

ČLOVEŠKI VIRI

Vrsta podjetij:

- sprva je majhno (zaposluje do 10 ljudi)
- majhno (50 ljudi) tako lahko ostane ali pa naprej raste
- srednje veliko (250 ljudi)
- veliko

Ameriški raziskovalec Birch je podjetja poimenoval:

- nova, majhna podjetja, v katerih ni težnje k rasti se imenujejo MIŠKE
- podjetja, ki hitro rastejo, GAZELE
- velika podjetja, SLONI

K človeškim virom uvrščamo:

- načrtovanje in izbira kadrov
- razvoj in usposabljanje zaposlenih
- nagrajevanje zaposlenih
- ocenjevanje dela in rezultatov

Naloge kadrovskih služb:

1. pridobivanje zaposlenih
2. strokovni razvoj zaposlenih in izpopolnjevanje
3. oblikovanje politike plač in motiviranje
 - ocenjevanje zaposlenih
 - plačilo za delo
4. oblikovanje in organizacija delovnih mest
 - pravni vidiki
 - organizacijski vidiki
5. komuniciranje z zaposlenimi
6. odpuščanje z dela

Načrtovanje in izbira kadrov

Ugotavljanje potreb po zaposlenih

Politika zaposlovanja vključuje načrtovanje:

- koliko zaposlenih potrebujemo
- kakšne kvalifikacije morajo imeti zaposleni
- kdaj bomo potrebovali nove zaposlene

Upoštevati moramo še:

- kratkoročna in srednjeročna nihanja
- časovna nihanja (dnevna, tedenska, sezonska)
- nihanje iz socialno-pravnih razlogov (dopust, porodniški dopust...)

- nihanje zaradi osebnih razlogov (bolezen, izobraževanje)
- dolgoročna nihanja
- zaradi nadomestitve zaposlenih (upokojevanje)
- povečanje števila zaposlenih
- prerazporeditev
- odpuščanje z dela

Načrt:

1. ugotavljanje potreb po zaposlenih
2. akt o sistemaciji delovnih mest z opisi delovnih mest
3. objava prostega delovnega mesta na ZRSZ
4. obravnavanje prijav kandidatov in razgovori
5. napotitev na zdravstveni pregled
6. sklenitev pogodbe o zaposlitvi
7. prijava delavca v zdravstveno in pokojninsko-invalidsko zavarovanje

Delovno mesto: to je skupek del in nalog, ki jih posameznik opravlja v okviru svojega običajnega dela.

Za določitev naziva delovnega mesta uporabite standardno klasifikacijo poklicev (SKP), za kvalifikacijo pa: - IV. stopnja: poklicna šola (zidar, frizer)...

Opis delovnega mesta

- ko že vemo koliko zaposlenih potrebujemo določimo še njihovo kvaliteto. To natančno opredelimo z opisi delovnih mest.

Objava prostega delovnega mesta

Potrebe po delavcih lahko pokrijemo:

1. NOTRANJE = interno,
 - s stokovnim usposabljanjem (dolgoročno)
 - z napredovanjem in premeščanjem (kratkoročno)
2. ZUNANJE = eksterno, z iskanjem na trgu dela, npr. Na zavodu za zaposlovanje, z oglasi v delovnem časopisu...
 - Vse delodajalce Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in Zakon o delovnih razmerjih obvezujeta da ZRSZ prijavijo vsako prosto delovno mesto najpozneje v 8 dneh.
 - To prijavo se lahko odda na obrazcu na vsakem uradu za delo, po pošti, elektronski obliki, preko e-VEM.
 - Zavod mora vsa prosta delovna mesta objaviti v svojih uradnih prostorih, v medijih pa samo, če se delodajalec s tem strinja. Sam obrazec bomo potrebovali pri prijavi delavca v obvezno pokojninsko, invalidsko, zdravstveno zavarovanje in zavarovanje za primer brezposelnosti.

- Učna podjetja morajo vsako prosto delovno mesto prijaviti na Centralo učnih podjetij Slovenije na obrazcu- Prijava potrebe po delavcu pri CUPS.

