

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
KADROVSKA FUNKCIJA V PODJETJU INTEREUROPA D.D.

Ljubljana, avgust 2008

KRŽIŠNIK ANA

## **IZJAVA**

Študentka Ana Kržišnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Jane Žnidaršič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

UVOD .....	1
1 KADRI .....	2
2 KADROVSKA FUNKCIJA IN KADROVSKI PROCES.....	3
2.1 KADROVANJE .....	4
2.2 RAZVOJ KADROV .....	5
3 KADROVSKA PROBLEMATIKA PO SVETU .....	7
4 PREDSTAVITEV PODJETJA .....	8
5 KADRI V PODJETJU INTEREUROPA D.D. ....	9
6 PLANIRANJE IN NAPOVEDOVANJE ZAPOSLENIH.....	9
7 KADROVANJE.....	10
7.1 ZAPOSILITEV IN ŠTIPENDIRANJE.....	11
7.1.1 Pogoji za sklenitev delovnega razmerja - zaposlitev .....	11
7.1.2 Privabljanje mladih kadrov s štipendiranjem.....	12
8 RAZVOJ IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH .....	12
8.1 PROGRAM ZA IZOBRAŽEVANJE Z DELOM .....	13
8.2 UVAJANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH.....	14
8.3 IZPOPOLNJEVANJE ZNANJA ZAPOSLENIH .....	15
8.4 USPOSABLJANJE PRIPRAVNIKOV .....	16
9 MERILA RAZVOJA IN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH.....	17
10 ODPOVED POGODBE O ZAPOSILITVI – ODPUŠČANJE .....	18
11 KADROVSKA PROBLEMATIKA V INTEREUROPI D. D.....	20
12 PREDLAGANE IZBOLJŠAVE V PODJETJU.....	21
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI .....	25

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Proces zaposlovanja.....	4
-----------------------------------	---

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Delovna mesta s potrebno stopnjo izobrazbe.....	14
Tabela 2: Področja, podpodročja in teme strokovnega izobraževanja kadrov v Intereuropi d.d.....	16

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Organizacija delovanja uprave in skupnih podpornih funkcij Intereurope d.d. ....	1
Priloga 2: Plan prehoda kadrov Intereurope d.d. ....	2
Priloga 3: Ocenjevali list zaposlenih v podjetju Intereuropa d.d. ....	2
Priloga 4: Tabela k ocenjevalnemu listu za pretvorbo ocene v nagrado .....	3
Priloga 5: Pregled opravljeniu ur dela dijakov, študentov in zaposlenih preko študentskega servisa .....	4

## UVOD

Pomen kadrov v organizacijah se nenehno in občutno povečuje, saj so v današnjem, nenehno spreminjajočem se svetu glavni vir konkurenčne prednosti. So temelj razvoja in neprecenljiv element, s katerim morajo podjetja strateško in premišljeno ravnati, da se bo celotna dodana vrednost organizacije povečala. Za to je, poleg vodstva, odgovorna tudi kadrovska funkcija, ki posledično s kadri pridobiva vedno bolj vidno in odločilno vlogo. Njeni strokovnjaki morajo organizaciji zagotoviti pravo število ljudi ob pravem času, privabiti in izbrati morajo najprimernejše delavce ter nato poskrbeti za njihovo uvajanje in nenehen razvoj. Le sposobni zaposleni z najnovejšimi znanji omogočajo podjetju napredek, stalno spreminjanje in prilagajanje prihodnjim izzivom. Nenazadnje morajo kadrovniki preverjati tudi delovno uspešnost zaposlenih in na podlagi rezultatov odpustiti neuspešne oz. zadržati ključne kadre podjetja.

Nesporno je, da bodo v prihodnosti najuspešnejše tiste organizacije, ki bodo kadrom pripisovale največji pomen in zasluženost pozornost ter se hkrati zavedale, da so zaposleni najdragocenejše premoženje podjetja, ki ob primernem ravnanju daje neposnemljivo konkurenčno prednost. Seveda se struktura trga dela spreminja, kar organizacijam otežuje pridobivanje primerne delovne sile, stopnjuje kadrovske problematiko in otežuje poslovanje. Staranje prebivalstva, višanje stopnje izobrazbe in sodobni načini poslovanja vplivajo na pomanjkanje določenih profilov delavcev, kar sili podjetja v iskanje na tuje, manj razvite trge. Poslovanje s priseljenci pa lahko povzroči tudi različne kulturološke težave, zato morajo podjetja vpeljevati sisteme spodbujanja strpnosti in sprejemanja različnosti. Omenjeni problemi pri nas mogoče še niso tako zaznavni, vendar pa kadrovska problematika v svetu že dobiva večje razsežnosti, zato bo potrebno tej temi v prihodnje posvetiti več pozornosti.

Cilj diplomske naloge je proučitev kadrovske funkcije in njenega procesa, nato prikazati njeno delovanje v enem izmed vodilnih slovenskih logističnih podjetij – Intereuropi d. d. – ter opozoriti na pomembnost izbire in razvoja kadrov ter kadrovske problematiko. Namen naloge je ugotoviti pomanjkljivosti kadrovske funkcije podjetja in predlagati možnosti za izboljšave.

Struktura diplomske naloge obsega tri sklope. Prvi sklop je teoretičen, v njem sem opisala kadre in njihov pomen, sledi opis kadrovske funkcije in njenega procesa. Tu sem se osredotočila na dve temeljni nalogi: kadrovanje in razvoj kadrov, ter prvi sklop zaključila s kadrovske problematiko po svetu. V drugem sklopu sem opisala praktičen pogled na izvajanje kadrovske funkcije v podjetju Intereuropa d. d. in predstavila kadrovske problematiko organizacije. Diplomsko nalogo sem zaključila s tretjim sklopom, kjer sem podala predloge za izboljšavo kadrovske funkcije podjetja.

## 1 KADRI

Kadri postajajo vse pomembnejši dejavnik poslovanja, saj predstavljajo tako vir kot potencial organizacije, ki je vključen v uresničevanje ciljev podjetja. Človek je s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec in tako najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Ustrezno ravnanje s kadri postaja ključ do uspeha, ki se ga doseže, če so kadrovske politike, ukrepi in poslovne dejavnosti podjetja tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije tako ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih (Možina et al., 1998, str. 7).

Beseda »kadri« izhaja iz besede »kader«, kar pomeni »delavec, usposobljen za določeno področje oz. stroko« (Butina, 2005, str. 1). Kadri torej predstavljajo temelj uspeha, zato jih je potrebno usposobiti in izoblikovati v konkurenčno prednost. Za podjetje je torej pomembno, da privabi najboljše in za organizacijo najprimernejše ljudi, jih nato dodatno izobraževati in razvijati njihove sposobnosti v skladu s cilji in strategijo podjetja ter jih nenazadnje tudi obdržati.

Možina et al. (1998, str. 3) opisujejo, da so kadri sami zase vir, obenem pa je tudi vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Kadri so torej vsi ljudje, ki lahko kreativno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg ciljev podjetja. Seveda pa morajo biti cilji in politika podjetja taki, da lahko vsak zaposlen skozi izvajanje nalog dosega tudi osebne cilje.

Kot kadre v širšem smislu obravnavamo ljudi, ki v kakršni koli obliki sodelujejo v organizirani obliki dela, ki torej delajo v neki organizaciji: gospodarski, javni, politični, športni itd. So najpomembnejši element vsake organizacije, ki je vključen v proces uresničevanja nekega skupinskega ali individualnega cilja te organizacije (Butina, 2005, str. 1).

Kot kadre v ožjem smislu Butina (2005, str. 1) šteje vse ljudi, ki so vključeni v neki delovni proces oz. se zanj usposabljujejo (izobražujejo), in jih lahko delimo na:

- kadre v pripravi, ki predstavljajo vse zaposlene v procesu izobraževanja za opravljanje katere koli priznane družbene dejavnosti,
- kadre v funkciji, ki predstavljajo tiste zaposlene, ki so vključeni v delo organizacije in uresničujejo neke cilje.

Kadri so torej neprecenljiv vir vsakega podjetja in njegova konkurenčna prednost, njihovo delo in uspešnost pa sta odvisni od vodenja in upravljanja z njimi oz. njihovimi viri.

