kadra.
- c) Pri planiranju kadrov moramo tako izhajati iz proizvodnih in prodajnih možnosti organizacije.

B. Metodološki temeljni pogoji, med katerimi je treba prikazati:

- a) Obstojanje razčlenjenega sistema tehno-ekonomskega standarda kot osnove za izračunavanje potreb po kadrih za določen obseg in strukturo proizvodnje.
- b) Sprejet sistem izvrševanja in kontrole izvrševanja delovnih nalog kot ukrepa za zagotovitev uresničevanja plana kadra.

C. Tehnično-informativni temeljni pogoji, izmed katerih naj omenimo:

- a) Integralno in avtomatizirano obdelavo poslovnih informacij kot pomembno predpostavko planiranja kadrov.
- b) Sistematično vodeno matično evidenco zaposlenih glede na proizvodno-poslovni karakter.
- c) Uporabo sodobne računalniške tehnike pri planiranju kadrov, da bi se lahko zagotovila hitra, zanesljiva in verodostojna varianta planiranja kadrov, česar ročno delo v večini primerov ne more več zagotoviti (Florjančič, J. 1999, str. 22, 23).

#### 4.4 VRSTE IN MODELI PLANIRANJA KADROV

S plani se lahko zajame vse dogodke v nekem časovnem razdobju. Kot druge gospodarske plane tudi te delimo glede na vsebino, čas in obseg.

Tako delimo (pod)plane po vsebini v:

- plan strukture potrebnega kadra,
- plan pridobivanja in vključevanja kadrov,
- plan izobraževanja kadrov,
- plan sprejema in razporejanja,
- plan napredovanja in premeščanja,
- plan štipendiranja in pripravništva.

Glede na čas delimo plane kadrov v:

- perspektivne (dolgoročne) plane, ki zajemajo obdobje, daljše od pet let,
- srednjeročne plane, ki se v praksi izdelujejo za obdobje od enega do pet let,
- kratkoročne plane, to so plani za obdobje enega leta; sem lahko prištevamo tudi operativne plane kot posamezne dele letnega plana.

Po obsegu ločimo plane kadrov v:

- generalne plane, ki zajemajo celotno podjetje (lahko jih imenujemo tudi skupne plane);
- posebne plane, ki se nanašajo na posamezne organizacijske enote (lahko bi jih imenovali tudi premožni plani).

Izdelava plana kadrov po Brekiču

- a) Ciklus priprave plana:

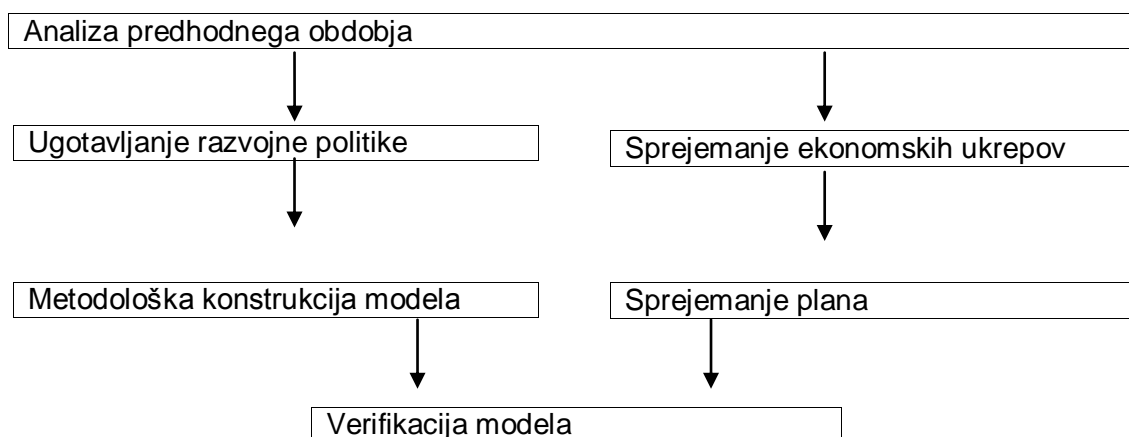
- definiranje hipotez in ciljev,
- ugotavljanje medsebojnih odvisnih pojavov,
- določanje parametrov.
- b) Ciklus konstrukcije elementov plana:
  - metodološka konstrukcija elementov plana,
  - konstrukcija stopnje rasti,
  - specifikacija konstrukcije.
- c) Ciklus prezentiranja:
  - verifikacija modela,
  - prezentacija za odločitev,
  - eventualno vnašanje novih zahtev.
- d) Ciklus aplikativne razdelitve plana kadrov na operativne dele:
  - predlaganje ukrepov,
  - usklajevanje soodvisnih vezi v planu,
  - opozarjanje na kritične točke v realizaciji.

Nato sledi še končna faza, in sicer:

- e) realizacija in analiza plana.

Najlažje in najpopolnejše se lahko prikaže organizacijski pristop k planiranju kadrov s pomočjo mrežnega diagrama (metoda PERT). Mrežni diagram je tehnika planiranja, s pomočjo katere grafično prikažemo potek dogodkov in aktivnosti pri izdelavi projekcije kadrov. Istočasen mrežni diagram omogoča tudi časovni raspored posameznih operacij in najkrajšo možno pot posameznih aktivnosti.

H. Haas najprej poudarja analizo predhodnega obdobja, iz katere izhaja ugotavljanje razvojne politike, nato sledi metodološka konstrukcija modela, potem verifikacija modela, sprejemanje plana in končno sprejemanje ekonomskih ukrepov, ki pa vplivajo na analizo predhodnega obdobja.



Slika 2: Planiranje kadrov po Hassu

(Vir: Florjančič, J. 1999)

Ta model nam prikazuje ciklični vidik procesa planiranja kadrov.

## 4.5 METODE IN TEHNIKE PLANIRANJA KADROV

Za ugotavljanje bodočih potreb po kadrih obstajajo številne različne metode. Katero izmed njih bomo uporabili pri določanju potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje, je odvisno od naslednjih dejavnikov:

- plansko obdobje,
- velikost podjetja,
- dejavnost podjetja,
- uvajanje tehnike, tehnologije,
- statistični podatki, s katerimi podjetje razpolaga.

Poleg naštetih dejavnikov nekateri avtorji poudarjajo pomembnost dveh determinant. Prva kaže demografsko smer analize bodočega gospodarskega razvoja in anticipacije, tj. predvidevanja ekonomske strukture. Planiranje je sestavljeno iz treh delovnih faz. V teh delovnih fazah je treba poiskati tiste parametre, ki v največji meri povezujejo stopnjo gospodarskega razvoja in gibanja. Prva delovna faza planiranja se nanaša na določen kontingent kadrov, ki omogoča izobraževanje istega števila zaposlenih oseb v vsakem sektorju ali podjetju. To zahteva zamenjave. Druga faza izhaja iz iskanja potreb po razvoju. Poiskati je treba vezi, ki obstajajo med gospodarskim in proizvodnim razvojem ter potrebami po novih kadrih. Tretja delovna faza planiranja obsega zahteve strokovnjaka in tehnike. Problem deficita zaposlenih na tehničnem nivoju je treba ovrednotiti z vidika večjih dimenzij, npr. pedagoške, gospodarske, geografske, demografske in dimenzije funkcije.

Plani kadrov se vsebinsko razlikujejo med seboj, zato so tudi metode projekcije različne. Dolgoročni plani, ki nam dajejo osnovno vedenje o kvaliteti kadrov, se izdelujejo pretežno s pomočjo matematičnih metod, ki omogočajo spoznavanje vpliva tehničnega napredka v daljšem časovnem obdobju. Planira se tako, da se od planiranja najširših kadrovskih oznak postopno preide k vse bolj podrobnemu vpogledu v klasifikacijske skupine, vse od poklicev z najožjimi specializacijami. Kratkoročni plani kadrov se izdelujejo za leto ali dve naprej. Boljši rezultati se dosežejo z uporabo normativnih metod, ker razen v izrednih primerih ne moremo računati z bistvenimi spremembami v tehniki, tehnologiji in splošnih pogojih gospodarjenja.

Pri planiranju kadrov se najboljši rezultati dosežejo z istočasno uporabo različnih metod planiranja kadrov. Eden izmed razlogov za to je, da je planiranje kompleksno, saj zajema celotno področje planske dejavnosti.

Metode planiranja kadrov z vidika uporabe na raznih nivojih delimo na tiste, ki jih uporabljamo predvsem za makro projekcije razvoja kadrov (na nivoju republike, regije, občine, gospodarske dejavnosti), in na tiste, ki jih uporabljamo predvsem za

mikro projekcije razvoja kadrov – podjetja (Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M.1999, str. 47).

Kadar uporabljamo več metod ali jih povezujemo z drugimi podatki, informacijami in pregledi, govorimo o metodologiji planiranja ali sistemu načrtovanja.

Metode, ki se uporabljajo pri planiranju kadrov:

- Indeksno-korelacijska metoda (IKB-metoda)  
IKB-metoda je ekonometrijska metoda, ki zajema širok spekter medsebojno odvisnih variabel v razvoju gospodarstva in kadrov.

Izhodiščna osnova je indeks v preteklem obdobju, obsegajoč tudi znanstvenotehnoški napredek. Z indeksom kot relativno mero se prikazujejo postopne spremembe kadrov v medsebojnem odnosu z drugimi ekonomskimi pojavi. Njihova povezanost se izračuna s pomočjo koeficienta korelacije. Rast kadrov je odvisna tudi od hitrosti rasti družbenega proizvoda in koeficienta vlaganja v investicije v osnovna sredstva.

Čeprav je IKB-metoda kvantitativne narave in ima svoj matematični izraz, je vanjo vgrajenih več kvalitativnih elementov kadrovske in izobraževalne vsebine.

– Metoda input-output

Ta metoda enakomerno povezuje neposredno potrebno število diplomiranih učencev in študentov z odrejeno stopnjo ekonomske rasti, pri čemer se ne izogne oceni potreb po raznih poklicih. S pomočjo serij linearnih enačb povežemo število tistih, ki zaključujejo obvezen izobraževalni nivo, in število oseb v vsakem izobraževalnem nivoju z ustreznim obsegom proizvodnje. Funkcija proizvodnje je specifičen izraz odnosa input-output, na stopnji tehnološkega procesa dela in tehničnih sprememb pa se relacija, ki definira potrebe po kadrih kot variabilnem outputu, izpelje iz funkcije proizvodnje.

– Metoda modela (vzorca)

Ta metoda se vse pogosteje uporablja tako v drugih deželah kot tudi pri nas. Bistvo metode je v primerjavi kadrovske strukture sorodnih podjetij enakega oziroma podobnega nivoja tehnične opremljenosti. Kot merilo tehnične opremljenosti vzamemo podatke o osnovnih sredstvih po nabavni ceni na delavca in jih povežemo z neto produktom na delavca. Če se ti podatki približajo podatkom o neto produktu in osnovnim sredstvom na zaposlenega v naslednjem obdobju podjetja, ki vrši projekcijo, začnemo snemati kadrovske strukture podjetja.