Kaj mora vsebovati objava delovnega mesta?

- podatke o delodajalcu: ime in opis podjetja, grafični znak, točen naslov, telefonsko številko in druge številke, kontaktno osebo
- oznako delovnega mesta, npr. Nabavni referent, vodja kadrovske službe...
- čas zaposlitve
- vzrok zaposlitve, npr. Zaradi širitve proizvodnje, odprtja nove poslovalnice...
- pogoje zaposlitve
- posebne zahteve, npr. Aktivno znanje angleškega jezika...
- trajanje poskusnega dela
- dodatne informacije
- rok za prijavo, ki ne sme biti krajše od **8 dni**
- način prijavljanja
- rok, v katerem mora biti kandidat obveščen o izbiri
- priloge

Vloga za prosto delovno mesto

Kandidat se prijavi z vlogo in življenjepisom

Vloga mora vsebovati:

- podatke o vlagatelju prošnje: ime in priimek, naslov, pošto in poštno številko, telefonsko številko, elektronski naslov
- naslov prejemnika
- zadevo
- vsebino (sklicujem se na prebrani oglas, navedemo, da izpolnujemo predpisane pogoje...)
- zahvalo in pozdrav
- priloge

Navajamo samo resnične podatke. Odstavki naj vključujejo 4 do 5 stavkov, ki ne smejo biti predolgi.

S prošnjo moramo biti kratki, jasni in vljudni. Spoštljiv odnos dosežemo z velikimi začetnicami zaimkov.

Življenjepis je poročilo o življenju in dosedanem delu posameznika. Sestavni deli življenjepisa so:

- osebni podatki: ime in priimek, naslov, telefon, elektronski naslov
- zaposlitveni cilj: lahko ga navedete, ni pa nujno
- izobraževanje: potek vašega šolanja: izobraževalne ustanove; datum: od-do; naziv dosežene izobrazbe, lahko tudi naziv diplomskega dela;
- delovne izkušnje: opišite poklicno pot; navedite obdobje, organizacijo, delovno mesto, delovne naloge in odgovornosti, dosežke;
- druge izkušnje
- dodatna usposabljanja in znaja

- veščine, kompetence, dosežki
- aktivnosti, interesi, hobiji
- rekreacije

V zadnjem času je bolj razširjen življenjepis europass.

Obravnavanje prijav in razgovori

- v osebnem portfoliju zbirajte podatke o 10 podjetjih, v katerih bi se radi zaposlili.
- Po izteku roka za prijavo na delovno mesto delodajalec opravi izbor med kandidati.
- Prepovedana je vsaka diskriminacija.

Prijave kandidatov presodimo po naslednjih merilih:

- izpolnjevanje pogojev
- formalni vidik (celoten vtis)
- popolnost dokumentov (nepopolni dokumenti so znak malomarnosti ali nemerne pozabljivosti)
- vsebina dokumenta

Na osnovi prijav se odločimo koga bomo povabili na razgovor.

- v pogovoru želimo dobiti osebni vtis o kandidatu. Uporabimo lahko tudi psihološke teste. Če so zahtevane posebne veščine, mora kandidat opraviti še preizkus znanja in sposobnosti.

Odgovor na prijavo

V roku 8 dni od izbire delavca je kadrovník dolžan pisno obvestiti ostale kandidate o tem, da niso izbrani.

Odgovor na prijavo je lahko:

- pozitiven= pri povabilu na osebni razgovor zadostuje kratko obvestilo, lahko po telefonu.
- negativen= vljudno je če kandidatu odgovorimo, tudi če ne pride v ožji izbor.

Zdravstveni pregledi

Zakon o varnosti in zdravju pri delu ureja pogoje in načine dela, ki jih morata izpolnjevati delavec in delodajalec pri opravljanju dela.

Pred sklenitvijo delovnega razmerja, ko gre za prvo zaposlitev, delodajalec delavca na lastne stroške napoti na predhodni zdravstveni pregled v dispanzer medicine dela.