## **2 KADROVSKA FUNKCIJA IN KADROVSKI PROCES**

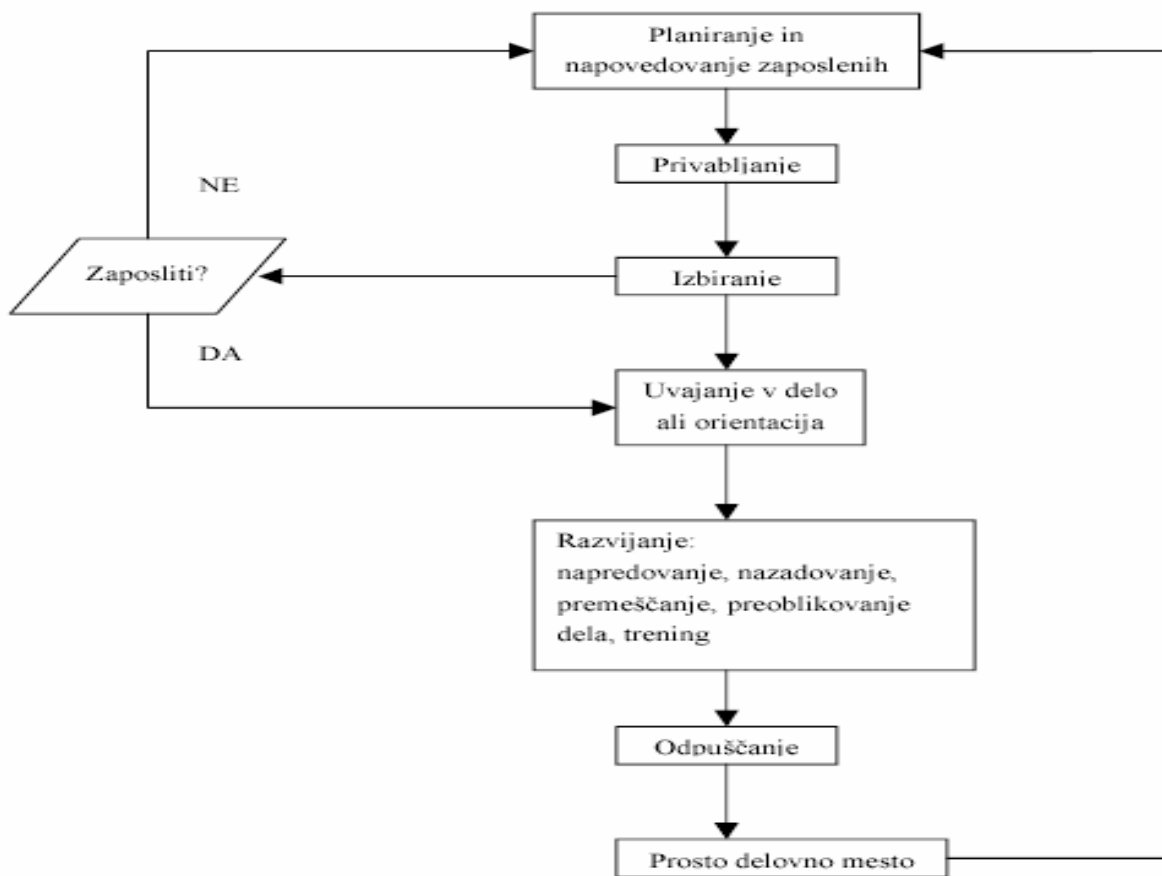
Kadrovska funkcija je formalna organizacijska enota, ki je določena za izpeljavo organiziranega delovanja kadrovske dejavnosti, katere pa ne opravljajo samo kadrovske strokovnjaki, ampak tudi vodje. Kadrovska funkcija dobiva nov položaj v podjetju in vedno večji pomen. S tem je tudi delo tako poslovnih delavcev kot tudi kadrovskih vodij in kadrovskih strokovnjakov zahtevnejše, odgovornejše in strokovnejše (Bernik et al., 1999, str. 204).

Možna et al. (1998, str. 4) navajajo, da so temeljni elementi kadrovske funkcije načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrov in kadrovskih dejavnosti. Kavran (1992, str. 100) dopolnjuje, da mora kadrovska funkcija zagotavljati zadostno število zaposlenih, jih usklajevati in razvijati, tako da bi imela od njih korist organizacija, oni sami in nenazadnje tudi širša družba.

Lipičnik (1998, str. 91–113) opisuje, da je prva stopnja v zaposlovalnem procesu planiranje človeških zmožnosti, ki je v neposredni povezavi s strateškim planiranjem podjetja. Sledi privabljanje kandidatov in nato njihovo odbiranje. Pri tem se najpogosteje uporablja pogovor ali intervju, na voljo pa so tudi različni testi, vprašalniki idr. Sledi uvajanje in nato ugotavljanje ter ocenjevanje delavčeve uspešnosti na podlagi primerjave ciljev in rezultatov. Tu so najbolj priljubljeni letni razgovori, ki jih opravita manager in delavec, uporabljajo pa se tudi ocenjevalne lestvice, neposredno primerjanje, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk. Seveda je potrebno vsakega delavca usposabljanje in njegovo znanje izpopolnjevati. Tako vodilni in predstavniki kadrovske službe naredijo plan izobraževanja kadrov, kjer se na tak način plemeniti človeški kapital. Nenazadnje sledi tudi odpuščanje neprimernih in neuspešnih delavcev, kar povzroči prosto delovno mesto.

Proces zaposlovanja je prikazan s Sliko 1 na naslednji strani.

Slika 1: Proces zaposlovanja



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*, 1998, str. 91.

## 2.1 KADROVANJE

Kadrovanje je skupek dejavnosti za pridobivanje in izbiranje posameznikov za položaje v organizaciji na način, ki zagotovi doseganje organizacijskih ciljev. Je torej izbira najustreznějšíh ljudi za proste položaje, opravila in dela v organizaciji, ki usmerjeno vpliva na število in vrsto kandidatov. Interno izbiranje kandidatov zahteva interno objavo prostega dela ali položaja, zunanje izbiranje kadrov pa zahteva ustrezno oglaševanje (Merkač, 1998, str. 49).

Za izbiranje odličnih zaposlenih je potreben sistem nenehnega preverjanja zasedenosti delovnih mest, ocenjevanja organizacijskih potreb, izoblikovanja učinkovite kadrovske raziskovalne komisije, primerne opisa delovnih mest, širokega in obsežnega oglaševanja, preverjanja referenc, intervjujev in primernih delovnih ponudb (Murley, 2008, str. 35).



Merkač (1998, str. 59) opredeljuje faze kadrovanja:

- določitev delovnih mest, na katerih nastopa potreba po dodatnem delu,
- proučevanje razpoložljivih virov v organizaciji in zunaj nje,
- priprava in objava informacij o potrebi po delavcih,
- zbiranje in ocenjevanje prijav,
- izbor kandidatov.

Kateri so torej tisti kandidati, ki bodo zagotovili primerno doseganje organizacijskih ciljev in katere organizacije želijo? Lipičnik (2002, str. 456–457) navaja, da morajo imeti zaposleni za opravljanje delovnih dejavnosti in vsakodnevnih zadolžitev vsaj tri lastnosti: znanje, sposobnost in motivacijo. Te karakteristike se s skupno besedo imenujejo zmožnosti, ki morajo biti prisotne, da bodo delavci dejavni, da bodo imeli znanje in željo za opravljanje nalog. To so torej tiste lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje, je pripravljen vanje investirati in kupiti kot delovno silo.

Pri izbiri kandidatov mora biti podjetje pozorno tudi na ujemanje interesov, ciljev in potreb posameznika s potrebami, cilji in interesi organizacije. Tako mora biti kadrovanje naravnano k iskanju zaposlenih, ki ustrezajo potrebam organizacije. Le tako je možno pridobiti prave ljudi, ob pravem času, za prava delovna mesta in za prave organizacije.

## **2.2 RAZVOJ KADROV**

Razvoj kadrov se nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki posamezniku (zaposlenim) pomagajo, da se lahko uspešno spopadejo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji ter njenem okolju. Kadrovske delavci in vodje si morajo prizadevati za takšno delovno vzdušje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri. Če se organizacija želi razvijati, biti učinkovita in konkurenčna, morajo imeti njeni zaposleni možnost sistematičnega, stalnega in neprekinjenega učenja, povezanega z delom, ki ga opravljajo. Seveda morajo podjetja zaposliti takšne ljudi, ki so pripravljeni svoje znanje nenehno izpopolnjevati in razvijati. Le nepretrgan proces učenja omogoča razvoj in konkurenčno prednost organizacije, za njegovo doseganje pa morajo biti cilji izobraževanja povezani s trenutnimi in prihodnjimi cilji podjetja (Miglič, 2005, str. 271–277).

Lipičnik (1998, str. 112) opisuje, da gre pri usposabljanju kadrov za to, da se s posebnimi postopki poskuša izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljali ali da bi boljše opravljali svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu.

Miglič (2004, str. 157) med glavne namene izobraževanja uvršča: povečanje učinkovitosti organizacije, prilagajanje znanja zaposlenih novim tehnologijam in delovnim postopkom, izboljšanje možnosti upravljanja kadrovskih virov, omogočanje horizontalne mobilnosti zaposlenih (prerazporejanje), omogočanje vertikalne mobilnosti zaposlenih (napredovanje) in posledično povečanje motivacije za delo.

Metode usposabljanja delimo na metode usposabljanja na delovnem mestu (mentorstvo in metode menjav delovnih mest in oddelkov) in na metode usposabljanja zunaj delovnega mesta (izobraževanje na seminarjih, delavnicah, preko študijskih primerov, simulacij, predavanj itd.) (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 190).

Ellinger, Ketchen Jr., Hult, Elmadağ in Richey Jr. (2007, str. 353–363) so pri proučevanju razvoja zaposlenih v logističnih podjetjih ugotovili naslednje:

- z večanjem števila opravljenih ur usposabljanja zunaj delovnega mesta se izboljšuje kakovost opravljene storitve;
- formalno izobraževanje pozitivno vpliva na kakovost izvedbe nalog, ne pa tudi na boljši nastop celotnega podjetja na trgu. To pomeni, da morajo managerji in kadrovski strokovnjaki tako vrsto izobraževanja razumeti kot preventivo in investicijo, ki oblikuje kulturo organizacije in se bo skozi čas spremenila v konkurenčno prednost;
- mentorstvo pripomore k večjim učinkom zaposlenih kot tudi k boljšim rezultatom celotnega podjetja.

Liu in Batt (2007, str. 75–88) dodajata, da so metode usposabljanja zunaj delovnega mesta z najemom zunanjih strokovnjakov primernejše za delavce s slabšim znanjem, medtem ko je za izobraževanje delavcev z boljšim znanjem primernejše mentorstvo.