Metoda modela nam lahko koristi tudi pri ugotavljanju notranjih rezerv kadrov. Primerjava stopenj profilov poklicev med sorodnimi podjetji bi morala postati stalna praksa. S pomočjo analiz po posameznih oddelkih in službah lahko ugotovimo, v kateri dejavnosti je presežek kadrov.

– Anketna metoda

To metodo uporabljajo v nekaterih državah, tako da izberejo večji ali manjši vzorec podjetij, ki posredujejo svoje potrebe po kadrih kratkoročno ali dolgoročno.

Planerji kadrov so ugotovili, da je ta metoda relativno zanesljiva, če podjetja posredujejo svoje tekoče ali kratkoročne potrebe po kadrih. Če so plani dolgoročnejši, je njihova stopnja zanesljivosti toliko manjša.

Prednosti te metode – če gre za kratkoročno planiranje – je v tem, da planerji ne upoštevajo tehnoloških sprememb in predvidenega porasta produktivnosti dela, ker domnevajo, da so te spremembe v podjetju že upoštevali. V primeru dolgoročnega planiranja je težko predvideti učinek tehnoloških sprememb.

– Normativna metoda

Osnova normativne metode so časovni in količinski normativi (norme dela), ki so rezultat tehnične in tehnološke obdelave posameznih proizvodov ter osnova za celotno planiranje proizvodnje. Normativna metoda planiranja kadrov (delavcev) je največkrat izražena v obliki vzorcev (formule), ki imajo v števcu obseg proizvodnje, v imenovalcu pa normativ na enega delavca.

Obstaja več načinov za ugotavljanje potrebnega števila kadrov (delavcev) z uporabo normativne metode:

- a) izdelamo normative za enoto proizvoda v vseh fazah proizvodnje na temelju delavec – enota proizvoda po stopnjah profilov – poklicev in norma – urah po stopnjah profilov – poklicev, s tem da se s povečanjem proizvodnje po isti strukturi poveča tudi število delavcev;
- b) začnemo s popisom delovnih mest in normativom; število delovnih mest in izvajalcev je treba določati v skladu z normativi preteklega obdobja in popravi v vseh tistih primerih, kjer ni potrebno proporcionalno povečanje oziroma je treba spremeniti lestvico kategorij poklicev.

– Indeksna metoda

Ta metoda temelji na predpostavki, da se gibanje kadrov lahko ugotovi na podlagi razmerja planiranega obsega proizvodnje in proizvodnosti dela. To je metoda na indeksno izraženih in statistično ugotovljenih kazalcih in je primerna za planiranje kadrov v skupnih službah in oddelkih izven neposredne proizvodnje.

– Kompleksna metoda

S kompleksno metodo izračunavamo globalne potrebe po kadrih in posameznih kategorijah. Kompleksna metoda vsebuje vse bistvene faktorje za planiranje kadrov, in to: rast proizvodnje, rast produktivnosti in obstoječe stanje kadrov, še posebej pa ugotavlja izgubo kadrov. Metoda izhaja iz obstoječega stanja in strukture kadrov ter iz povprečne rasti proizvodnje in proizvodnosti dela v preteklem obdobju.

Uporablja se predvsem za perspektivno planiranje kadrov.

– Metoda delfi (metoda strokovne ocene)

Metoda delfi je ena izmed metod konvergentnega usklajevanja, za katere je značilno, da so osnovane na zbiranju, analiziranju in usklajevanju odgovorov



ustreznega števila strokovnjakov za določena vprašanja znanosti in tehnologije.

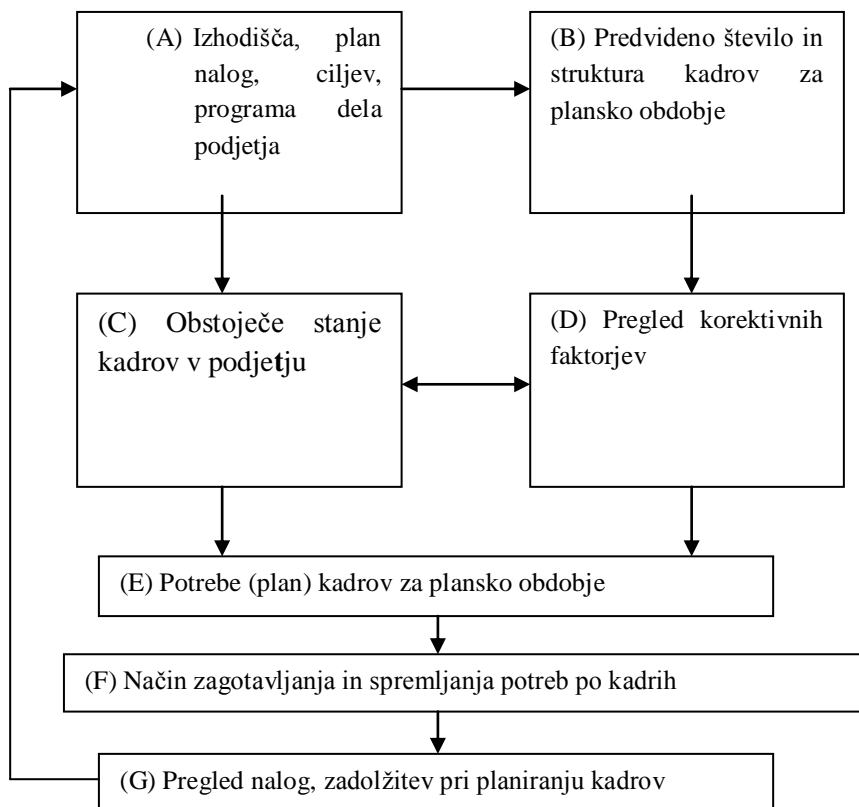
Postopek: najprej izdelamo vprašalnik, kjer so postavljena vprašanja, povezana s problemom, ki ga raziskujemo. Vprašalnik pošljemo vsem strokovnjakom. Dobljene odgovore na prvi vprašalnik analiziramo in sistematiziramo. Nato izdelamo drug vprašalnik, ki strokovnjake informira o odgovorih na prvi vprašalnik. Na enak način izdelamo tretji, četrti itd. vprašalnik. Tako se posamezna stališča usklajujejo. Končni rezultat je dosežen, ko so odgovori usklajeni z večino anketiranih strokovnjakov. Vrednost rezultatov, dobljenih z metodo delfi, je odvisna od izbire ekspertov, njihovega števila in kompetentnosti, od strokovnjakov, ki jo prilagodijo, vnašajo v problem in usklajujejo stališča strokovnjakov.

Druge metode:

- metoda mednarodnega vzporejanja,
- metoda linearne ekstrapolacije,
- metoda ad hoc,
- metoda družbenih ciljev,
- matematična metoda,
- metoda analize kadrov,
- metoda produktivnosti ali proizvodne sposobnosti,
- metoda linearnega programiranja,
- analiza regresije,
- tehnike mrežnega planiranja (Florjančič, J. 1999, str. 32–45).

## 4.6 METODOLOGIJA PLANIRANJA KADROV

O metodologiji planiranja kadrov ali o sistemih načrtovanja govorimo, takrat ko uporabljamo več metod planiranja kadrov ali jih povezujemo z drugimi podatki. Metodologija planiranja kadrov v podjetju je izdelana na osnovi dobljenih podatkov iz teoretičnega dela in analize obstoječega stanja planiranja kadrov v podjetju. Izhodišče planiranja kadrov je v poslovnem programu oziroma v ciljih organizacije za eno leto ali več let vnaprej, pri čemer mora biti navedeno, koliko in kakšne kadre bomo potrebovali. Na naslednji stopnji predvideno število in strukturo kadrov primerjamo z obstoječim stanjem v organizaciji. Da ugotovimo, koliko kadrov nam primanjkuje oziroma koliko jih imamo preveč, moramo poznati korekture glede fluktuacije, absentizma, reorganizacije itd. Tako ugotovljene potrebe po kadrih so osnova za razne kadrovske akcije, s katerimi želimo realizirati zastavljeni plan – npr. načrt štipendiranja, izobraževanja, prekvalifikacije ... Plan kadrov je treba spremljati, posebej če je v postopku načrtovanja kadrov več služb, posameznikov in organov. Nekateri med njimi pripravljajo analize, spet drugi dajejo predloge, tretji odločajo, spremljajo, vsi pa morajo biti informirani o dogajanju. Metodologija planiranja kadrov v organizaciji zajema sedem stopenj, ki jih ponazarja naslednja slika.



Slika 3: Metodologija planiranja kadrov

(Vir: Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. 1999, str. 88, 89)

Stopnje A, B, C, D in E opisujejo potek planiranja kadrov in proizvodnih – poslovnih ciljev prek posnetka obstoječega stanja in pregleda korektivnih faktorjev do izračunanih potreb po kadrih. Stopnji F in G pa opisujeta logično nadaljevanje planiranja kadrov – način zagotavljanja in spremljanja potreb po kadrih in pregled zadolžitev posameznih strokovnih služb, poslovnih organov in drugih dejavnikov, ki skrbijo za planiranje kadrov (Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. 1999, str. 88, 89).

## 5 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PLANIRANJE KADROV

### 5.1 FLUKTUACIJA

Beseda fluktuacija je latinskega izvora in pomeni valovanje. Torej pomeni beseda fluktuirati valovati, nihati, se nenehno spreminjati.

Z besedo fluktuacija označujemo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v odhodu delavcev iz podjetja. Lahko rečemo, da je to tudi izguba delavcev zaradi določenih in različnih vzrokov.

Fluktuacija predstavlja odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji, pri tem pa se ta odhod izkaže kot nadomestna potreba.

Fluktuacija je pojav, ki postaja v današnjem času pomemben dejavnik ne samo v gospodarskem življenju, temveč tudi v socialnem, saj pomeni odhajanje delavcev tudi spreminjanje strukture prebivalstva tako na regionalnem, državnem kot tudi na mednarodnem nivoju.

#### 5.1.1 VRSTE FLUKTUACIJE

Fluktuacija ni pojav, ki bi ga lahko merili samo z enim kazalcem. Nasprotno lahko rečemo, da je fluktuacija posledica delovanja številnih in raznovrstnih procesov. Fluktuacijo kadrov lahko pojmujeemo z dveh vidikov, in sicer kot pozitivno in negativno. O pozitivni fluktuaciji govorimo, takrat ko iz organizacije odhajajo nesposobni delavci, če imamo glede na predvideno število kadrov za doseganje ciljev preveliko število zaposlenih; morda tudi v primerih, ko kadri glede svojih sposobnosti ne ustrezajo zahtevam del in si iščejo zaposlitev drugje. Negativna fluktuacija pa zajema vse druge primere, ko zaradi raznih vzrokov subjektivnega (npr. nezadovoljstvo) ali objektivnega (npr. ni stanovanj) značaja odhajajo delavci, kakršne potem iščemo.

Negativno fluktuacijo lahko razdelimo na:

- hoteno (izbežno) fluktuacijo in
- nehoteno (neizbežno) fluktuacijo.