Delodajalec je dolžan delavca napotiti tudi na obdobjne zdravstvene preglede (na 3. leta) in skupaj z zdravnikom izdelati varstveno izjavo o posameznem delovnem mestu.

Letni dopust

Zaposlenemu skladu z Zakonom o delovnih razmerjih in panožno kolektivno pogodbo pripadata tudi letni dopust in regres.

Delavec ima pravico do letnega dopusta, ki ne sme biti krajši kot štiri tedne ne glede na to, ali dela polni ali krajši delovni čas. Delavec ima pravico do izrabe 1/12 letnega

dopusta ta vsak mesec dela v posameznem koledarskem letu, če ni pridobil pravice do izrabe celotnega dopusta.

Pogodba o zaposlitvi

Pogodba o zaposlitvi je pogoj da lahko delavec začne delo, to sklene po opravljenem izboru.

Ta pogodba je najpomembnejša pogodba med delodajalcem in delavcem, saj ureja celotno delovno razmerje. Zakon o delovnih razmerjih v 29. členu določa njene obvezne sestavne dele. Samo pogodbo lahko sestavimo sami ali pa kupimo.

Delodajalec je dolžan delavcu izročiti pogodbo 3 dni pred podpisom. Delavec jo lahko odnese domov, se posvetuje s svojim odvetnikom. Ko jo podpiše se strinja z vso njeno vsebino in se zavezuje k njeni popolni izpolnitvi.

Prijava delavca v zdravstveno in pokojninsko-invalidsko zavarovanje

Delodajalec mora v roku 8 dni prijaviti začetek ali prenehanje zavarovanja ter vsako spremembo pri pristojni službi izpostave Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), neposredno prek državnega portala za poslovne subjekte e-VEM ali pri notarju. Podatki se sporočajo na obrazcih M-1 (prijava o zavarovanju), M-2 (odjava o zavarovanju), M-3 (sprememba med zavarovanjem). To določa Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju ter Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju.

Kaj je treba predložiti ob prijavi?

- potrjeno potrebo po delavcu na obrazcu PD-1
- kartico zdravstvenega zavarovanja delavca ter njegovih družinskih članov, ki bodo zdravstveno zavarovani po delavcu
- sklep o vpisu podjetja v sodni registerobvestilo Ajpesa o razvrstitvi po dejavnostih
- zdravniško spričevalo

Delodajalec je dolžan delavcu izdati potrdilo o prijavi/odjavi, tako delavec dobi dokazilo o zavarovanju.

Učna podjetja morajo delavca prijaviti v zdravstveno in pokojninsko-invalidsko zavarovanje na centralo učnih podjetij slovenije.
(metodološko gradivo Prijava podatkov za uvedbo in vodenje matične evidence pokojninskega in invalidskega zavarovanja.

Evidenca zaposlenih

- Kardosvska služba vodi evidence zaposlenih.
- Vsakega delavca vpiše v matično knjigo.(podatki se pišejo ročno, tiskano)
- Za vsakega delavca vodi OSEBNO-PERSONALNO MAPO.(mapa kjer se hranijo vsi dokumenti v zvezi z delavcem od zaposlitve do prenehanja zaposlitve, delovna knjižica,

odločbe o plači, dopustu, napredovanja in izobraževanja) Te mape se hranijo v železni omari. Vsak delavec ima pravico do vpogleda v mapo.

- kadrovska služba vodi tudi evidenco prisotnosti delavca. Delavec je namreč dolžan svojo odsotnost z dela delodajalcu napovedati in/ali jo opravičiti.