Uvajanje sistema učinkovitega mentorstva je torej za podjetje zelo pomembno, saj dolgoročno pripomore k večji kompetentnosti in delovni uspešnosti zaposlenih ter podjetja. Je vse bolj temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih, saj je eden najboljših načinov za interni prenos znanja in razvoja zaposlenih (Čebulj, 2005, str. 29–30). Da pa bo organizacijski sistem razvoja zaposlenih uspešen, mora vključevati vse stopnje cikla izobraževanja: raziskovanje potreb po izobraževanju, opredelitev namenov in ciljev izobraževanja, določanje strategije izobraževanja, načrtovanje, programiranje, pripravo in izvedbo ter evalvacijo učinkov izobraževanja (Miglič, 2005, str. 273).

### 3 KADROVSKA PROBLEMATIKA PO SVETU

Z nenehnim napredkom gospodarstva in tehnologije ter z razvojem sodobnejših načinov poslovanja se struktura trga dela spreminja, hkrati se spreminjajo tudi potrebe po primernih kadrih. Pomen znanja je vedno večji, poudarja se trend nenehnega učenja, kar povečuje število in vlogo visoko izobraženih delavcev. Slednje vpliva na zmanjševanje ugleda in degradacijo delovnih mest, ki zahtevajo nižjo izobrazbo, kar posledično privede tudi do nižjih plač in manjšega zanimanja za opravljanje poklicev nižjih ravni.

Številna svetovna logistična in transportna podjetja se že srečujejo s pomanjkanjem primernega profila delavcev nižje izobrazbe, kar bo ob neupoštevanju omenjenega problema privedlo do manjše konkurenčnosti in nasploh do nezmožnosti opravljanja storitve. Največji primanjkljaji kadrov se pojavljajo na področju voznikov, ključna razloga za manjše zanimanje po omenjenem poklicu pa sta dva: *zmanjšanje ugleda* delovnih mest prevoznikov, kar je posledično privedlo tudi do *nižjih plač* logističnih delavcev. Mlade in zavzete kadre odvrčajo tudi dolgi delavniki ter omejen razvoj kariere in napredovanja (Opie, 2004, str. 32).

Na pomanjkanje primernih profilov delavcev vpliva tudi staranje prebivalstva oz. nizka rodnost v razvitih državah in v državah v razvoju. V prihodnosti številnim gospodarstvom grozi primanjkljaj delovne sile, saj mladega aktivnega prebivalstva ne bo dovolj za vzdrževanje gospodarstva in starejšega prebivalstva. Kot odgovor na ta problem nekatera podjetja že iščejo primerne kadre v drugih, manj razvitih državah. Tako zmanjšujejo razkorak med potrebno in razpoložljivo domačo delovno silo ter skrbijo za zaposlitev delovnih mest tako na nižjih kot tudi na najvišjih ravneh. Tuja delovna sila prinaša domačim podjetjem tudi številne prednosti, kot so: nova znanja in ideje, lojalnost, zagon, lažji dostop do tujih trgov, hkrati pa doprinese k fleksibilnosti podjetja. Seveda se poleg omenjenih prednosti pojavljajo tudi številne težave, povezane z različnimi kulturami in vrednotami delavcev. Podjetja morajo skrbeti za sprejemanje diverzifikacije in odpravo negativnih stereotipov. Spodbujati morajo pozitivne odnose med domačimi in tujimi delavci, skrbeti za potrebe priseljencev in njihovo vključevanje v proces odločanja ter spodbujati nenehno komunikacijo in odpravo nepravilnosti. Le s pravo politiko in odnosom do priseljencev je možno obdržati zadostno število delavcev in prilagodljivost podjetja (Nguyen, 2008, str. 175–181).

V sodobnem poslovanju podjetja nenehno uporabljajo tudi outsourcing oz. zunanje izvajanje določenih dejavnosti. Tako lahko ločimo med outsourcingom z namenom zniževanja stroškov ter outsourcingom osredotočanja na ključne dejavnosti in kulturo podjetja. Slednje pripomore k večji konkurenčnosti podjetja, pri prvem načinu outsourcinga pa se pojavijo težave pri ohranjanju organizacijskega učenja, saj obstaja možnost, da podjetje izloči nekatere izmed temeljnih kadrov in dejavnosti. Posledično se zmanjša učenje o bistvenih procesih podjetja,

kar privede do manjšega deljenja znanja med zaposlenimi in slabšega razumevanja delovanja podjetja. Poleg zunanjega izvajanja na manjše organizacijsko učenje vpliva tudi pogodbeno oz. začasno delo. Takšni delavci imajo nizko raven psihološke pogodbe, kar otežuje prenos pridobljenega znanja na začasnem delovnem mestu z ostalimi delavci organizacije. Zato morajo podjetja krepiti pripadnost pogodbenih delavcev z notranjim trženjem ter tako krepiti zaupanje in izboljševati odnose, kar krepi psihološko pogodbo vseh zaposlenih (Schlosser, Templer & Ghanam, 2006, str. 291–299).

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Začetki podjetja Intereuropa segajo v leto 1947, ko je nastala kot družba z omejeno odgovornostjo s tremi zaposlenimi. Obseg različnih storitev, ki jih je opravljala, in število zaposlenih sta iz leta v leto naraščala, z rastjo poslovanja podjetja se je spreminjala tudi organizacijska struktura. Med leti 1965 in 1990 je odprla filiale v vseh večjih mestih nekdanje SFR Jugoslavije, v času razpada skupne države, v letu 1991, pa so se filiale zunaj Slovenije organizirale kot družbe z omejeno odgovornostjo. Podjetje se je v letu 1995 privatiziralo, v začetku leta 1998 pa so bile Intereuropine delnice uvrščene na Ljubljansko borzo. Ob prelomu tisočletja se je začela Intereuropina širitev na trge jugovzhodne Evrope, s ponovnim vključevanjem nekdanjih družb v koncern in s prevzemanjem novih podjetij. S tem se je začelo preoblikovanje iz carinskega posrednika in izvajalca cestnega transporta v mednarodni logistični koncern s celovito ponudbo. Tako se je leta 2002 Intereuropa opredelila kot globalni logistični servis.

Intereuropa svojim kupcem ponuja različne logistične rešitve s področij kopenskega, pomorskega in zračnega prometa ter terminalskih in carinskih storitev. V zadnjem času se intenzivno uveljavlja tudi pri kompleksnejših logističnih projektih ter pri prevzemanju celovitih logističnih storitev. Prav tako ima Intereuropa zgrajeno lastno poslovno mrežo, ki pretežno zajema jugovzhodni oz. vzhodni del Evrope. Poleg matične Slovenije vključuje še številne druge države, in sicer: Rusijo, Francijo, Nemčijo, Ukrajino, Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo, Črno goro in Makedonijo.

Hkrati je Intereuropa eno izmed podjetij, ki so najbolj občutila vstop Slovenije v Evropsko unijo. Kljub močnemu negativnemu vplivu zaradi izgube dohodkov iz carinskega posredovanja je družba uspešno preusmerila svoje poslovanje na druga področja delovanja. Konkurenčnost nenehno krepi s širitvijo poslovne mreže, kjer je trenutna prioriteta investicija na ruskem trgu. Nenehno posodablja logistično infrastrukturo ter informacijsko podporo in načrtno razvija logistična znanja zaposlenih. Tako krepi dejavnosti za boljše obvladovanje blagovnih tokov in se dejavno vključuje v globalna logistična omrežja.

## **5 KADRI V PODJETJU INTEREUROPA D.D.**

V podjetju Intereuropa d. d. razumejo upravljanje kadrov kot funkcijo področja kadrovskih, socialnih in splošnih zadev, ki ima svojega predstavnika, tj. kadrovskega direktorja, tudi v upravi družbe. Omenjeno področje skrbi za sistematično iskanje, odbiranje in zaposlovanje kadrov, njihovo spremljanje in razvoj, usposabljanje in izobraževanje, varovanje zdravja in zagotavljanje pogojev za varno delo ter napredovanje in nagrajevanje z namenom doseganja strateških ciljev družbe.

Vizija podjetja je vsestransko zadovoljen, motiviran in uspešen delavec, ki lahko do največje mere izkorišča svoje potencialne z doseganjem ciljev družbe in ob hkratnem doseganju lastnih ciljev. Tako se v Intereuropi ravna po načelu aktivnega sodelovanja: zaposleni na vseh ravneh so jedro podjetja in njihova popolna vključenost omogoča, da so njihove sposobnosti uporabljene za koristi organizacije. Zato so še posebej pozorni pri:

- pridobivanju kadrov in razvoju zaposlenih s ciljem zadovoljevanja potreb družbe,
- usklajevanju kadrovskega procesa (npr. usposabljanje in razvijanje, prerazporeditev, najemanje) s strategijo družbe,
- sprejemanju in preverjanju ciljev posameznikov in skupin v skladu s poslovnimi načrti družbe,
- vrednotenju in spremljanju uspešnosti ter ugotavljanju potreb po poklicnem razvoju vseh zaposlenih.

## **6 PLANIRANJE IN NAPOVEDOVANJE ZAPOSLENIH**

Pri planiranju in napovedovanju zaposlenih se najprej pripravi *strokovna podlaga za izdelavo plana kadrov*. Samostojni strokovni delavec, pod okriljem člana Uprave (delavskim direktorjem), predhodno pripravi pregled kadrov: kdo se bo upokojil v določenem obdobju, morebitni presežni delavci, ki jim bo prenehalo delovno razmerje. Hkrati opravi različne preglede: štipendistov, ki bodo zaključili študij, zaposlenih, ki bodo dokončali izredni študij, predvidenih stroškov šolnin, zaposlenih, ki bodo morali pridobiti določena zakonsko predpisana znanja, analize potreb po izobraževanju in pregled podatkov o planu in realizaciji za tekoče leto.