S hoteno fluktuacijo razumemo odhode delavcev iz organizacije zaradi določenih vzrokov subjektivnega ali objektivnega značaja. K nehoteni fluktuaciji lahko štejemo tudi upokojitev: čeprav jo običajno prikazujemo ločeno, saj lahko vnaprej točno opredelimo, kdaj bo delavec zapustil organizacijo, kakšna so opravila in naloge, ki jih je opravljal, kot tudi znanja (formalnopravna kvalifikacija, funkcionalna znanja), ki so potrebna za opravljanje teh funkcij dela. Poleg upokojitve pa lahko med nehoteno fluktuacijo upoštevamo tudi služenje vojaškega roka.

J. Jerovšek pa loči naslednje vrste fluktuacije:

- z enega delovnega mesta na drugo znotraj istega podjetja;
- iz enega podjetja v drugo znotraj iste občine oziroma znotraj zaokroženega teritorialnega prostora;

- iz ene občine oziroma enega teritorialnega prostora v povsem drugo občino oziroma drug teritorialni prostor;
- iz enega tipa organizacije v povsem drug tip organizacije (iz industrije v upravo);
- iz ene vrste dela v povsem drugo vrsto dela (npr. iz tehničnega dela v ekonomsko-komercialno delo in čisto administrativno delo);
- fluktuacija glede na izobrazbene in kvalifikacijske kategorije;
- fluktuacija na relaciji vodilni – vodilni; obstaja teza, da se vodilni močneje identificirajo z organizacijo, strokovnjaki pa močneje s svojo stroko kot s konkretno organizacijo (če je ta teza veljavna, mora biti fluktuacija pri strokovnih kadrih višja kot pri vodilnih),
- fluktuacija na relaciji poklicev (obstaja verjetnost, da je pri tistih poklicih, ki jih primanjkuje in katerih delo je nizko ovrednoteno, fluktuacija največja).

Poleg navedenih vrst fluktuacije pa obstaja še tako imenovana potencialna fluktuacija. To so tisti delavci, ki premišlujejo o tem, da bi zapustili organizacijo in tudi iščejo možnost za to. Ti delajo z znatno nižjo stopnjo prizadevnosti. Stroški te potencialne fluktuacije so zelo visoki, vendar pa višine ni mogoče natančno izračunati, ker ne obstajajo natančni kriteriji za merjenje učinka te fluktuacije. Tu je treba upoštevati, da tisti, ki fluktuirajo, dela eno leto pred odhodom le s polovično storilnostjo, in tudi tisti, ki ga zamenja, dela eno leto le s polovično storilnostjo.

### 5.1.2 VZROKI FLUKTUACIJE

Vzroki fluktuacije kadrov so različni. Za človeka, ki fluktuirajo, pravimo, da išče izhod iz situacije. Ta izhod išče zaradi svojih lastnih interesov, ambicij in želja, ki jih ima, ali pa zaradi ovir, ki jih je srečal pri delu, v skupini, organizaciji ali življenjskem obdobju.

Ne glede na to, da si podjetje prizadeva, da so kadri čim bolj ustaljeni, pa na fluktuacijo vplivajo različni dejavniki, ki jih je treba upoštevati in tudi reševati, da ne pride do odliva kadrov. Ti dejavniki so glede na rezultate različnih raziskovanj predvsem:

- slabi medsebojni odnosi,
- ni možnosti za osebno napredovanje,
- nizke plače,
- slaba organizacija dela,
- nerešeno stanovanjsko vprašanje,
- boljše delovne razmere v drugih organizacijah,
- neustrezno delo,
- neustrezen prevoz na delo in z dela,
- delo v več izmenah,
- neurejeno zdravstveno varstvo,
- drugo.

### 5.1.3 IZRAČUNI FLUKTUACIJE

Potrebno dodatno število delavcev za plan kadrov dobimo, če po določenih obrazcih zberemo in ugotovimo po posameznih kategorijah ali delovnih enotah, koliko delavcev je fluktuiralo v določenem časovnem razdobju. Običajno jemljemo za časovno razdobje fluktuacije enako razmerje kot za časovno, za katerega planiramo kadre. Eden izmed načinov izračunavanja stopnje fluktuacije je:

$$SF = \frac{O}{SZ} \times 100$$

SF – stopnja fluktuacije

O – število tistih, ki so odšli

SZ – skupno število zaposlenih v začetku ali na koncu leta

Pristop za merjenje stopnje fluktuacije je lahko tudi naslednji:

$$EF = \frac{O \times 100}{SZ + S}$$

EF – odstotek fluktuacije

O – število delavcev, ki so odšli

SZ – začetno stanje števila zaposlenih

S – število novosprejetih delavcev

Ker stopnja fluktuacije kadrov sama po sebi ne pokaže, kakšni so ob tem stroški podjetja, je nujno, da te stroške tudi izračunamo. Stroške fluktuacije lahko izračunamo po formuli:

$$EF = \frac{D \times (\check{c} + i\check{c} + \check{c}a)}{Z + r} \times O$$

EF – ekonomski učinek fluktuacije

D – dohodek

Č – izgubljen delovni čas zaradi fluktuacije (Ta čas dobimo, če primerjamo učinek dela delavca, ki je zapustil organizacijo, in čas, ki je potreben, da nov delavec doseže isti učinek.)

ča – izgubljeni čas čakanja do dopolnitve delovnega mesta

ič – izgubljeni čas, ki je potreben za sprejem, izobraževanje in odpoved delavca

z – povprečno število zaposlenih med letom

r – letni neto fond delovnih ur enega delavca

O – število fluktuirajočih delavcev med letom

Ekonomski učinek fluktuacije pa je možno ugotoviti tudi s pomočjo analitične metode, pri čemer upoštevamo naslednje komponente:

- stroške odpuščanja,
- stroške sprejemanja,
- stroške priučevanja,
- stroške za doseganje polnega učinka in
- stroške neizkoriščenih proizvodnih kapacitet.

Kakšni so vsi ti stroški, je seveda zelo težko natančno ugotoviti. Kljub temu pa bi jih morale organizacije spremljati ali ugotavljati ter na osnovi teh pokazateljev priti do spoznanja, da je veliko bolj dobičkonosno vlagati sredstva v izboljšanje delovnih in življenjskih razmer ter s tem zagotoviti stalnost že zaposlenih kadrov kot pa stalno iskati nove (Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. 1999, str. 143–150).

## 5.2 ABSENTIZEM (ODSOTNOST Z DELA)

Definicije za absentizem so zelo različne. Običajno pomeni absentizem celotno neprisotnost na delovnem mestu. Sem štejemo izostanke, zamude, izhode, odsotnost z dela. Ker nimamo vseh ustreznih podatkov o spremljanju absentizma, v podjetju največkrat govorimo le o tistem absentizmu, ki je omejen na celodnevne izostanke. Vse oblike absentizma vplivajo na nedosegljivost realizacije postavljenih ciljev podjetja oziroma pokazatelji absentizma nakazujejo povečanje obstoječega števila kadrov (kot korektivni faktor) za realizacijo postavljenih ciljev.

Za absentizem lahko rečemo, da je bolj reakcija na določeno nezadovoljstvo kot pa navada. V spremenjenih proizvodnih razmerah se spreminjata tudi oblika in obseg izostankov z dela.

### 5.2.1 VRSTE ABSENTIZMA

Absentizem lahko razdelimo glede na trajanje in frekvenco. Problemi, ki jih povzročajo absentizem, se kažejo predvsem takrat, ko se poveča frekvenca, in ne toliko, ko se poveča trajanje absentizma v podjetju.

S. Možina pri absentizmu loči naslednje informacijske podatke:

- a) oblika absentizma ali kategorija absentizma, to so različni izostanki, ki so lahko upravičeni oziroma neupravičeni; ti pa so bolniški izostanki, študijski izostanki in službeni izostanki;
- b) frekvenca absentizma, to so izostanki, ki so pri nekaterih ljudeh in vrstah aktivnosti bolj ali manj pogosti;
- c) trajanje absentizma, ki lahko sestoji iz krajših zamud (prihajanje, odhajanje), nekajurnih do enodnevnih izostankov in izostankov, ki trajajo več dni;
- d) distribuiranost izostankov v letu (tednu, mesecu) in pri različnih kategorijah zaposlenih.

### 5.2.2 VZROKI ABSENTIZMA

Vzroki, ki povzročajo absentizem, so zelo različni. Tako jih lahko razdelimo na:

- a) objektivne vzroke in
- b) subjektivne vzroke.

Objektivni vzroki so lahko pravni, ekonomski, geografski itd., skratka tisti, na katere praviloma ne moremo vplivati, da bi jih zmanjšali. Lažje vplivamo na subjektivne vzroke, ki so lahko:

- pretežno psihične narave in
- pretežno socialne narave.

Psihosocialni aspekti absentizma so celota, ki enovito deluje na pojavljanje absentizma. Lahko rečemo, da so tisti vzroki, ki na kakršen koli način vplivajo in povzročajo nezadovoljstvo med delavci. Prav to nezadovoljstvo se najprej odraža v obliki absentizma in končno v fluktuaciji iz podjetja.

J. Jerovšek meni, da so v stopnji odsotnosti z dela med podjetji precejšnje razlike in da teh razlik ne moremo zadovoljivo razložiti s težjimi delovnimi razmerami, zunanjimi objektivnimi okoliščinami in podobno. To pomeni, da moramo za velik del razlik v stopnji odsotnosti med organizacijami iskati vzroke prav v organizacijah, tj. v njihovih strukturalnih značilnostih.

Dejavniki, ki v organizaciji vplivajo na absentizem, so lahko naslednji:

- delovna disciplina,

- oblika vodenja,
- odnos med poslovodnimi in drugimi delavci,
- odnos med organizacijskimi skupinami in podobno.

Znotraj podjetja na absentizem pomembno vplivajo tudi medsebojni odnosi. Predvsem je pomemben pretok informacij, in sicer po katerih kanalih (poteh) potekajo komunikacije in njihova intenziteta.

Za absentizem je priporočljivo, da upoštevamo časovno razdobje absentizma, ki je v enakem razmerju kot časovno razdobje, za katerega planiramo kadre.

### 5.2.3 IZRAČUN ABSENTIZMA

Obseg absentizma izrazimo s pomočjo formule:

$$\text{absentizem} = \frac{\text{št. izgub. delovnih dni v določenem obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih} \times \text{št. vseh delovnih dni}} \times 100$$

Ta formula ima tudi svojo pomanjkljivost, ker absentizem prikaže enostransko, saj upošteva le trajanje, ne pa tudi frekvence (Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. 1999, str. 152–154).

## 5.3 NAPREDOVANJE

Ko J. Jerovšek opredeljuje vrste fluktuacije, navaja tudi notranje premike kadrov. Zato bi take premike lahko imenovali tudi notranja fluktuacija podjetja. Tu je mišljeno predvsem napredovanje oziroma premeščanje kadra v istem podjetju.

Planiranje napredovanja pomeni ugotavljanje kvalitete znanja, sposobnosti in izkušenj delavca, ki bodo nadomestili odgovorne delavce ali opravljali odgovornejše delovne naloge pri razširitvi podjetja. To je še posebej pomembno pri planiranju vodstvenih kadrov.