Odsoten je lahko zaradi:

- bolniškega dopusta
- rednega ali izrednega dopusta
- izobraževanje v lastnem interesu ali interesu delodajalca
- službene poti

Plačilo za delo

Izračun plače:

Kosmata plača

+ nadomestila

Kosmata plača in nadomestila

- prispevki iz plač
- davek iz plač

čista plača

+ prejemki

- odtegljaji

Znesek za izplačilo

Vrste motivacij (zato da bi zaposleni hoteli prispevati k doseganju ciljev podjetja)

- notranja motivacija (samopotrjevanje)
- zunanja motivacija (napredovanje, zvišanje plač)

Plača je zaslužek zaposlenega za opravljeno delo. Vsako podjetje mora izoblikovati merila za določitev plače. Pri tem upošteva Zakon o delovnih razmerjih in kolektivno pogodbo ter izda odločbo.

Obračun plače na osnovi količnikov:

Kosmata (bruto) plača za redne ure dela je zaslužek zaposlenega, ki opravi v obdobju vse predvidene ure dela. Izračunamo jo tako, da izhodiščno plačo po kolektivni pogodbi pomnožimo z obračunskim količnikom zaposlenega. Če kosmato plačo za redne ure dela delimo s številom rednih ur dela v mesecu, dobimo ceno ure rednega dela oziroma urno postavko.

Za opravičeno odsotnostjo z dela pripada zaposlenemu nadomestilo plače. Osnova za nadomestilo je cena ure rednega dela, višina nadomestila pa:

- 100% osnove v primerih odsotnosti z dela, kot so letni dopust, dela prosti dnevi po zakonu, poklicne bolezni in poškodbe pri delu
- 90% od osnove za ure odsotnosti z dela zaradi bolezni
- 80% od osnove zaradi poškodb zunaj dela, nege dručinskega člana in spremstva.

Prispevki iz plač to so prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, za zdravstveno zavarovanje, za porodniško varstvo in za zaposlovanje. Po trenutno veljavni zakonodaji znaša stopnja prispevkov za socialno varnost 22,1% kosmate plače in nadomestil zaposlenega.

Davek iz plač je progresiven. Davčna lestvica je razdeljena v tri razrede. Akontacija dohodnine se odmeri tako, da se osnova za obračun davka, to je kosmata plača in nadomestila, zmanjšana za prispevke iz plač in olajšave, uvrsti v pripadajoči razred davčne lestvice.

Čista (neto) plača ostane zaposlenemu po odtegnitvi obveznosti iz plač, torej prispevkov in davka iz plač.

Znesek za izplačilo je za odtegljaje zmanjšana oz. za prejemke povečana čista plača zaposlenega.

Odtegljaji od čistih plač izvirajo iz sklepov sodišča ali upravnih odborov, odplačevanja potrošniških in drugih posojil, plačevanje članarin in samoprispevkov.

Vrste prejemkov:

- povračilo stroškov prevoza na delo in z dela
- povračilo stroškov za prehrano
- regres za letni dopust
- jubilejne nagrade
- odpravnina ob upokojitvi

Obračun plače je razviden iz obračunskega lista, ki ga na izplačilni dan zaposleni dvignejo v kadrovski službi.

3. Izračunajte plače zaposlenim v učnem podjetju. V pomoč naj vam bo evidenca prisotnosti na delovnem mestu in spletni strani www.swtools.si ali www.računovodja.com, kjer najdete vse potrebne mesečne podatke za izračun plač.

Delojemalec: _____


Naslov: _____

Davčna številka: _____ Datum izplačila: _____

Plača za mesec _____

OPIS	ure	na uro	%	ZNESEK
Redno delo			100,00 %	
Državni praznik, nesreče pri delu			100,00 %	
Boleznine do 30 dni			90,00 %	
Nega in spremstvo			80,00 %	
SKUPAJ KOSMATA PLAČA IN NADOMESTILA				
Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje			15,50 %	
Prispevek za zdravstveno zavarovanje			6,36 %	
Prispevek za starševsko varstvo			0,10 %	
Prispevek za zaposlovanje			0,14 %	
SKUPAJ PRISPEVKI IZ PLAČ			22,10 %	
Splošna davčna olajšava				
Posebna davčna olajšava				
Akontacija dohodnine				
SKUPAJ ČISTA PLAČA				
Odegljaji iz čistih plač				
Prehrana				
Prevoz na delo				
ZA IZPLAČILO				
Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje			8,85 %	
Prispevek za zdravstveno zavarovanje			6,56 %	
Prispevek za starševsko varstvo			0,10 %	
Prispevek za zaposlovanje			0,06 %	
Prispevek za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni			0,53 %	
SKUPAJ PRISPEVKI NA PLAČE			16,10 %	
SKUPAJ STROŠKI PLAČ				