V sodelovanju z direktorji organizacijskih enot se izdelata *osnutek plana kadrov*, ki vsebuje podatke o: številu zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah, številu udeležencev v določenih izobraževalnih vsebinah, številu ur, potrebnih za izobraževanje, in stroških. Iz

usklajenih osnutkov se nato pripravi *povzetek letnega plana kadrov*, ki se ga pošlje v Službo kontrolinga. Slednja osnutek posreduje Upravi za sprejetje. Če Uprava družbe z osnutkom plana ne soglaša, sledi usklajevanje in nato ponoven prevzem. Omenjen dokument vsebuje informacije o: planu kadrov, številu zaposlenih, stroških izobraževanja in številu udeležencev izobraževanj.

Na podlagi sprejetega letnega plana kadrov se nato prične njegovo izvajanje. Intereuropa zadovoljuje svoje potrebe po primernih kadrih na dva načina: s kadrovanjem ali pa z razvojem in izobraževanjem obstoječih kadrov.

## **7 KADROVANJE**

Potrebe po številu zaposlenih planirajo na podlagi letnih planov ter na podlagi dejanskega stanja in poslovanja podjetja. Ko član uprave oz. direktor filiale ugotovi potrebo po zaposlitvi novega sodelavca, to sporoči kadrovski službi z obrazcem »Potreba po novem kadru«, telefonsko ali po elektronski pošti. Kadrovska služba omenjeno potrebo po delavcu javno objavi na Zavodu za zaposlovanje ali v sredstvih javnega obveščanja in/ali interno na oglasni deski sedeža družbe. Tako je razpis za prosto delovno mesto lahko notranji ali zunanji, odvisno od delovnega mesta in potrebnega števila zaposlenih.

Kadrovska socialna služba pripravi *interni razpis delovnih mest*, v katerem določijo potrebe po številu zaposlenih po poklicih in stopnjah izobrazbe. Notranji razpis nastopi v primeru prostih vodilnih funkcij, ki jih zapolnijo s premeščanjem oz. napredovanjem, saj tako nagradijo tiste, ki so marljivi in pripadni podjetju. Poleg tega ima oseba, ki je izbrana na notranjem razpisu, veliko znanj o podjetju in njegovih funkcijah, tako da lahko še dodatno pripomore k izboljšanju poslovanja.

Kriteriji, ki jih upoštevajo pri interni izbiri kandidatov, so:

- ocena uspešnosti dela,
- načrtovano izobraževanje v letnem izobraževalnem načrtu,
- neustreznost izobrazbe delavca glede na delovno mesto, ki ga zaseda,
- rezultati morebitnega dosedanjega izobraževanja,
- delovna doba v družbi,
- sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas.

*Zunanji razpis za delovno mesto* pripravijo, ko potrebujejo večje število zaposlenih zaradi širjenja (odprtje nove podružnice/skladišča, povečanje voznega parka tovornjakov) ali pa na internem razpisu niso našli primernega kandidata za razpisano delovno mesto.

Hkrati Intereuropa izvaja tudi dijaško, študentsko in pogodbeno zaposlovanje preko agencij. Ta način je primeren za določena dela, ki so kratkotrajna in zahtevajo večje število ljudi, saj tako dobijo poceni delovno silo brez dolgotrajnih obveznosti.

Po razpisih in sprejetih prijavah sledi proces zbiranja in odbiranja kandidatov. V dogovoru s članom uprave in s sodelovanjem direktorja filiale, strokovnega kadrovskega sodelavca ter vodjo oddelka, kjer bo bodoči delavec opravljal svoje delo, se izvede intervju. S sodelovanjem omenjenih treh profilov zaposlenih se tako pridobi vse potrebne informacije in strokovne ocene za izbiro najprimernejšega kandidata. Po potrebi se izvedejo tudi različna testiranja in praktičen preizkus znanja oz. sposobnosti. Na podlagi skupne odločitve se izbranega kandidata obvesti o izbiri. Novi delavec mora izpolniti še vprašalnik za novozaposlene, po potrebi se ga napoti še na zdravstveni pregled. Neizbrane kandidate kadrovska služba pisno obvesti o odločitvi.

Intereuropa si pri pridobivanju kadrov pomaga tudi s sistemizacijo delovnih mest, ki predstavlja:

- pravno podlago za sklenitev pogodbe o zaposlitvi v skladu z zahtevami delovnega procesa in določenimi sposobnostmi in znanjem,
- podlago za oblikovanje kadrovske politike in planiranja kadrov,
- podlago za planiranje in organiziranje izobraževanja delavcev,
- podlago za napredovanje in razvoj kadrov,
- vrednotenje zahtevnosti dela.

## ***7.1 ZAPOSLOVANJE IN ŠTIPENDIRANJE***

### **7.1.1 Pogoji za sklenitev delovnega razmerja - zaposlitev**

Delovno razmerje lahko sklene vsak, ki izpolnjuje poleg splošnih pogojev, določenih z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR), še pogoje, določene z opisom delovnega mesta. Ko se z novozaposlenim delavcem sklene pogodba o zaposlitvi, kadrovska služba poskrbi za prijavo delavca v obvezno pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje in zavarovanje za

primer brezposelnosti ter mu izroči fotokopijo prijave. Delavca vpišejo v matično knjigo in odprejo personalno mapo, ki je namenjena hranjenju pomembnih dokumentov. Hkrati se vse potrebne podatke vnese tudi v kadrovske informacijske sisteme.

Kadar se v podjetju zaradi sprememb v organiziranosti ali drugih pogojev pokaže potreba po opravljanju drugih del, se lahko pogodba o zaposlitvi tudi spremeni oz. se sklene nova. Spremembo ali sklenitev nove pogodbe lahko predlaga tudi delavec sam in jo predloži svojemu nadrejenemu. Poslovodni organ, preden se odloči o izbiri, odredi predhodni preizkus znanja ali sposobnosti. Tako se preveri zmožnost kandidata za opravljanje del delovnega mesta. Na podlagi potrditve izvršnega direktorja, direktorja filiale ali člana uprave se sklene nova pogodba. To kadrovska služba pošlje delavcu tri dni pred spremembo, kadar pa je predvideno tudi dodatno usposabljanje, odgovorni vodja ustrezno potrebo predlaga kadrovske službi.

### **7.1.2 Privabljanje mladih kadrov s štipendiranjem**

V skladu s sprejetimi načrti izobraževanja družba Intereuropa objavi razpis za podelitev kadrovske štipendije. Pripravi ga kadrovska služba, z njim pa želijo pridobiti čim več mladih, ki jih s štipendiranjem spodbudijo k študiju in kasnejši zaposlitvi.

Pri izbiri kandidatov za podelitev štipendije upoštevajo:

- učni uspeh,
- letnik šolanja,
- interes štipenditorja za določeno smer oz. poklic,
- kraj stalnega bivališča in kraj organizacijske enote, za katero se razpisuje štipendija,
- psihofizične sposobnosti za opravljanje dela v poklicu po končanem izobraževanju.

Po uspešno končanem šolanju s štipendirancem sklenejo delovno razmerje.

## **8 RAZVOJ IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH**

V Intereuropi se zavedajo, da imajo prihodnost samo učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje postavljenih ciljev. Napredek in perspektivo si lahko zagotovijo le s stalnim in sistematičnim razvojem zaposlenih, zato v podjetju skrbijo za uveljavljanje raznih oblik notranjega in zunanjega permanentnega razvoja kadrov. Vzpostavljen imajo sistem usposabljanja in izobraževanja na vseh ravneh, za njegovo delovanje je odgovoren član



uprave, zadolžen za področje kadrovske socialnih in splošnih zadev. Za izvajanje v skladu s sistemom so pristojni vodilni delavci organizacijskih enot posamezne družbe, ki sodelujejo s strokovnimi službami oz. oddelki.

Družba hkrati s svojimi strateškimi načrti razvoja izdelava tudi plane kadrov in izobraževanja, ki so sestavni del planiranja v družbi. Letne potrebe po izobraževanju delavcev določajo z letnim načrtom izobraževanja.

Izhodišča za planiranje izobraževanja in usposabljanja so:

- razlika med potrebno formalno usposobljenostjo in dejansko,
- potrebna izobraževanja za izvedbo planiranih akcij, ki so potrebna za doseg ciljev družbe,
- med letom odkrite napake, katerih vzrok je nezadostna usposobljenost izvajalcev.

Plan mora praviloma vsebovati:

- za strokovno izobraževanje: področje strokovnega izobraževanja, število udeležencev, delovno mesto, izvajalca (notranji/zunanji) in obliko izobraževanja ter predvidene stroške;
- za študij ob delu: informacije o šoli ali univerzi, številu udeležencev, delovnem mestu in predvidenih stroških.

Kadrovska socialna služba v skladu s sprejetimi načrti izobraževanja krije stroške usposabljanja in usmerja delavce družbe v izobraževanje za: pridobitev strokovne izobrazbe oz. poklica, spopolnjevanje strokovne izobrazbe in usposabljanje z delom. Hkrati skrbi za delo s kadrovske študenti ter za izvajanje obvezne delovne prakse in počitniškega dela.

### ***8.1 PROGRAM ZA IZOBRAŽEVANJE Z DELOM***

Programi za izobraževanje z delom se uporabljajo za usposabljanje delavcev, ki prvič začnejo opravljati določeno delo, za usposabljanje pripravnikov in usposabljanje učencev, vajencev in študentov na delovni praksi. Namen usposabljanja z delom je uvajanje v delo, pridobivanje strokovnih znanj in navad, potrebnih za opravljanje določenega dela, spoznavanje varstva pri delu, spoznavanje organizacije in delovanja družbe.