Napredovanje pa je močno povezano z izobraževanjem. Ločimo dve vrsti napredovanja, in sicer:

- vertikalno napredovanje,
- horizontalno napredovanje.

Vertikalno napredovanje je premeščanje delavca z manj odgovornega opravljanja funkcij dela, horizontalno napredovanje pa napredovanje na osnovi razširitve obsega znanja.

Praviloma mora napredovanje potekati horizontalno, tj. pridobitev znanja, sposobnosti za opravljanje funkcij dela za višjo stopnjo zahtevnosti dela, šele nato vertikalno napredovanje – premestitev na odgovornejšo funkcijo dela.



Poleg navedenih napredovanj poznamo še perspektivno in statično napredovanje. Pri statičnem napredovanju upoštevamo obstoječe zahteve proizvodnje oziroma poslovanja, pri perspektivnem napredovanju pa zahteve bodoče proizvodnje oziroma bodočega poslovanja podjetja (Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. 1999, str. 150–152).

## **6 EMPIRIČNI DEL**

### **6.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Osnovni kapital:

Prvega januarja 2001 se je od največjega telekomunikacijskega podjetja v Sloveniji, ki se ukvarja z razvojem in proizvodnjo sodobnih telekomunikacijskih sistemov in ima danes 1000 zaposlenih (v nadaljevanju mama), odcepilo hčerinsko podjetje. Slovenski trg oskrbuje z integriranim EMS (electronic manufacturing services). Njihov primarni cilj je zadovoljiti zahtevne stranke na področju telekomunikacijske, omrežne, računske in še nekaterih drugih industrijskih panog. Njihove partnerje zanimajo le rešitve, ključne točke pri reševanju zahtevnih tehnoloških problemov ne glede na to, kakšen obseg imajo. Iskratel electronics oblikuje, proizvaja, testira in posreduje vse te usluge ter proizvode po zaslugi podjetja iz Kranja.

Trenutno zaposluje 349 delavcev, ki jih podpira učinkovito in izkušeno vodstvo podjetja. Glede na število zaposlenih podjetje spada med velika podjetja.

Podjetje ponuja široko paleto poslov oziroma ponudnikov le-teh, ki se delijo na razvojni, proizvodni in nadzorni sektor, ki skrbijo za obstoj ter ustalitev izdelkov oziroma storitev na trgu. Zaposluje visokokvalificirane delavce oziroma osebe, ki je sposobno skrbeti za širok izbor ponudbe kompleksnih izdelkov.

Podjetje želi izpolniti oziroma preseči pričakovanja kupcev z razvojem odnosov, ki temeljijo na zaupanju in sposobnosti prilagajanja trgu oziroma strankam, ter ostati v koraku s konkurenco oziroma preseči konkurenčne standarde.

#### **6.1.1 CILJI PODJETJA**

Cilji podjetja:

- zadovoljstvo kupcev,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- zadovoljstvo delničarjev.

Zadovoljstvo kupcev

Kot sem že omenila, je njihov primarni cilj zadovoljiti in izpolniti pričakovanja in želje kupcev na področju telekomunikacijske, omrežne, računske panoge. V podjetju želijo spoznati in razumeti interese kupcev, saj je kupec središče njihove pozornosti, vseh prizadevanj in vseh njihovih poslovnih aktivnosti.

Zadovoljstvo zaposlenih

Osebno zadovoljstvo zaposlenih je skupna odgovornost. Vsi zaposleni v podjetju si morajo prizadevati za dobre odnose v podjetju, ki temeljijo na medsebojnem spoštovanju in sodelovanju in ki bodo omogočili zaposlenim, da uresničijo svoje strokovne in delovne ambicije.

Podjetje bo v bližnji prihodnosti eno izmed vodilnih ponudnikov na področju EMS in tehnologije OEM, ki bo ponujalo usluge najbolj zahtevnim strankam na področju telekomunikacij in računalniškega omrežja.

### 6.1.2 GLAVNI KUPCI PODJETJA

85 % produktov je namenjeno za mamo podjetja, ostalih 15 % produktov pa prodajo drugim strankam.

Njihov plan je prodaja produktov v vrednosti 7.000.000,00 EUR na leto.

1. ULTRA, d. o. o.

Upravna enota: Zagorje ob Savi

Dejavnost:

- proizvodnja merilnih, kontrolnih, preizkuševalnih, navigacijskih instrumentov in naprav,
- telekomunikacije.

2. AET Tolmin, d. o. o.

Upravna enota: Tolmin

Dejavnost:

- proizvodnja električne opreme za stroje in vozila.

3. IPS, d. o. o. LJUBLJANA

Upravna enota: Ljubljana

Dejavnost:

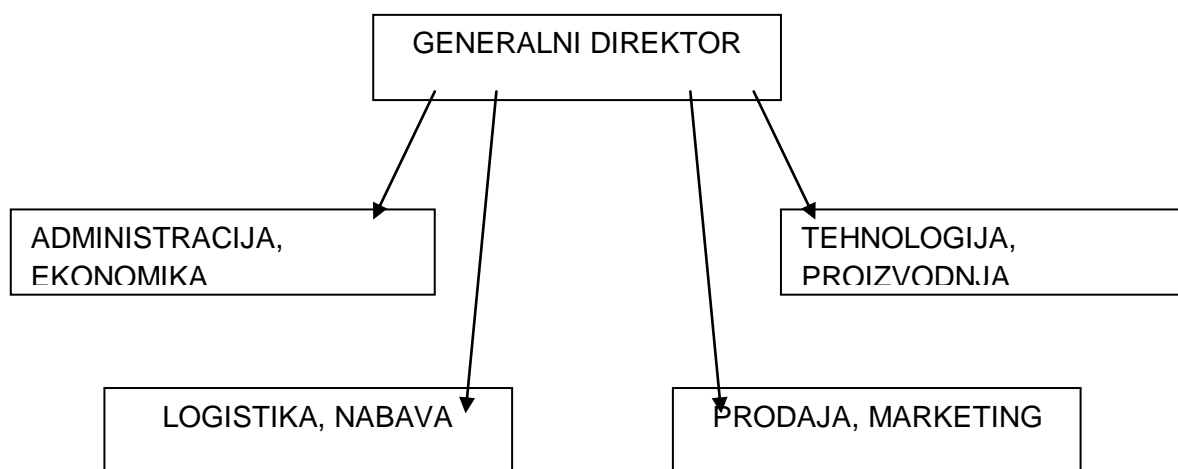
- proizvodnja radijskih in TV-oddajnikov, telefonskih in telegrafskih aparatov.

Podjetje uporablja naslednjo strategijo: manj kupcev s čim večjimi naročili.

## 6.2 ORGANIZACIJA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU

Kadrovska funkcija je v podjetju zasnovana po smernicah oziroma internih pravilih. Velik poudarek je na strateškem pristopu, kar pomeni pridobivanje, motiviranje in upravljanje s človeškimi viri. Slednji so najbolj dragoceno premoženje, ki ga ima podjetje.

### 6.2.1 ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA



Slika 4: Organizacijska shema podjetja

## 6.3 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

### 6.3.1 KADROVSKA POLITIKA

V grobem gre za zaposlovanje kadrov z ustrežno izobrazbo, seveda pa potem tudi stalno spremljanje teh zaposlenih kadrov in njihovo dodatno usposabljanje ter razvoj na področju dela.

Vso odgovornost prevzemajo direktorji in vodje, v končni fazi pa jo izvajajo vsi zaposleni kadrovske službe.

### 6.3.2 CILJI KADROVSKE POLITIKE

Cilji kadrovske politike so:

- doseganje optimalnega števila zaposlenih;
- selektivno zaposlovanje in štipendiranje;
- povečanje znanja in usposobljenosti zaposlenih ter uvajanje timskega dela;
- spodbujanje inovativnosti podjetništva zaposlenih;
- delegiranje odgovornosti in širjenje področja dela;
- skrb za stalen razvoj zaposlenih;
- izpopolnjevanje obstoječih sistemov in uvajanje novih za izboljšanje motiviranosti zaposlenih;
- povečanje kakovosti dela in izboljšanje delovnega okolja s posodabljanjem tehnologije, delovnih postopkov ter zagotavljanja ustrezne tehnične, socialne in zdravstvene varnosti;
- izboljšanje organizacije dela.

### 6.3.3 KADROVSKA EVIDENCA

V podjetju je kadrovska evidenca urejena z računalniško podprtim kadrovsko-informacijskim sistemom KIS, ki zajema vse podatke o zaposlenih.

1. Osnovni oziroma splošni podatki:
  - ime,
  - datum rojstva,
  - spol,
  - delovna doba v organizaciji,
  - skupna delovna doba,
  - zakonski stan,
  - državljanstvo,
  - oddaljenost od organizacije,
  - število predhodnih zaposlitev,
  - materni jezik,
  - kadrovski rok.
2. Podatki o izobraževanju  
Skupina podatkov, ki zadevajo izobraževanje, je zelo obsežna. Sem spadajo podatki, ki obravnavajo obstoječe stanje znanja kadrov, o znanjih, ki izhajajo iz zahtev dela, in znanjih glede na predviden razvoj podjetja:
  - stopnja izobrazbe,
  - izredni študij,
  - seminarji,
  - tečajji,
  - specializacija,
  - tuji jeziki ...
3. Podatki o mobilnosti kadrov  
To so podatki o menjavi delovnega mesta, poklica in bivanja. Mobilnost se lahko odvija znotraj podjetja.

#### 6.3.4 KAKO SE V PODJETJU UGOTAVLJAJO IZOBRAŽEVALNE POTREBE

Operativno nivo:

- letni razgovori (najmočnejše orodje v podjetju pri ugotavljanju izobraževalnih potreb; delavec mora imeti tvorno vlogo pri ugotavljanju potreb s svojimi predlogi);
- delovni sestanki (ugotovijo napake, ki jih lahko odpravimo z dodatnim usposabljanjem);
- projekti (vodje projektov morajo zagotoviti izobraževanje tako specialistov kot delavcev, ki bodo sodelovali pri projektu);
- analiza del, delovnih mest, osebja (ugotovijo se manjkajoča znanja posameznega delavca);
- plan izobraževanja je narejen vsako leto.

Sistemski nivo (na osnovi analize organizacije podjetja in poslovanja):

- poslovni plan (zaznane potrebe iz naslova strateških ciljev in usmeritev);
- plan kadrov (zaznane potrebe na osnovi upokožitev, napredovanj in prestrukturiranja);
- nabor veščin in del (inventura znanj v podjetju napove, katera znanja je treba osvežiti in dopoljevati);
- organizacijska klima (napove izobraževanje za osveščanje ljudi in spreminjanje organizacijske kulture);
- učinkovitost (pokaže potrebe izobraževanja za izboljšanje kakovosti).

#### 6.3.5 USPOSABLJANJE NOVOZAPOSLENIH

Podjetje za novozaposlene organizira enodnevni seminar, kjer jim predstavi podjetje in njegovo delovanje. Teoretično se seznanijo z nalogami, ki jih bodo v podjetju opravljali. Seminar organizira mama podjetja.