Datum in podpis delodajalca _____

-  znesek kosmate plače za redne ure dela = ure x urna postavka (na uro)
- urna postavka rednega dela = količnik x vrednost količnika (izhodiščna plača) / redne ure dela
- urna postavka 90 % nadomestila (bolezen) = urna postavka rednega dela x 90 %
- urna postavka 80 % nadomestila (nega in spremstvo) = urna postavka rednega dela x 80 %
- znesek nadomestil = (urna postavka 90 % nadomestila x ure bolezni) + (urna postavka 80 % nadomestila x ure nege in spremstva)
- skupaj kosmata plača in nadomestila = kosmata plača za opravljene ure + nadomestila
- prispevki iz plač = kosmata plača in nadomestila x stopnja prispevkov
- skupaj prispevki iz plač = vsota vseh prispevkov
- splošna olajšava = podana
- posebna olajšava za vzdrževane družinske člane = podana

Izračun akontacije dohodnine je malce bolj zapleten, zato dodatna razlaga.



Najprej izračunamo osnovo za davek.

Osnova za davek = kosmata plača in nadomestila – prispevki iz plač – splošna olajšava – posebna olajšava

Mesečni podatki za obračun akontacije dohodnine				
Razred	Osnova nad	Osnova do	Odstotek	Znesek
1	0	627,42 €	16 %	0
2	627,43 €	1.254,83 €	27 %	100,39 €
3	1.254,84 €		41 %	269,79 €

Če znaša osnova za davek, npr. 1.000,00 €, spada v 2. razred.

akontacija dohodnine = (davčna osnova – spodnja meja razreda) x odstotek + fiksni znesek razreda = (1.000,00 € – 627,43 €) x 27 % + 100,39 € = 200,98 €

čista plača = kosmata plača in nadomestila – prispevki iz plač – akontacija dohodnine znesek za izplačilo = čista plača + prejemki – odtegljaji

- Sestavite zbirnik plač za vse zaposlene učnega podjetja nekega meseca. Izračunajte skupno kosmato plačo in nadomestila (bruto plača), skupne prispevke iz plač, skupno akontacijo dohodnine, skupne prispevke na plače ter skupno čisto plačo (neto plačo).
- Izpolnite obrazca Obračun davka in prispevkov za pravne osebe za izplačila zaposlenim – obrazec REK in Obračun plač – OP ter ju oddajte v računovodski oddelek, ki bo izplačal plače.
- Prikažite višino izplačanih plač zaposlenih s paličnim grafikonom.
- Sestavite obračunske liste zaposlenim.

4.3 Ocenjevanje dela in rezultatov

Če želimo povečati motiviranost zaposlenih, pojasniti del plače, ki je odvisen od storilnosti, in dolgoročno vplivati na njihov razvoj, moramo zaposlene ocenjevati.

Ocenjevalni proces je razvijanje splošno veljavnih standardov uspešnosti v podjetju, določanje merljivih ciljev, merjenje uspešnosti z različnimi instrumenti ocenjevanja, primerjava uspešnosti s standardi in posledice, ki so lahko ukrepi za razvoj kadrov (izobraževanje, napredovanje, premeščanje), povečanje plače ali celo odpoved, odpust.