## 8.2 UVAJANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Uvajalni seminar je organizirana oblika uvajanja novozaposlenih delavcev v delovni in poslovni proces. Omenjeni seminar organizira kadrovska socialna služba takoj po nastopu delovnega razmerja ter ga delno prilagodi posameznim delovnim mestom.

Tabela 1: Delovna mesta s potrebno stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Delovna mesta
II	PK Delavec, Kurir, Viličarist, Skladiščnik, Voznik motornega vozila do in nad 4,5 ton, Administrator
III	Voznik motornega vozila do in nad 4,5 ton, Administrator
IV	Voznik motornega vozila do in nad 4,5 ton, Administrator, Referent, Vzdrževalec, Dispečer, Skladiščnik, Logist, Finančni referent
V	Referent, Dispečer, Logist, Finančni referent, Referent, Skladiščnik koordinator, Samostojni knjigovodja, Voznik osebnega vozila, Operater računalniškega sistema, Operativni kontroler, Strokovni sodelavec, Vodja referata, Organizator logistike, Komercialist, Kontrolor
VI	Strokovni sodelavec, Organizator logistike, Vodja referata, Komercialist, Vodja oddelka, Samostojni strokovni sodelavec, Specialist logistike, Kontrolor, Vodja domačega prometa, Vodja mednarodnega prometa, Vodja prodaje
VII	Vodja oddelka, Vodja poslovalnice, Samostojni strokovni sodelavec, Specialist Logistike, Kontrolor, Svetovalec, Notranji revizor, Operativno komercialni vodja, Vodja službe, Specialist, izvršni direktor uprave in pomočnik izvršnega direktorja uprave, Direktor sektorja/filiale Vodja poslovne enote, Detaširani delavec, Vodja domačega prometa, Vodja mednarodnega prometa, Vodja prodaje
VIII	Specialist

Vir: Interna gradiva podjetja Intereuropa d.d.

Udeleženci uvajalnega seminarja se seznanijo z organiziranostjo in dejavnostjo družbe, s poslovnim sistemom družbe, z dosedanjim razvojem družbe in njegovim pomenom, s poslovno in z razvojno politiko, s pravno ureditvijo in z organi družbe, s sistemom nagrajevanja delavcev, s temeljnimi predpisi s področja delovnih razmerji, z varstvom pri delu in varstvom pred požarom ter s pravicami in obveznostmi delavcev.

### **8.3 IZPOPOLNJEVANJE ZNANJA ZAPOSLENIH**

Družba usmerja in načrtuje vključevanje delavcev v dve vrsti programov za spopolnjevanje znanja:

- programe za sistematično in permanentno spopolnjevanje znanja v okviru stroke oz. področja dela,
- programe za spopolnjevanje za zahtevnejša dela v okviru pridobljenega poklica oz. za delo v sorodnih dejavnostih ter za specializacijo.

Intereuropa zaposlenim omogoča, da svoja znanja izpopolnjujejo v vzgojno-izobraževalnih organizacijah, v drugih organizacijah v tujini ali interno v družbi. Za izoblikovanje, pripravo in izvedbo lastnih programov izobraževanja so odgovorni strokovnjaki za posamezno področje dela in kadrovska socialna služba, omenjena akterja sodelujeta tudi z zunanjimi izvajalci.

Spopolnjevanje strokovnih znanj poteka v oblikah:

- seminarjev, tečajev,
- posvetovanj, simpozijev, sejmov, kongresov,
- strokovne prakse, delovnih sestankov,
- izobraževalnih delavnic,
- strokovnih ekskurzij, strokovnih spopolnjevanj v tujini in drugo.

Kadrovska socialna služba seznanja in usmerja delavce v spopolnjevanje z razpisi in obvestili o ponudbi izobraževalnih programov. Predlog oz. soglasje za udeležbo delavca na posameznem programu spopolnjevanja s kratko utemeljitvijo pripravi pooblaščen vodilni delavec organizacijske enote.

Kot sem že omenila, se za redno zaposlene v Intereuropi izvajata dve vrsti izobraževanj. Prvo je strokovno izobraževanje, ki je razdeljeno na šest področij: logistiko, trženje, vodenje, kakovost, poslovne veščine in osebno rast ter spremljajoče dejavnosti. Nekatera izmed teh področij imajo še dodatna podpodročja, kjer je lahko izvajalec notranji ali zunanji. Področja, podpodročja in teme strokovnega izobraževanja kadrov so prikazane v Tabeli 2 na strani 16.

Tabela 2: Področja, podpodročja in teme strokovnega izobraževanja kadrov v Intereuropi d.d.

Področje izobraževanja	Podpodročje izobraževanja	Tema izobraževanja
LOGISTIKA	Šola poslovne logistike, Skladiščenje, HACCP, Carinjenje, Poslovanje z nevarnim blagom in kemikalijami, Izredni prevoz, Menjalniško poslovanje, Produkt express, Specialistični seminarji s področja logistike, Posveti s področja logistike	Upravljanje z viličarji, Intrastat, Spremljanje novosti in zakonodaje, Manipulacija z nevarnim blagom, Varnostni svetovalec, Usposabljanje organizatorjev izrednega prevoza, Poslovanje v menjalnicah, usposabljanje za delo na produktu,...
TRŽENJE		Usposabljanje vodij, Usposabljanje prodajnega osebja, Poslovni bonton in protokol, Marketing, specialistični seminarji s področja trženja,...
VODENJE		Intereuropina šola vodenja, Vodenje sestankov in projektov, Akademija koncerna Intereuropa, Specialistični seminarji s področja vodenja,...
KAKOVOST		Usposabljanje presojevalcev, Specialistični seminarji kakovosti,...
POSLOVNE VEŠČINE IN OSEBNOSTNA RAST	Usposabljanje mentorjev, Usposabljanje trenerjev, Tehnike reševanja problemov	Poslovna pogajanja, Raznovrstne komunikacije, Reševanje reklamacij, Timsko delo, Učinkovito upravljanje družb, Specialistični seminarji.
SPREMLJAJOČE DEJAVNOSTI	Finance, Računovodstvo, Pravo, Notranje revizije, Kontroling, Kadrovanje, Tuji jeziki, Računalniški programi, Uvajalni seminar, Uvajalni seminar, Varstvo pri delu in varstvo pred požari, Specialistični študij MBA, Ostalo	Izterjava dolgov, Letni forum kadrovskih managerjev, Specialistični seminarji s področja kadrovanja, kontrolinga, financ, davkov, Usposabljanje članov nadzornih svetov, Simpozij o sodobnih metodah računovodstva,...
IZREDNI ŠTUDIJ	Višješolski in visokošolski strokovni, Univerzitetni, Magisterij, Doktorat	

Vir: Interna gradiva podjetja Intereuropa d.d.

Trenutno se v Intereuropi izpopolnjuje 91 zaposlenih, ki bodo v letošnjem letu opravili skupaj 2000 ur izobraževanja. Največji delež (67 % zaposlenih) izpopolnjuje svoje znanje na podpodročju računalniških programov, ostali se izobražujejo na podpodročju HACCP, carinjenja, poslovanja z nevarnim blagom in kemikalijami, vodenja, tehnik reševanja problemov in tujih jezikov. Za omenjeno število zaposlenih je družba predvidela 8.015 € stroškov izobraževanja.

#### **8.4 USPOSABLJANJE PRIPRAVNIKOV**

Namen pripravništva je, da se pripravnik po določenem izobraževalnem programu, pod strokovnim vodstvom mentorja, seznanil in vpelje v delovno okolje ter usposobi za samostojno delo na delovnem mestu, v poklicu oz. stroki, za katerega se glede na strokovno

izobrazbo pripravlja. Usposabljanje se izvaja s kroženjem po posameznih organizacijskih enotah podjetja, saj se pripravnik tako lažje in celoviteje seznani z delovanjem družbe.

Pripravništvo poteka po programu, ki je določen za posamezne poklice oz. stroke. Na podlagi tega programa pripravi kadrovska socialna služba, skupaj z mentorjem, individualno usposabljanje vsakega posameznika, ki vsebuje terminski plan kroženja. Omenjeno izobraževanje vsebuje splošna in posebna strokovna znanja ter dela oz. opravila, ki jih mora pripravnik opraviti, spoznati in obvladati v času svojega usposabljanja.

Pripravniški program sestoji iz splošnega in posebnega dela. Prvi del je enoten za vse pripravnike ne glede na njihovo strokovno izobrazbo, zajema pa sistematično uvajanje v delovno okolje, zlasti spoznavanje z organiziranostjo, s poslovanjem, z razvojem in s pravicami, z obveznostmi ter odgovornostmi delavcev. Drugi, posebni del zajema spoznavanje stroke in praktično usposabljanje za samostojno opravljanje del v določenem poklicu.

Naloge mentorja so, da:

- sodeluje pri sestavi strokovnega dela programa pripravništva,
- vodi in spremlja delo pripravnika,
- daje podrobna strokovna navodila za delo,
- pripravnika usmerja pri izbiri študijskega in delovnega gradiva,
- pregleduje pripravniški dnevnik,
- odgovarja za izvedbo posebnega dela pripravništva,
- ob koncu pripravniške dobe pripravi pisno mnenje o usposobljenosti pripravnika, kar je pogoj za prijavo k pripravniškemu izpitu,
- praviloma sodeluje pri pripravniškem izpitu.

## **9 MERILA RAZVOJA IN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH**

Za doseganje konkurenčne prednosti mora organizacija v ljudi vlagati, jih razvijati in izobraževati, hkrati je potrebno uspešnost, trud in investicije tudi nadzorovati in preverjati njihovo realizacijo, nepravilnosti ter odklone pa odstranjevati. Le tako ima podjetje transparenten pogled na dejanski napredek in razvoj svojih kadrov ter na delovanje kadrovske službe na področju razvoja in izobraževanja.