Novozaposleni kadri po vstopu v organizacijo opravijo »assessment postopek«, kjer se preverja njihovo psihofizično stanje. Rezultati tega preverjanja pokažejo, ali je oseba bolj naklonjena timskega delu ali kaže znake vodje.

Če oseba kaže znake vodje, sledi uvrstitev v eno izmed treh skupin:

1. ekspertna,
2. univerzalna,
3. izvrševalec nalog.

Za izhodišče ugotavljanja potreb po izobraževanju v podjetju uporabljajo:

- kadrovske evidenco,
- letni plan poslovanja podjetja,
- analizo izobrazbenih zahtev za opravljanje del,
- organizacijske spremembe,
- zakonske predpise,
- predlog direktorjev in vodij služb sektorjev strokovnih služb.

### 6.3.6 LETNI PLAN IZOBRAŽEVANJA

Ko so ugotovljene potrebe po izobraževanju, se oblikuje letni plan izobraževanja. Ta vsebuje:

- naziv sektorja oziroma službe,
- vrsto izobraževanja,
- število udeležencev,
- finančno ovrednotenje,
- možnega izvajalca.

Finančni termin ni v letnem planu, ampak se določi glede na število prijav.

Danes postaja vse bolj pomembno vseživljenjsko izobraževanje in nenehno razvijanje posameznika in skupin, še posebno v poslovnem svetu in na vodilnih položajih.

Z namenom, da bi zaposleni na vodilnih položajih postali še bolj uspešni in učinkoviti, so se v podjetju odločili ponuditi orodje PEP ocenjevanja lastnih potencialov uspešnosti. Uspeh menedžerja je poleg poznavanja stroke odvisen od notranje naravnosti do drugih, samozaupanja, iniciativnosti, organiziranosti dela, usmeritve k dobrim rešitvam, volje za učenje in izpopolnjevanje, ki predstavljajo dejavnike uspešnosti.

V prvem koraku ponujajo možnost samoocene z orodjem PEP, ki kot rezultat pokaže:

- kje so njihove prednosti;
- kaj je tisto, kar preprečuje, da polno izrabijo svoje prednosti;
- kje izboljšati sposobnosti in pridobiti take, ki to spodbujajo;
- potrditev in zaupanje v lastno vodenje.

Akademija za menedžment

Podjetje organizira Akademijo za menedžment, ki traja 8 mesecev. Med izobraževanjem se izvajajo različni timski projekti, na podlagi katerih se pri posameznikih pokažejo znaki vodij podjetij.

### 6.3.7 PODROČJA IZOBRAŽEVALNIH DEJAVNOSTI

Področja izobraževalnih dejavnosti:

- a) študij ob delu,
- b) funkcionalno izobraževanje,
- c) delovna praksa.

- a) Študij ob delu

Ko se kandidat vpiše na fakulteto, zaprosi podjetje za financiranje šolnine. Pogoji, ki jih mora kandidat izpolnjevati, so:

- smer in stopnja morata biti v skladu s potrebami podjetja,
- s študijem mora soglašati direktor podjetja (pisno),
- s študijem mora soglašati kadrovska služba (pisno).

Če kandidat izpolnjuje vse pogoje, podjetje z njim podpiše pogodbo, v kateri so določene naslednje pravice in obveznosti.

Za podjetje:

- študentu plača stroške (vpisnina, šolnina, stroški za izpite, seminarske in laboratorijske vaje, diplomo), stroške javnega prevoza iz kraja zaposlitve do kraja šolanja;
- študentu omogoči izrabo študijskega dopusta v skladu z določili kolektivne pogodbe.

Za študenta:

- da zaključi študij v roku, določenem po pogodbi;
- da podjetju dvakrat na leto predloži dokazilo o opravljenih izpitih ali vsakokrat na zahtevo delodajalca;
- da po zaključku študija ostane v podjetju najmanj za čas, kot je trajalo izobraževanje po pogodbi;
- študijski dopust izrabi v skladu z določili tega predpisa;
- da v primeru neizpolnitve pogodbenih obveznosti vrne stroške šolanja.

V primeru, da sodelavec šolanja ne zaključi v rednem roku, se mu na podlagi prošnje pogodba lahko podaljša, če za to obstajajo upravičeni razlogi, ki so mu zaključek študija onemogočili.

Prošnje za podaljšanje pogodbe obravnava kadrovska služba.

b) Funkcionalno izobraževanje

Pri funkcionalnem izobraževanju gre za izobraževanje, pri katerem kandidat ne pridobi višje stopnje formalne izobrazbe, ampak gre samo za bogatenje znanja:

1. seminarji,
2. tečaji,
3. strokovno izpopolnjevanje,
4. strokovno predavanje,
5. delovno usposabljanje,
6. sejmi,
7. konference.

V podjetju poznajo štiri programe, po katerih poteka funkcionalno izobraževanje:

- poslovni program,
- tehnološki program,
- program računalniških znanj,
- program tujih jezikov.

V podjetju namenjajo za izobraževanje 1 % dobička.

c) Delovna praksa

Praktično delo za dijake in študente v podjetju organizira izobraževalni center po predpisanem programu izobraževalne organizacije.

Podjetje lahko na prakso sprejme tudi študenta iz tujine s pomočjo mednarodnih organizacij za izmenjavo študentskih praks – IAESTE, AISEC in drugih institucij.

## 6.4 KADROVSKA ANALIZA

### 6.4.1 ŠTEVILO IN STANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU

Št. zaposlenih 1. 1. 2008	
Moški	160
Ženske	149
SKUPAJ	309

Tabela 1: Število in stanje zaposlenih v podjetju 1. 1. 2008



Graf 1: Število zaposlenih v podjetju 1. 1. 2008

V podjetju je bilo stanje zaposlenih do 1. 1. 2008 309, od tega je bilo 160 moških, to je 52 %, in 149 žensk, to je 48 %.



Št. zaposlenih 30. 5. 2009	
Moški	173
Ženske	176
SKUPAJ	349

Tabela 2: Število in stanje zaposlenih v podjetju 30. 5. 2009



Graf 2: Število zaposlenih v podjetju 30. 5. 2008

Iz tabel je razvidno, da je od konca leta 2008 do konca maja 2009 v podjetju prišlo do sprememb. Število zaposlenih moškega spola se je povečalo za 13, število zaposlenih ženskega spola pa za 27. Skupno število zaposlenih se je povečalo za 40.

Če primerjamo število zaposlenih žensk in moških, ugotovimo, da se števili ne razlikujeta bistveno in da so v podjetju zaposlene le 3 ženske več, kot je zaposlenih moških.

Če pa pogledamo tabelo 3, ugotovimo, da se septembra število zaposlenih v vodstvu podjetja, pri prodaji in marketingu ter administraciji in ekonomiki ni spremenilo. Število zaposlenih pri logistiki se je povečalo za 3, pri tehnologiji in proizvodnji pa za 11.

NAZIV	30. 6. 2009			30. 7. 2009		
	M	Ž	SKUPAJ	M	Ž	SKUPAJ
Vodstvo podjetja	/	2	<b>2</b>	/	2	<b>2</b>
Prodaja in marketing	21	5	<b>26</b>	21	5	<b>26</b>
Logistika in nabava	40	20	<b>60</b>	41	20	<b>61</b>
Tehnologija in proizvodnja	106	139	<b>245</b>	109	147	<b>256</b>
Administracija in ekonomika	2	2	<b>4</b>	2	2	<b>4</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>169</b>	<b>168</b>	<b>337</b>	<b>173</b>	<b>176</b>	<b>349</b>

Tabela 3: Število in stanje zaposlenih glede na naziv 30. 6. in 30. 7. 2009



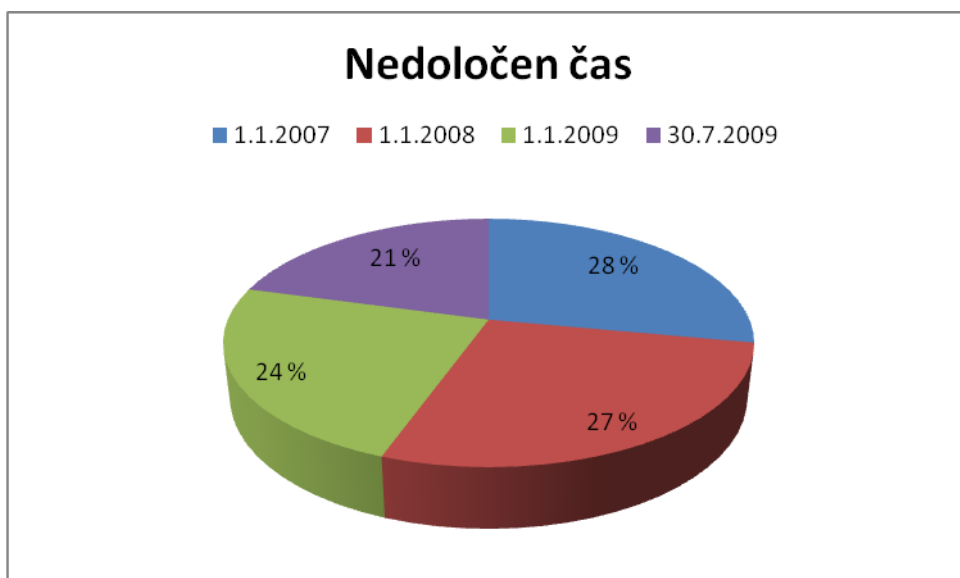
Graf 3: Število in stanje zaposlenih glede na naziv 30. 6. 2009



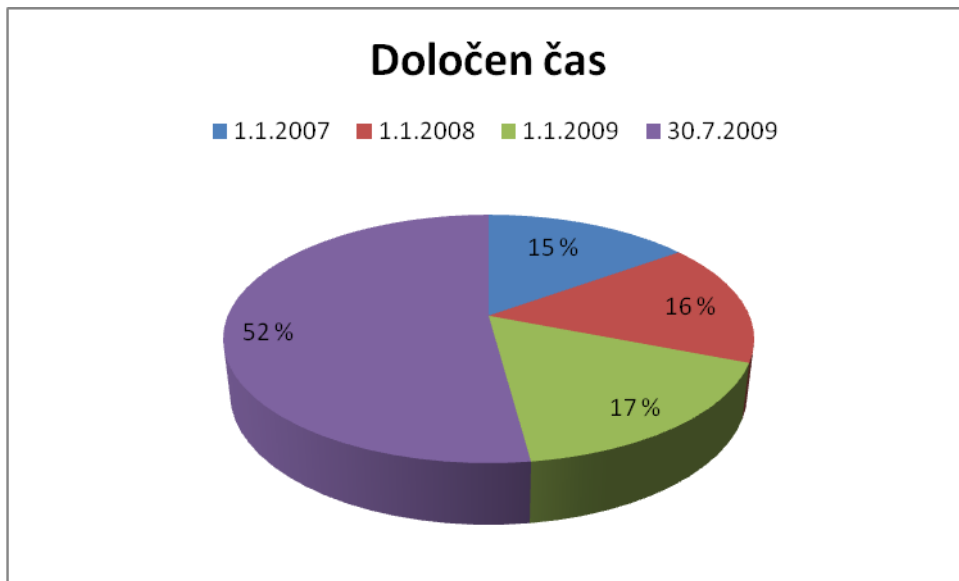
Graf 4: Število in stanje zaposlenih glede na naziv 30. 7. 2009

Dan/mesec/leto	Nedoločen čas	Določen čas	SKUPAJ
1. 1. 2007	321	32	353
1. 1. 2008	316	34	350
1. 1. 2009	273	36	309
30. 7. 2009	238	111	349

Tabela 4: Število zaposlenih v posameznem letu od nastanka podjetja do 30. 7. 2009



Graf 5: Število zaposlenih v podjetju za nedoločen čas



Graf 6: Število zaposlenih v podjetju za določen čas

Ob ustanovitvi podjetja je bilo v njem zaposlenih 353 kadrov. Število zaposlenih se ni bistveno spremenilo, saj je bilo na dan 30. 7. 2009 zaposlenih 349 kadrov. Kot vidimo, se število zaposlenih za določen čas od leta 2007 do leta 2009 ni opazno spremenilo. Od januarja do julija 2009 pa se je število zaposlenih za nedoločen čas povečalo s 36 na 111.