Ocenjevalni list zaposlenega za odnos do dela

Hitrost pri delu	zelo hiter	hiter	zadovoljiv	počasen	nezadovoljiv
Natančnost	zelo natančen	natančen	zadovoljiv	nenatančen	nezadovoljiv
Odnos do strank	zelo ustrežljiv	ustrežljiv	zadovoljiv	manj ustrežljiv	nezadovoljiv
Odnos do sodelavcev	zelo kooperativen	kooperativen	zadovoljiv	manj kooperativen	nezadovoljiv
Iniciativa	zelo iniciativen	iniciativen	zadovoljiv	manj iniciativen	nezadovoljiv
Odgovornost	zelo odgovoren	odgovoren	zadovoljiv	manj odgovoren	nezadovoljiv
Zunanost	zelo negovan	negovan	zadovoljiv	manj negovan	nezadovoljiv



Naloga

Izvedite ocenjevanje. Določite standarde uspešnosti za posamezno delovno mesto in merljive cilje. Pripravite ocenjevalni list za zaposlene. Zaposlene seznanite z metodo ocenjevanja. Kot ocenjevalec/-ka bodite nepristranski/-a. Nato zaposlene povabite na pogovor o oceni in glede na oceno izvedite ustrezen ukrep.

Razvoj in usposabljanje zaposlenih

Področja razvoja zaposlenih so:

- izobraževanje in nadaljnje usposabljanje
- urejanje dela, bodisi z menjavo delovnega mesta bodisi s povečanjem obsega odgovornosti ali širitvijo delovnega področja
- načrtovanje osebnega razvoja (kariere)

Vsak zaposleni ima pravico do strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja. Izobražuje se lahko v lastnem interesu ali v interesu podjetja, kjer je zaposlen. Izobraževanje delavcev ureja Zakon o delovnih razmerjih.

Poznamo dva načina napredovanja:

- napredovanje na delovnem mestu, ki zaposlenemu prinese določene ugodnosti, npr. bonitete (službeni telefon, avto...), to napredovanje imenujemo horizontalno napredovanje
- napredovanje na drugo delovno mesto, navadno v drug oddelek ali znotraj oddelka, npr. na vodilno ali vodstveno mesto, ki zaposlenemu prinese polog ugodnosti tudi višjo plačo – tako imenovano vertikalno napredovanje.

Ko delavec napreduje na drugo delovno mesto, je treba skladno z Zakonom o delovnih razmerjih z delavcem skleniti novo pogodbo o zaposlitvi.

Analiza zaposlenih

Zaposlene lahko opazujemo z različnih vidikov, zbrane podatke pa uporabimo le v skladu z Zakonom o varstvu osebnih podatkov.

- Obseg zaposlenih predstavlja število zaposlenih na določen dan. To so vsi zaposleni ki so v rednem ali začasnem delovnem razmerju, ne glede na to ali so zares prisotni na delovnem mestu ali ne.
- Struktura zaposlenih po spolu je večinoma pogojena z vrsto dejavnosti podjetja. Ženska delovna sila prevladuje na specifičnih delovnih mestih, npr. administraciji, zdravstvu, šolstvu... Moški pa se bolje znajdejo pri tehničnih oz. organizacijskih opravilih.
- Izobrazbena struktura zaposlenih bistveno vpliva na uspešnost podjetja. Želja in cilj vsakega uspešnega podjetja je, da imajo zaposleni čim višjo izobrazbo in čim več izkušenj oz. da delovne naloge opravljajo tisti, ki so za posamezne vrste delovnih operacij strokovno najbolj usposobljeni.
- Starostna struktura je tudi posebna zgodba o podjetju. Spremljamo tudi delovno dobo zaposlenih in s tem dobimo vpogled v upokojevanje. Zanimiva je struktura zaposlenih po oddaljenosti prebivališča od mesta zaposlitve.

Prenehanje delovnega razmerja

- pogodba o zaposlitvi lahko preneha na več načinov, redno ali izredno tako na strani delavca kot tudi delodajalca, kar podrobneje ureja Zakon o delovnih razmerjih.

- Najbolj nareven način prenehanja pogodbe o zaposlitvi je, ko si delavec poišče drugo zaposlitev in da odpoved. V tem primeru delavec in delodajalec skleneta sporazum o razveljavitvi pogodbe o zaposlitvi.