Intereuropa d. d. ima na področju razvoja in izobraževanja zaposlenih, poleg nenehnega izboljševanja kadrovskega informacijskega sistema, izoblikovana še tri merila: finančni, procesni in kadrovski vidik.

Na področju *finančnega vidika* je uveljavljen kriterij sredstev za izobraževanje, ki se določijo kot odstotek pokritja podjetja. V letu 2008 je bilo tako za izobraževanje namenjenih 0,7 % pokritja. Omenjeno številko se podjetje iz leta v leto trudi poviševati in tako prispevati h konkurenčnejši delovni sili.

*Procesni vidik* skrbi za obvladovanje procesov spremljanja in razvoja kadrov. Na tem področju se izvajajo primerjave planiranih usposabljanj z izvedenimi, hkrati se preverja tudi število ur usposabljanja in izobraževanja na zaposlenega. Kakovost usposabljanj spremljajo z analizo pripomb in ukrepov ter tako odpravljajo slabosti pri notranjem in zunanjem usposabljanju. Uspešnost usposabljanja preverjajo z analizo uporabe novega znanja in veščin v praksi (podatke pridobijo z anketami in intervjuji). Na podlagi kriterijev za merjenje uspešnosti in z analizo ocenjevanja dosežkov skrbijo za sistematično spremljanje individualnega razvoja ključnih in perspektivnih kadrov ter vodij. Slednje ocenjujejo na podlagi števila svetovalnih razgovorov, spremljajo pa tudi število nesreč in poškodb pri delu.

S *kadrovskega vidika* uporabljajo merila razvoja kompetenc in zadovoljstva zaposlenih. To spremljajo s preverjanjem in z ocenjevanjem izvajanja nalog (na podlagi ocenjevalnega lista - glej Prilogo 3), osebnim razvojem in merjenjem zadovoljstva zaposlenih.

Determinante kakovosti razvoja in izobraževanja zaposlenih so torej:

- informacijska podpora,
- enostaven in razumljiv kadrovski sistem,
- usposobljenost kadrov,
- izbor izvajalcev zunanjih sodelavcev,
- usposobljenost internih predavateljev.

## **10 ODPOVED POGODBE O ZAPOSLOTVI – ODPUŠČANJE**

Odpoved pogodbe o zaposlitvi se izvrši v primeru presežnega števila delavcev ali v primeru neuspešnih oz. neprimernih zaposlenih. V podjetju Intereuropa d. d. poznajo več vrst prekinitve delovnega razmerja, vsem pa je skupno to, da se ob izvršitvi odpovedi pogodbe o zaposlitvi delavcu zaključi in izroči delovna knjižica, delavca se odjavi iz pokojninskega in

invalidskega ter zdravstvenega zavarovanja, prenehanje dela pa se evidentira tudi v kadrovskem informacijskem sistemu.

### ***Redna odpoved iz poslovnih razlogov***

Pred odpovedjo iz poslovnih razlogov kadrovska služba delavca pisno obvesti, na njegovo zahtevo pisno obvesti tudi sindikat. Pisna odpoved pogodbe mora biti delavcu vročena osebno oz. na naslovu prebivališča, s katerega delavec dnevno prihaja na delo. Če je možno, hkrati z odpovedjo pogodbe delavcu ponudijo sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi.

### ***Odpoved večjemu številu delavcev iz poslovnih razlogov***

V primeru odpovedi večjemu številu delavcev iz poslovnih razlogov mora kadrovska služba izdelati program razreševanja presežnih delavcev. Pisno mora obvestiti Zavod za zaposlovanje in sindikate, s slednjimi pa se mora predhodno, z namenom da doseže sporazum, tudi posvetovati.

### ***Redna odpoved iz razloga nesposobnosti***

Na podlagi Pravilnika o ugotavljanju delovne sposobnosti zaposlenih pri delu se lahko odredi redna odpoved iz razloga nesposobnosti, ki se vroči delavcu osebno oz. na naslovu njegovega prebivališča. Kadrovska služba pred odpovedjo pisno obvesti delavca o vzrokih za odpoved ter določi kraj in čas njegovega zagovora. Na zahtevo pisno obvesti sindikat, če je možno, mora delavcu hkrati z odpovedjo pogodbe ponuditi sklenitev nove.

### ***Redna odpoved iz krivdnega razloga***

Pred redno odpovedjo iz krivdnega razloga mora kadrovska služba pisno opozoriti delavca na izpolnjevanje obveznosti in možnost odpovedi v primeru ponovne kršitve. Če delavec omenjenega ne upošteva, se mu vroči pisno obdolžitev o kršitvi obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi ali drugih delovnih obveznosti ter določi čas in kraj zagovora. Kadar ima krivdni razlog vse znake kaznivega dejanja, se delavcu, v času trajanja postopka, prepove opravljanje dela. Na zahtevo delavca kadrovska služba pisno obvesti sindikat, pisna odpoved pogodbe mora biti delavcu vročena osebno oz. na naslovu njegovega prebivališča.

### ***Izredna odpoved***

Izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi je možna le iz razlogov, določenih z zakonom. Kadrovska služba mora delavcu vročiti pisno utemeljitev razlogov za izredno odpoved ter določiti čas in kraj zagovora. Na zahtevo delavca se pisno obvesti tudi sindikat, pisna odpoved pogodbe mora biti vročena delavcu osebno ali na naslovu njegovega prebivališča.

## 11 KADROVSKA PROBLEMATIKA V INTEREUROPI D. D.

Kadrovska problematika v Intereuropi še ni občutno zaznavna, vendar se vodstvo in strokovnjaki na področju kadrov že zavedajo, da se pogoji in struktura trga dela spreminjajo ter da bo v prihodnosti potrebno uvesti določene spremembe za ohranitev fleksibilnosti in konkurenčnosti podjetja.

Bodoči problemi na področju kadrov se bodo pojavili, tako kot tudi drugod po svetu, na ravni primanjkljaja primerne profila delavcev. V podjetju se že srečujejo s problematiko pridobivanja primernih skladiščnikov in voznikov, v prihodnosti pa pričakujejo še občutljivejše pomanjkanje. Razvoj tehnologije na področju skladiščenja je povzročil potrebo po širšem znanju in po zaposlovanju delavcev z višjo izobrazbo. Današnji skladiščni delavci ne opravljajo le fizičnih del, kot so jih nekoč, ampak morajo znati delati tudi z računalnikom in najnovejšo informacijsko tehnologijo, ki doprinese k učinkovitosti skladišč. Podjetje torej potrebuje sodobne skladiščnike s širšo izobrazbo, za kar pa ni pripravljeno plačati višje cene, saj je konkurenca na področju logistike zelo močna, za njeno doseganje in preseganje pa Intereuropa izvaja politiko stroškovne učinkovitosti. Nizke plače torej odvrčajo domače delavce od poklica skladiščnika, kar pomeni, da bo morala Intereuropa v prihodnje razmisliti o uvozu delovne sile iz drugih, manj razvitih držav, kot so: Bolgarija, Romunija, Ukrajina in Madžarska. Tako bo pridobila cenejšo delovno silo, ki jo bo morala dodatno izobraziti. Seveda bo moralo podjetje razmisliti tudi o primernem vodenju in vključevanju priseljencev v način poslovanja in kulturo podjetja.

Tudi na področju voznikov bo morala Intereuropa iskati delovno silo na tujih trgih (v Bolgariji, Romuniji, Ukrajini, Madžarski). Nizke plače, dolgi delavniki in nizke možnosti razvoja so elementi, ki odvrčajo domače delavce od poklica voznika tovornjakov. Kot sem že omenila, Intereuropa izvaja stroškovno učinkovitosti, saj deluje v panogi, kjer je konkurenca zelo močna, cene nafte, ki se nenehno zvišujejo, pa še dodatno zaostrejuje pogoje poslovanja, kar povzroča dodaten pritisk na zniževanje plač voznikov.

Kot enega izmed načinov sodobnega poslovanja Intereuropa uporablja outsorsing, saj nekatere prevoze že oddaja zunanjim ponudnikom, zasebnikom, ki po zelo ugodni ceni izvajajo prevoze po državi in tudi v tujino. Podjetje tako uporablja zunanje izvajanje z namenom zniževanja stroškov, kar lahko ogrozi oz. zmanjša organizacijsko učenje. Poleg outsourcinga je prisotno tudi pogodbeno delo preko agencij, kar zopet omejuje učenje zaposlenih, saj zunanji delavci niso motivirani za deljenje novopridobljenega znanja na začasnem delovnem mestu. Za odpravo omenjenega problema mora Intereuropa povečati notranje trženje in tako krepiti zaupanje, pripadnost in psihološko pogodbo ne samo stalnih, ampak tudi pogodbenih delavcev.



Kot enega izmed elementov kadrovske problematike štejem tudi to, da je Intereuropa v večinski lasti države. Kot je že znano, je državno lastništvo manj učinkovito od zasebnega, saj je manj prilagodljivo poslovnim izzivom, omogoča politično kadrovanje, državni cilji pa velikokrat niso usmerjeni le v prid podjetja. Tako je uprava Intereurope pod velikim vplivom političnih opcij. Upravo sestavljajo trije člani: predsednik uprave, namestnik predsednika uprave in kadrovski direktor. To pomeni, da se ob spremembi vlade v veliki verjetnosti zamenjajo člani uprave in tako tudi kadrovski direktor, kar onemogoča dolgoročno strateško kadrovske politiko.