V kadrovske službi podjetja so povedali, da je število zaposlenih v podjetju še višje, ker podjetje pri povečanem obsegu dela zaposluje tudi do 100 študentov. Stalnih študentov je 30. Tako se skupno število zaposlenih povzdigne krepko čez 400.

#### 6.4.2 KADROVSKA STRUKTURA ZAPOSLENIH GLEDE NA DOLOČEN OZIROMA NEDOLOČEN ČAS

NAZIV	M (nedoločen čas)	Ž (nedoločen čas)	M (določen čas)	Ž (določen čas)	SKUPAJ
Vodstvo podjetja	/	2	/	/	<b>2</b>
Prodaja in marketing	18	1	3	4	<b>26</b>
Logistika in nabava	33	14	7	6	<b>60</b>
Tehnologija in proizvodnja	80	84	26	53	<b>245</b>
Administracija in ekonomika	2	2	/	/	<b>4</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>133</b>	<b>105</b>	<b>36</b>	<b>63</b>	<b>337</b>

Tabela 5: Kadrovska struktura zaposlenih glede na določen oziroma nedoločen čas 30. 6. 2009



Graf 7: Kadrovska struktura zaposlenih glede na nedoločen čas 30. 6. 2009



Graf 8: Kadrovska struktura zaposlenih glede na določen čas 30. 6. 2009

NAZIV	M (nedoločen čas)	Ž (nedoločen čas)	M (določen čas)	Ž (določen čas)	SKUPAJ
Vodstvo podjetja	/	2	/	/	<b>2</b>
Prodaja in marketing	18	1	3	4	<b>26</b>
Logistika in nabava	33	14	8	6	<b>61</b>
Tehnologija in proizvodnja	80	86	29	61	<b>256</b>
Administracija in ekonomika	2	2	/	/	<b>4</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>133</b>	<b>105</b>	<b>40</b>	<b>71</b>	<b>349</b>

Tabela 6: Kadrovska struktura zaposlenih glede na določen oziroma nedoločen čas 30. 7. 2009



Graf 9: Kadrovska struktura zaposlenih glede na nedoločen čas 30. 7. 2009



Graf 10: Kadrovska struktura zaposlenih glede na določen čas 30. 7. 2009

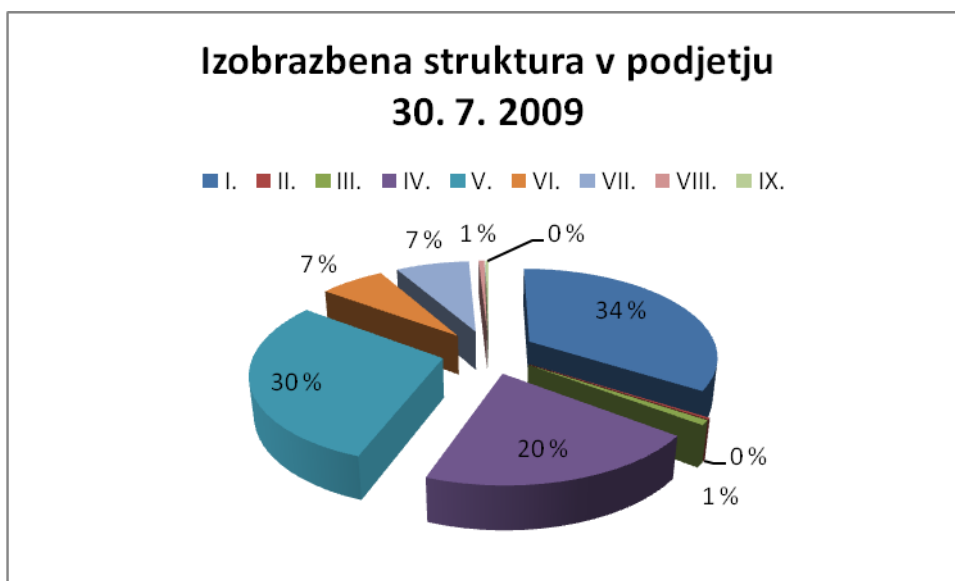
Pri pregledu tabel 5 in 6 ugotovimo, da se število vseh zaposlenih v podjetju v enem mesecu poveča za 12, s tem da se za enako število poveča tudi število zaposlenih za določen čas. Iz teh dveh tabel lahko ugotovimo, da podjetje na začetku zaposluje kandidate na začetku za določen čas in, kot je povedala kadrovska delavka v podjetju, z možnostjo zaposlitve za nedoločen čas.

V podjetju je zaposlenih 10 invalidov, ki so zaposleni za polovičen delovni čas – 4 ure ali skrajšan delovni čas – 6 ur.

### 6.4.3 IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH V PODJETJU

Stopnja strok. usposobljenosti	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	Skupaj
Podjetje	119	1	3	71	103	23	26	2	1	349
Odstotek (%)	34,1	0,3	0,9	20,3	29,5	6,6	7,4	0,6	0,3	100%

Tabela 7: Izobrazbena struktura v podjetju 30. 7. 2009



Graf 11: Izobrazbena struktura v podjetju 30. 7. 2009

Razlaga stopenj strokovne usposobljenosti:

1. – nedokončana oziroma dokončana osnovna šola,
2. – 1-letna poklicna šola (ukinjen program),
3. – 2-letna poklicna šola,
4. – 3-letna poklicna šola,
5. – srednješolska izobrazba,
6. – višja šola,
7. – visoka strokovna šola in univerzitetna izobrazba,
8. – magisterij,
9. – doktorat.

V podjetju je največ delavcev brez izobrazbe oziroma ima dokončano osnovno šolo, teh je kar 34,1 %. Ti delajo predvsem v proizvodnji. Sledi razred s IV. in V. stopnjo

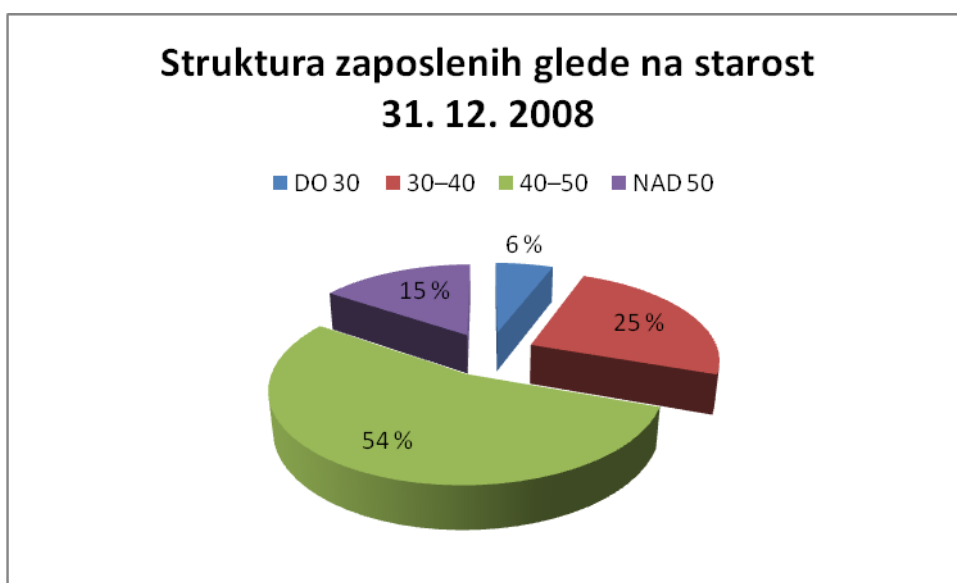


izobrazbe. Kar precej zaposlenih pa ima končano višjo, visoko strokovno šolo ali univerzo.

#### 6.4.4 STRUKTURA ZAPOSLENIH V PODJETJU GLEDE NA STAROST IN DELOVNO DOBO

STAROST					
	SKUPAJ	DO 30	30–40	40–50	NAD 50
I. E.	309	18	76	167	48

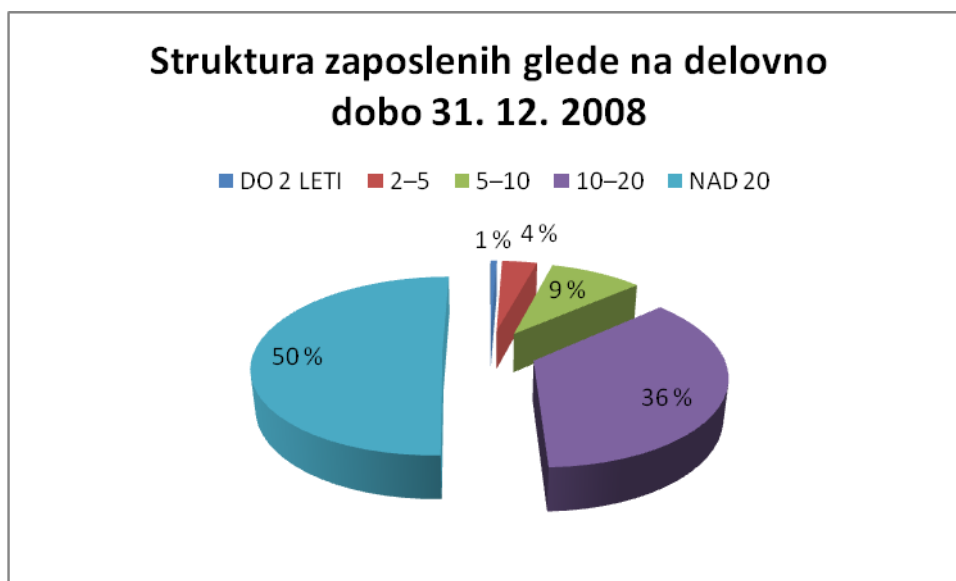
Tabela 8: Struktura zaposlenih glede na starost 31. 12. 2008



Graf 12: Struktura zaposlenih glede na starost 31. 12. 2008

DELOVNA DOBA						
	SKUPAJ	DO LETI	2–5	5–10	10–20	NAD 20
I. E.	309	2	11	29	111	156

Tabela 9: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo 31. 12. 2008



Graf 13: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo 31. 12. 2008

Pri pregledu tabele 8 ugotovimo, da je največ zaposlenih starih 40–50 let, sledi skupina 30–40 let, najmanj je zaposlenih, ki so stari do 30 let, in sicer 18. V podjetju je torej zaposlen predvsem starejši kader. To je tudi posledica tega, da začetki te družbe v taki obliki segajo že v povojno obdobje.

Tabela 9 nam prikazuje strukturo zaposlenih glede na delovno dobo, kjer ugotovimo, da je v podjetju največ zaposlenih z delovno dobo nad 20 let. Večini od teh je bila zaposlitev v podjetju (materinskem podjetju) prva zaposlitev in so ob odcepu prestopili v podjetju.

## 6.5 PLAN KADROVSKIH POTREB

Od ustanovitve podjetja, ko je bila zgrajena organizacijska struktura podjetja, se ta ni spreminjala. Način planiranja kadrov ostaja v enakih okvirih. V podjetju se trudijo, da bi bilo obstoječe stanje kadrov čim bolj usklajeno s planiranim. Metodologija planiranja kadrov ni locirana samo v kadrovske službi, ampak se v proces planiranja vključujejo tudi direktorji in posamezni vodilni kadri.

Ustvarjanje splošnih pogojev za planiranje kadrov

O potrebi, namenu in ciljnih planiranja kadrov morajo biti seznanjeni vsi zaposleni v podjetju.

V proces planiranja kadrov morajo biti vključeni odgovorni vodilni in vodstveni delavci. Dejanska potreba kadrov je razvidna iz poslovnega načrta, ki ga v podjetju izdelajo za posamezno leto.

Direktorji posameznih organizacijskih enot naredijo osnutek plana, ki je v osnovi finančno opredeljen, na podlagi teh posameznih predvidenih stroškov pa se potem dejansko lahko predvidi potrebno število kadrov.

### Predvideno število kadrov

Plan potrebnih kadrov je že predviden v poslovnem načrtu za vsako leto posebej, nato pa vsak mesec posebej vodijo evidenco stanja obstoječega kadra in na koncu leta primerjajo, ali se dejansko stanje ujema s planiranim.

Pri tej stopnji se na podlagi preteklih obdobj poslovanja predvidi, kolikšna bo predvidena proizvodnja v tekočem letu. Za vsako posamezno nalogo ali storitev se izračuna proizvodni čas, na podlagi tega pa se potem lahko tudi ugotovi, koliko delavcev bo potrebnih za posamezna delovna mesta.

NAZIV	Stanje zaposlenih 1. 1. 2009	Stanje zaposlenih 30. 7. 2009	Plan kadra 1. 1. 2010	Razlika med 1. 1. 2009 in 1. 1. 2010	Razlika med 30. 9. 2009 in 1. 1. 2010
Vodstvo podjetja	2	2	2	0	0
Prodaja in marketing	25	26	26	+1	0
Logistika in nabava	60	61	61	+1	0
Tehnologija in proizvodnja	218	256	252	+34	-4
Administracija in ekonomika	4	4	4	0	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>309</b>	<b>349</b>	<b>345</b>	<b>+36</b>	<b>-4</b>

Tabela 10: Plan kadra za leto 2010

Če pogledamo nazaj k tabeli 4, vidimo, da je bilo 1. 1. 2008 v podjetju zaposlenih 350 delavcev. Iz tabele 10 pa je razvidno, da je bilo 1. 1. 2009 v podjetju zaposlenih 309 delavcev, kar je 41 manj. Za 1. 1. 2010 se planira 345 delavcev, kar je 36 delavcev več kot pred enim letom. 30. 7. 2009 je bilo zaposlenih 349 kadrov. To število je za 4 večje od števila planiranega kadra.

Predvidevamo lahko, da bo število kadrov 1. 1. 2010 večje, kot pa je planirano, kajti med dejanskim stanjem in planom kadra navadno pride do odstopanj.

### Posnetek obstoječega števila kadrov

Planiranje kadrov se logično začne z analizo stanja kadrov. Gre za ugotavljanje števila kadrov, strukture (formalna izobrazba, dejanska usposobljenost, navade, produktivnost, starost, spol ...). Bistvena karakteristika analize naj bo ugotavljanje dejanske usposobljenosti, znanja, spretnosti in navad, torej kakovosti kadrov. Gre za to, da ugotovimo, kaj lahko dosežemo z razpoložljivimi kadri. Pri tem seveda ne gre zgolj za ugotavljanje količine produktov oziroma storitev, ki jih obstoječi kadri lahko proizvedejo, pač pa predvsem za njihovo kakovost. V podjetju ločijo dve vrsti kadrov, in sicer ključne in perspektivne kadre.

KLJUČNI KADRI so tisti zaposleni, ki vplivajo na poslovanje podjetja ali na produktno strategijo na nivoju podjetja. Ključni kader lahko postanejo, če so na ključnem delovnem mestu vsaj eno leto, razen če so že pred tem zasedali ključno delovno mesto.

#### PERSPEKTIVNI KADRI:

- d) VS (VII. stopnja) izobrazbe,
- e) skupna delovna doba 1–7 let,
- f) opravljena pripravniška oziroma poskusna doba,
- g) dosega cilje, kakovostno in pravočasno opravi delo, išče učinkovite rešitve,
- h) pozitiven odnos do pridobivanja novega znanja,
- i) ne zaseda delovnega mesta vodje ali eksperta.

O kadrih, ki so v organizaciji že zaposleni, se naredi analiza, in sicer ali so primerno strokovno in funkcionalno izobraženi oziroma usposobljeni. To je, ali se njihova izobrazba ujema oziroma ali po sistematizaciji ustreza določenemu delovnemu mestu. Vsi ti podatki se dobijo z razgovori, kadrovskim delavcem pa so dostopni tudi v kadrovsko-informacijskem sistemu (KIS). Če se na posameznih delovnih mestih ugotovijo odstopanja, se naredi korekcija pri planu izobraževanja. Na primer: če je nekdo na delovnem mestu z neustrezno izobrazbo ali usposobljenostjo, se ga dodatno izobrazi ali usposablja, lahko pa se ga premesti na drugo delovno mesto, ki zahteva njegova že pridobljena znanja.

Poleg tega v podjetju inverzno dobijo informacije o tem, kakšne so potrebe in želje posameznikov v podjetju, potem pa se lahko ti podatki koristijo v vseh nadaljnjih kadrovskih akcijah.

#### Nosilci planiranja kadrov

Nosilci planiranja kadrov so vodje področij in kadrovska služba. Slednji planirajo kadre na osnovi plana prodaje, ki ga planira podjetje za prihajajoče leto.

Plan prodaje se lahko spremeni ob:

- prekinitvi pogodb,
- časovnih zamikov pri zadevah.

V primeru, da pri izdelavi produktov pride do časovnih zamikov, uporablja podjetje dve rešitvi:

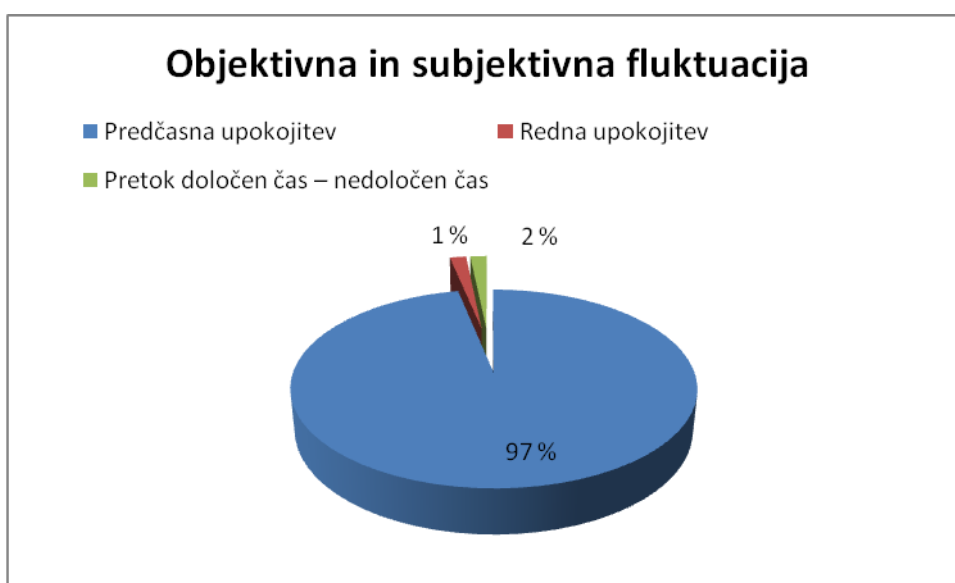
- podražitev produkta,
- uvedba četrte izmene.

Četrta izmena poteka vzporedno s prvimi tremi izmenami in teče od 7.00 do 15.00 ure.

### 6.5.1 FLUKTUACIJA

OBJEKTIVNA	I. 2008	I. 2009 (do 30. 7. 09)
Predčasna upokojitev	60	23
Redna upokojitev	1	0
Pretok določen čas – nedoločen čas	1	3
<b>SKUPAJ</b>	<b>62</b>	<b>26</b>

Tabela 11: Objektivna in subjektivna fluktuacija



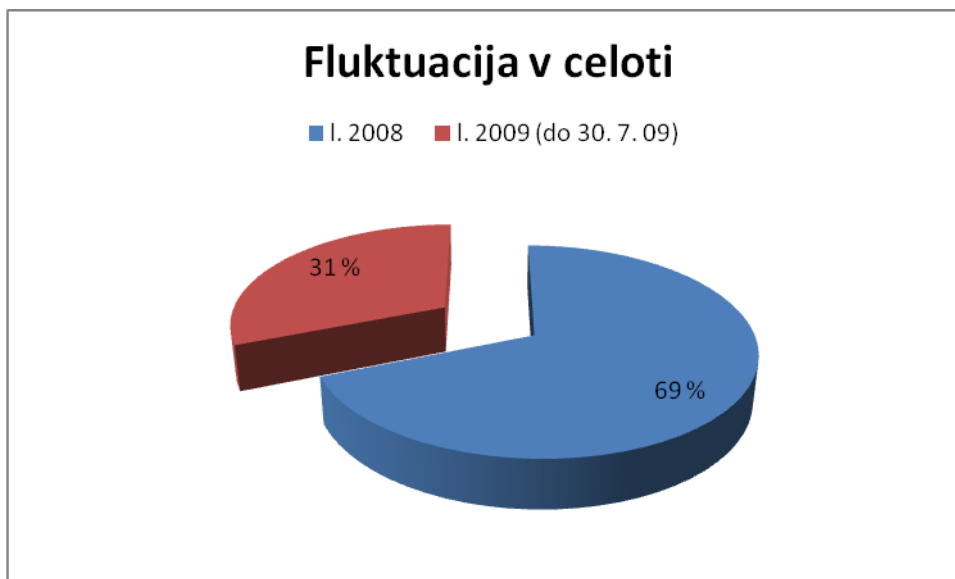
Graf 14: Objektivna in subjektivna fluktuacija