## **12 PREDLAGANE IZBOLJŠAVE V PODJETJU**

### ***Metoda aktivnih dni (angl. assesment centre) in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih***

Pri ocenjevanju in izbiranju zaposlenih in kandidatov lahko pogosto pride do napak zaradi subjektivnosti ali prenizke strokovne usposobljenosti ocenjevalca, zato je priporočljivo upoštevati tudi objektivno mnenje zunanjega strokovnjaka. Podjetja imajo tako možnost, da se povežejo s specializiranimi organizacijami, ki nudijo pomoč pri kadrovanju. Omenjen način sodelovanja imenujemo metoda aktivnih dni (angl. *assesment centre*) in v Sloveniji še ni razširjena. Prednost takšnega ocenjevanja kadrov je v hitrosti, saj ocenjevanje traja od ure do petih dni, hkrati se verjetnost napačne presoje osebnosti in sposobnosti zmanjša na minimum, saj zaposlene ocenjujejo strokovnjaki svetovalnega podjetja, ki teh ljudi ne poznajo in o njih nimajo subjektivnega mnenja. Vsi kandidati imajo tako enake možnosti, saj se lahko primerja več oseb hkrati, ob enakih pogojih in enakih nalogah. Tako podjetja lažje izberejo in razporedijo prave zaposlene na prava delovna mesta, jih motivirajo in povečajo poslovno uspešnost (Stražišar, 2002, str. 1).

Da bi se izognili napakam in subjektivnim ocenam, bi lahko v Intereuropi oblikovali tudi ocenjevanje kadrov na podlagi 360°. To pomeni, da delavca ne ocenjujeta le vodja in kadrovski strokovnjak, ampak tudi vodje na višjih ravneh, sodelavci, podrejeni, stranke, hkrati je prisotno tudi samoocenjevanje (Kaše, 2008, str. 17). Tako se pridobi celoten pogled na uspešnost zaposlenega, zmanjšajo se napake ocenjevalcev in problemi pri spremljanju uspešnosti delavca.

### ***Intereuropa kot dober delodajalec***

Pri pridobivanju dobrih kadrov je pomembno, da je podjetje pozorno tudi na njihove potrebe. Le tista podjetja, ki prisluhnejo svojim zaposlenim in ki jim poleg dela nudijo tudi različne ugodnosti, bodo pritegnila dobre delavce. Zato mislim, da je pri ravnanju s kadri vedno bolj pomembno, kaj podjetje lahko delavcu da, ne pa samo tisto, kar lahko podjetje z njim pridobi, kot včasih vidimo.

Intereuropa bi morala pri zaposlovanju poudarjati, da se spreminja v podjetje, ki je prijazno zaposlenim, saj trenutno gradi sistem, ki bo v večjih filialah zaposlenim ponudil varstvo otrok in še nekatere druge ugodnosti. Hkrati se lahko pohvalijo, da so bili v letu 2007/08 na 17. mestu Hewittove raziskave najboljših delodajalcev v Sloveniji. Seveda je na tem področju potrebnega še nekaj dela. Svojo pozornost bi lahko usmerili na uvajanje fleksibilnega delovnika in opravljanja različnih storitev za svoje zaposlene.

### ***Razvoj in izobraževanje zaposlenih***

Z razvojem in spreminjanjem poslovanja se spreminjajo tudi načini organizacijskega učenja. Intereuropa na tem področju uporablja predvsem klasične načine, kot so interno in zunanje razvijanje zaposlenih, tako da bi lahko preizkusila tudi novejša, sodobnejša metode izobraževanja. V mislih imam učenje preko spleta, s čimer bi podjetje omogočilo svojim zaposlenim individualno oz. samostojno učenje. Potrebno bi bilo izoblikovati spletne programe, ki bi ponujali različne učne vsebine, med katerimi bi lahko zaposleni izbirali oz. katere bi kadrovske strokovnjaki pripisali posamezniku. Tako bi lahko zaposleni dostopali do znanja tako v službi kot od doma. Seveda bi bilo potrebno izoblikovati tudi sistem spremljanja novo pridobljenega znanja, kar bi lahko uresničili s testi, katerih rezultati bi se hranili na računalnikih.

V podjetju Intereuropa d. d. je bilo v letu 2007 zaposlenih 918 ljudi. Če ta podatek primerjam s številom zaposlenih, ki so letos vključeni v proces izobraževanja, lahko ugotovim, da se izpopolnjuje le slabih 10 % zaposlenih. To je dokaj nizka številka in mislim, da bi podjetje lahko namenilo več pozornosti izobraževanju zaposlenih. Hkrati bi lahko Intereuropa v večji meri sodelovala s fakultetami. Tako bi lahko pridobila dostop do zanimivih novih idej in do mladih motiviranih študentov, ki bi jih lahko podjetje v prihodnje zaposlilo.

### ***Benchmarking***

Benchmarking predstavlja proces primerjanja postopkov in opravil določenega poslovnega procesa podjetja s podobnimi procesi v svetovno uspešnih organizacijah. Pri tem se raven učinkovitosti opravljanja posameznih dejavnosti procesa v svetovno vodilnih podjetjih postavi kot cilj, ki ga podjetje zasleduje, ali kot norma, s katero primerja lastno raven opravljanja proučevanih dejavnosti (Brinker, 1996, str. 3).

Intereuropa d. d. bi se lahko na področju kadrovske funkcije primerjala z drugimi, najbolj uspešnimi mednarodnimi logističnimi podjetji in tako izboljšala svoje poslovanje. Z benchmarkingom bi podjetje pridobilo veliko znanja in idej za vpeljevanje najmodernejših metod ravnanja s kadri, pojavile bi se tudi številne izboljšave, kar bi se nenazadnje odrazilo v večji poslovni uspešnosti. Tako bi se povečala konkurenčna prednost, hkrati pa bi se Intereuropa učila le od najboljših in s tem izboljšala svoje poslovne rezultate.

### *Mednarodno kadrovanje*

Eden izmed bodočih problemov Intereurope je ta, da bo podjetje moralo začeti iskati delovno silo na tujih, manj razvitih trgih, saj pri nas zaradi nizkih plač logističnih delavcev primanjkuje skladiščnikov in voznikov. Zato bi moralo vodstvo organizacije kar najhitreje posvetiti pozornost primernim tujim državam in proučiti značilnosti in strukturo tamkajšnjih trgov dela. Tako bi podjetje pridobilo pomembne informacije in se bolje pripravilo na bodoče izzive pridobivanja priseljencev. Hkrati bi Intereuropa morala premisliti o možnosti vpeljave programov sprejemanja tuje delovne sile ter spodbujati strpnost in kulturološko različnost. S tem bi se izognila možnim bodočim problemom in se bolje pripravila na nov način poslovanja.

## **SKLEP**

Danes živimo v času, ko mora kadrovska funkcija dozoreti, se profesionalizirati in prevzeti svoj del odgovornosti v managementu podjetij (Vild, 2005, str. 62).

Uspešnosti podjetja ne določajo le najnovejše tehnologije, materiali in stroji, kot so jo nekoč, ampak predvsem ljudje. Sedaj leži odgovornost na organizacijah, da se zavejo, da so ključni zaposleni in da so oni temelj za doseganje konkurenčne prednosti, saj so edini dejavni člen, ki pogojuje vse ostale elemente in dejavnosti podjetja. Vodstvo mora razumeti, da so zaposleni glavni element uresničevanja ciljev, strategij in vizije podjetja. Spremeniti mora odnos do kadrovske funkcije, ki ji je velikokrat pripisovalo le administrativen in drugorazreden pomen. Dodeliti ji mora bolj strateško in vidnejšo vlogo, ki bo z neposrednim sodelovanjem in svetovanjem oblikovala prihodnjo podobo podjetja.

Seveda so tudi naloge kadrovnikov vedno bolj zahtevne in obsežne. Spopadati se morajo z nenehnimi spremembami na trgu dela, s kadrovsko problematiko, skrbeti ne le za primerno število delavcev, ampak tudi za najbolj primerne, sposobne, potencialne in kompatibilne zaposlene, ob natanko tistem času, ko jih organizacije potrebujejo. S tem delo kadrovske funkcije še ni končano, saj je odgovorna tudi za stalno plemenitenje znanja organizacije, kjer mora poskrbeti za sodobne in najnovejše razvojne programe, ki jih posamezni zaposleni potrebujejo za razvoj sposobnosti. Napredek delavcev mora nenehno spremljati ter zagotavljati in stopnjevati njihovo kakovost ob hkratnem izločanju šibkih členov. Tako kroji možnosti za razvoj, prilagodljivost, konkurenčnost in nenazadnje tudi obstanek podjetja.

Podjetje Intereuropa d. d. se zaveda ključnega pomena zaposlenih, vendar je prepričanja včasih težko prenesti v prakso. Kadrovske funkcije vodstvo še ne pripisuje strateškega pomena, saj jo še vedno razume bolj kot administrativno področje s podporno nalogo, ki je sicer kar dobro razvito. Pri privabljanju kadrov uporabljajo tako notranje kot tudi zunanje

pridobivanje delavcev, kar hkrati podkrepijo s pogodbenim delom preko agencij, štipendiranjem in študentskim delom. Tako si zagotovijo večjo prepoznavnost podjetja in širši nabor izbire potencialnih kandidatov. Tudi sistem selekcioniranja imajo dobro razvit, saj pri izbiri kadrov sodelujejo trije različni profili zaposlenih, kar omogoča temeljitejšo analizo bodočih zaposlenih. Hkrati bi bilo v prihodnosti pomembno posvečati pozornost kadrovanju na tujih trgih in v procese upravljanja z zaposlenimi vključiti sisteme sprejemanja in ravnanja s priseljenci. Tudi področje izobraževanja zaposlenih je dobro razvito, vendar podjetje vanj vključuje premalo ljudi. Kadrovska funkcija v podjetju je sicer dobro razvita, vendar bi ji bilo potrebno posvetiti več pozornosti, ji dodeliti večji pomen in nadaljnji razvoj.