SUBJEKTIVNA	I. 2008	I. 2009 (do 30. 7. 09)
Izključitev	0	0
Odpoved	0	2
<b>SKUPAJ</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Tabela 12: Subjektivna fluktuacija

FLUKTUACIJA V CELOTI	I. 2008	I. 2009 (do 30. 7. 09)
<b>Skupaj</b>	<b>62</b>	<b>28</b>

Tabela 13: Fluktuacija v celoti



: *Fluktuacija v celoti*

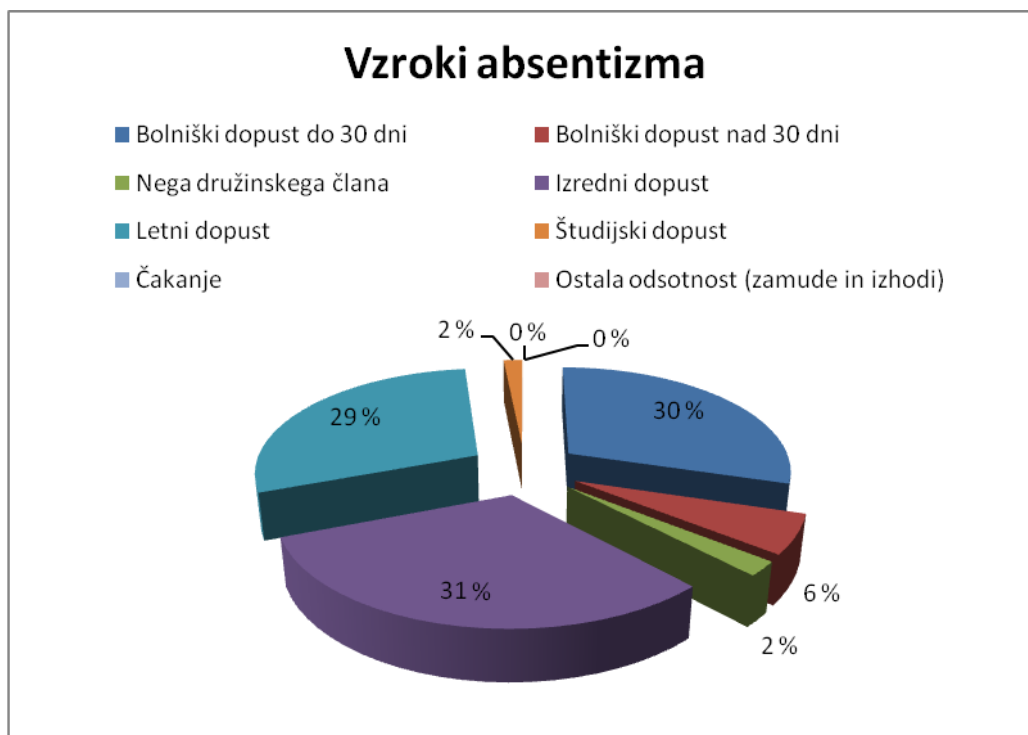
Kot je razvidno iz tabele 11, je leta 2008 v podjetju prekinilo delovno razmerje 62 ljudi, vsi iz objektivnih razlogov. Leta 2009 pa je bilo do konca julija prekinjenih 28 delovnih razmerij, od tega 26 iz objektivnih razlogov in 2 iz subjektivnih razlogov, in sicer zaradi odpovedi.

### 6.5.2 ABSENTIZEM

**Tabela 12: Vzroki absentizma**

(Leto 2008)

VZROK	Št. primerov
Bolniški dopust do 30 dni	356
Bolniški dopust nad 30 dni	71
Nega družinskega člana	26
Izredni dopust	377
Letni dopust	350
Študijski dopust	19
Čakanje	0
Ostala odsotnost (zamude in izhodi)	0 (gibljev delovni čas)



Graf 16: Vzroki absentizma

Absentizem je eden izmed korektivnih faktorjev, ki je pogost pojav v podjetju. Kot lahko ugotovimo iz tabele 12, med najpogostejše vzroke za odsotnost v podjetju sodijo: izredni dopust, sledita bolniški dopust do 30 dni in letni dopust. Odsotnosti, kot so zamude in izhodi, niso štete, ker imajo gibljiv čas od 7.00 do 17.00, s tem da je možnost odhoda od 7.00 do 8.00 in odhod iz službe med 14.30 in 17.00. Delavci v proizvodnji pa delajo v štirih izmenah:

1. 6.00–14.00,
2. 14.00–22.00,
3. 22.00–6.00,
4. 7.00–15.00 = turnusno delo.

### 6.5.3 NAPREDOVANJE

Napredovanje imenujemo tudi notranja fluktuacija podjetja, s tem mislimo na napredovanje oziroma premestitev kadra v istem podjetju.

Možnost napredovanja v podjetju imajo tako ključni kot perspektivni kadri. Vodja oddelka oceni delo kadra in poda predlog za napredovanje.

Delavec lahko napreduje vertikalno, pri čemer je mišljeno napredovanje z manj odgovornega opravljanja funkcij dela na zahtevnejše opravljanje funkcij dela, ali horizontalno, kjer delavec napreduje na osnovi razširitve obsega znanja. To se zgodi po dodatnem šolanju.

V podjetju menijo, da njihovim delavcem možnost napredovanja predstavlja dovolj velik motiv pri nadaljnjem delu, vendar je delavcem največji motiv za delo plača.

## 7 ZAKLJUČEK

Pri pisanju diplomske naloge sem podrobneje spoznala podjetje, o katerem sem pisala v diplomski nalogi, njegovo organizacijo, kadrovske strukture, kakšne možnosti izobraževanja in usposabljanja imajo zaposleni, kako pomembna je za podjetje kadrovska služba, kako zahtevne so njene naloge in kako je treba sistematizirano urediti goro podatkov, ki se zbirajo v kadrovskem sektorju. Ti podatki so lahko podlaga za vse poslovne in kadrovske akcije, ki jih podjetje v prihodnosti načrtuje. Iz tega pa tudi sledi, da lahko na podlagi vsega zbranega vnaprej planirajo nove potrebe po kadrih in zagotavljajo tudi bolj konkretno in optimalno realizacijo poslovanja.

Metodologija planiranja kadrov ni locirana samo v kadrovske službi, ampak se v proces planiranja vključujejo tudi direktorji in posamezni vodilni kadri. Trudijo se, da bi bilo obstoječe stanje čim bolj usklajeno s planiranim. Pomembno je, da so planerji kadrovske potreb teoretično podkovani o vseh načelih, metodah in metodologiji planiranja. Ne smemo pa izključiti pomembnosti praktičnih izkušenj, ki so pri planiranju kadrov prav tako pomemben dejavnik kot teoretične izkušnje.

## 8 POVZETEK

V diplomskem delu Planiranje in razvoj kadrov v podjetju sem poskusila čim bolje predstaviti podjetje oziroma kadrovske službo, ki ima zelo obsežno in zahtevno nalogo. Opravka ima s kadri, ti pa so kot posamezniki zelo individualne osebe in za vsakega posebej se v kadrovske službi zbira veliko podatkov.

Prvi del je teoretični, kjer so podrobneje opredeljeni osnovni pojmi. V empiričnem delu sem predstavila podjetje, njegove cilje, organizacijo kadrovske funkcije v podjetju, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, pri kadrovske analizi pa sem prek tabel predstavila strukturo zaposlenih. Temu sledijo plan kadrovske potreb, fluktuacija, absentizem in napredovanje.

Delovni procesi zahtevajo nova znanja, sposobnosti, spretnosti, to pa lahko dosežemo z načrtnim in ustrezno organiziranim izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem.

V podjetju je za vse to dobro poskrbljeno in funkcionalno organizirano, saj sta prav izobraževanje in usposabljanje pomembni za kakovost in delovanje podjetja.



## 9 VIRI IN LITERATURA

1. Armstrong, M. (1993). A handbook of personel management practice. London: Kogan Page.
2. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija.
3. Florjančič, J., Vukovič, G. (2001). Kadrovska funkcija – management. Kranj: Moderna organizacija.
4. Florjančič, J., Jesenko, J., Pagon, M. (1991). Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju. Kranj: Moderna organizacija.
5. Glavan, F. (1990). Pravna ureditev kadrovske dejavnosti (skripta). Kranj: Moderna organizacija.
6. Možina, S. Kadrovska politika v združenem delu. Ljubljana: Univerzum, 1980.
7. Verbinc, F. (1982). Slovar tujk. Ljubljana: 1982.

## KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije.....	9
Slika 2: Planiranje kadrov po Hassu .....	14
Slika 3: Metodologija planiranja kadrov .....	19
Slika 4: Organizacijska shema podjetja .....	28

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Število in stanje zaposlenih v podjetju 1. 1. 2008.....	33
Tabela 2: Število in stanje zaposlenih v podjetju 30. 5. 2009.....	34
Tabela 3: Število in stanje zaposlenih glede na naziv 30. 6. in 30. 7. 2009 .....	35
Tabela 4: Število zaposlenih v posameznem letu od nastanka podjetja do 30. 7. 2009 .....	36
Tabela 5: Kadrovska struktura zaposlenih glede na določen oziroma nedoločen čas 30. 6. 2009 .....	38
Tabela 6: Kadrovska struktura zaposlenih glede na določen oziroma nedoločen čas 30. 7. 2009 .....	39
Tabela 7: Izobrazbena struktura v podjetju 30. 7. 2009.....	41
Tabela 8: Struktura zaposlenih glede na starost 31. 12. 2008 .....	42
Tabela 9: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo 31. 12. 2008 .....	42
Tabela 10: Plan kadra za leto 2010 .....	44
Tabela 11: Objektivna in subjektivna fluktuacija .....	46
Tabela 12: Subjektivna fluktuacija .....	46
Tabela 13: Fluktuacija v celoti .....	46

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Število zaposlenih v podjetju 1. 1. 2008 .....	33
Graf 2: Število zaposlenih v podjetju 30. 5. 2008 .....	34
Graf 3: Število in stanje zaposlenih glede na naziv 30. 6. 2009 .....	35
Graf 4: Število in stanje zaposlenih glede na naziv 30. 7. 2009 .....	36
Graf 5: Število zaposlenih v podjetju za nedoločen čas.....	36
Graf 6: Število zaposlenih v podjetju za določen čas .....	37
Graf 7: Kadrovska struktura zaposlenih glede na nedoločen čas 30. 6. 2009 .....	38
Graf 8: Kadrovska struktura zaposlenih glede na določen čas 30. 6. 2009 .....	39
Graf 9: Kadrovska struktura zaposlenih glede na nedoločen čas 30. 7. 2009 .....	40
Graf 10: Kadrovska struktura zaposlenih glede na določen čas 30. 7. 2009 .....	40
Graf 11: Izobrazbena struktura v podjetju 30. 7. 2009.....	41
Graf 12: Struktura zaposlenih glede na starost 31. 12. 2008 .....	42
Graf 13: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo 31. 12. 2008.....	43
Graf 14: Objektivna in subjektivna fluktuacija.....	46