Mislím, da slovenska podjetja kadrovskim funkcijam in področjem ravnanja s kadri ne pripisujejo zadostnega pomena. Potrebno bi bilo nenehno opominjanje na strateški pomen zaposlenih in na primerno dolgoročno ravnanje z njimi. Tudi večje število raziskav in povezovanj podjetij s fakultetami bi lahko krepilo zavedanje o pomembnosti človeškega dejavnika v organizacijah. Odnos do položaja in pomena delavcev bodo morala slovenska podjetja kmalu spremeniti, saj drugače obstaja nevarnost izgube konkurenčne prednosti in položaja ne samo na domačih, ampak tudi na svetovnih trgih.

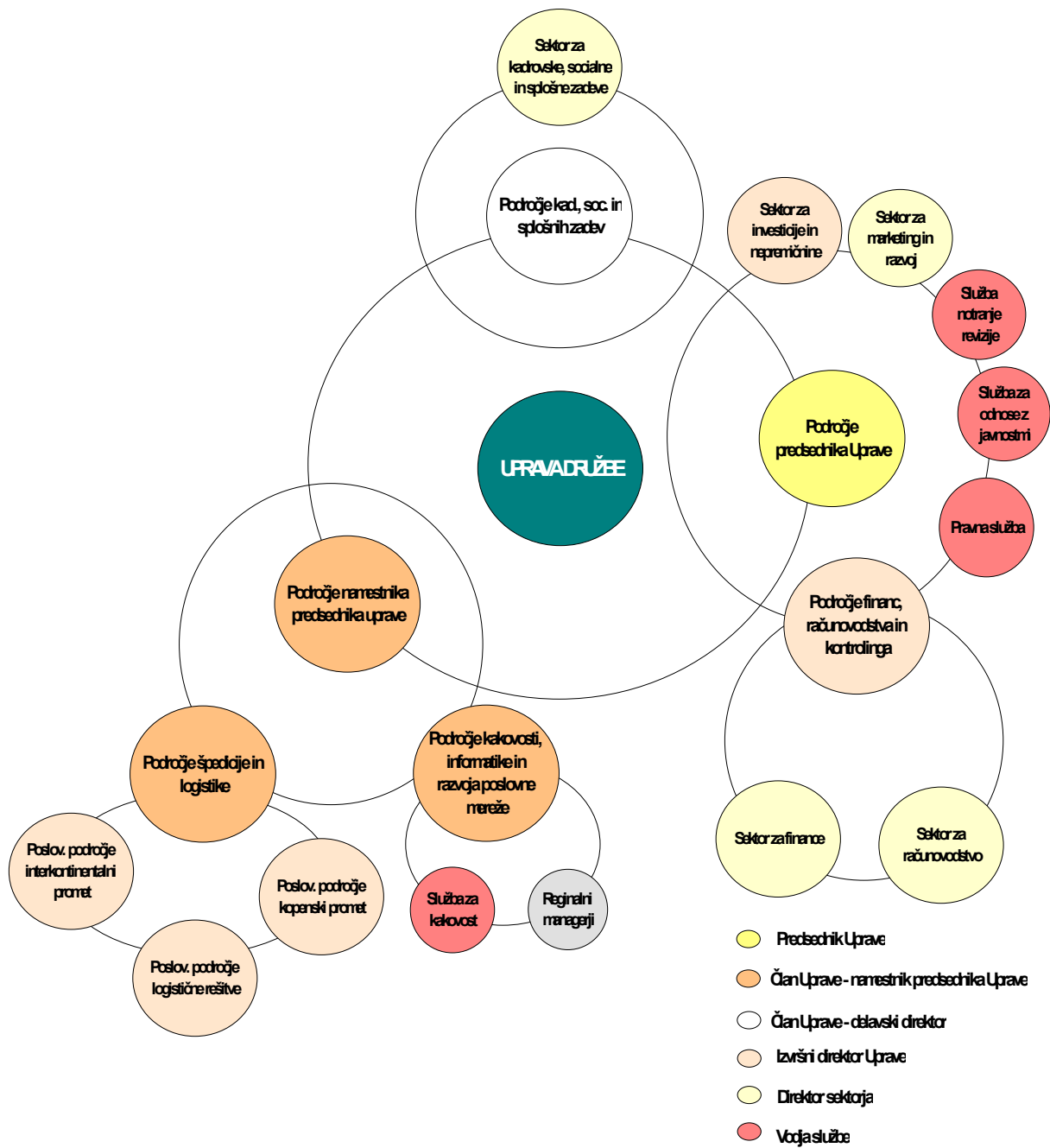
## LITERATURA IN VIRI

1. Bernik, I. et al. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Brinker, B. J. (1996). *Handbook of Cost Management*. Boston: Warren, Gorham & Lamont.
3. Butina, V. (2005, 8. januar). Zakaj "Ravnanje s kadrovskimi viri"? *Advise*. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id\\_novice=48](http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=48)
4. Čebulj, N. (2005). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM*, 5 (20), 29-32.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Ellinger, A. E., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., Elmadağ, A. B. & Richey, R. G. Jr. (2007). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37 (4), 353-366.
7. Kaše, R. (2008, 25. marec). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ocenjevanje in zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. Najdeno 5. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.ef.uni-lj.si/predmeti32/\\_struktura/izpis.asp?vrsta=2&id=191132](http://www.ef.uni-lj.si/predmeti32/_struktura/izpis.asp?vrsta=2&id=191132).
8. Kavran, D. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipičnik, B. (2002). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Management. Radovljica: Didakta.
11. Liu, X. & Batt, R. (2007). The Economic Pay-Offs To Informal Training: Evidence From Routine Service Work. *Industrial & Labor Relations Review*, 61 (1), 75-89.
12. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: visoka šola za management.
13. Miglič, G. (2004). *Izhodišča za oblikovanje strategije izobraževanja javnih uslužbencev*. Ljubljana: FDV.
14. Miglič, G. (2005). Načrtovanje organizacijske strategije izobraževanja. *Organizacija*, 38 (6), 271-277.
15. Možina, S. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Murley, D. (2008). Choosing the Top Candidate: Best Practices in Academic Law Library Hiring. *Law library journal*, 100 (1), 117-35.
17. Nguyen, B.Q. (2008). Tomorrow's Workforce: The Needs for Immigrant Workers and Strategies to Retain Them. *Public personnel management*, 37 (2), 175-184.

18. Opie, H. (2004). Skills Shortage--Is it Killing The Industry? *Logistics & transport focus*, 6 (1), 32-35.
19. Schlosser, F., Temoler, A. & Ghanam, D. (2006). How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy. *Journal of Labor Research*, 27 (3), 291-303.
20. Stražišar, M.(2002, 8. januar). Notranje kadrovanje tudi z metodo aktivnih dni. *Finance.si*. Najdeno 22. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/16158>.
21. Vild, V. (2005). Preoblikovanje kadrovske funkcije: zaposleni – ključni izvor konkurenčne prednosti. *HRM*, 3 (9), 56-62.
22. Interna gradiva podjetja Intereuropa d.d.
23. Interna spletna stran Intereurope d.d.

## **PRILOGE**

Priloga 1: Organizacija delovanja uprave in skupnih podpornih funkcij Intereuropa d.d.



Vir: Interna gradiva podjetja Intereuropa d.d



Priloga 2: Plan prehoda kadrov Intereurope d.d.

DRUŽBA: \_\_\_\_\_

PE/SEKTOR: \_\_\_\_\_

Plan kadrov v letu 2008:

STANJE 31.12.2007	PRIŠLI		ODŠLI		STANJE 31.12.2008
	Delovno mesto	število	Delovno mesto	število	

*Vir: Interna gradiva podjetja Intereuropa d.d.*

Priloga 3: Ocenjevalni list zaposlenih v podjetju Intereuropa d.d.

OCENJEVALNI LIST

Org. enota ..... Obdobje: od.....do.....

Ocenjevanec:.....šifra:.....

Ocena na osnovi ocenjevalne lestvice (obkroži)

1. Timsko delo in odnos do sodelavcev	1	2	3	4	5
2. Prilagodljivost	1	2	3	4	5
3. Samostojnost in odgovornost	1	2	3	4	5
4. Odnos do kupcev	1	2	3	4	5
5. Odnos do dela	1	2	3	4	5

Skupaj točk: \_\_\_\_\_

KOEFICIENT ZA NAGRADO: \_\_\_\_\_

PODPIS POOBlašČENEGA VODJE: \_\_\_\_\_

*Vir: Interna gradiva podjetja Intereuropa d.d.*

Priloga 4: Tabela k ocenjevalnemu listu za pretvorbo ocene v nagrado

Namen transformacijske tabele je, da rezultate pridobljene z ocenjevalnim listom, pretvori, pretvorimo v % nagrade. Tabela je sestavni del kolektivne pogodbe.

Transformacijska tabela:

Če je ocena:	je koeficient Oo	Če je ocena:	je koeficient Oo
4,5	0,80	16	1,13
6	0,83	17	1,16
7	0,86	18	1,19
8	0,89	19	1,22
9	0,92	20	1,25
10	0,95	21	1,28
11	0,98	22	1,31
12	1,01	23	1,34
13	1,04	24	1,37
14	1,07	25	1,40
15	1,10		

*Vir: Interna gradiva podjetja Intereuropa d.d.*

