

Univerza v Ljubljani

EKONOMSKA
FAKULTETA

.....
.....
.....
.....
.....
.....
..... 60 LET



Načrtovanje števila sodelavcev in njihovih zmožnosti

Robert Kaše

Predstavitev predavatelja: Robert Kaše

- **Raziskovalna področja:** strateško in mednarodno ravnanje z ljudmi pri delu, socialna omrežja, socialni kapital, intelektualni kapital, visokotehnološka podjetja, prenos znanja
- **Govorilne ure:** torek, 16.00
- **e-pošta:** robert.kase@ef.uni-lj.si

Koliko novih sodelavcev potrebujemo?

Jih potrebujemo za polni delovni čas?

Koliko jih bomo potrebovali čez eno leto in koliko čez let?

Kakšne alternative klasični zaposlitvi imamo na voljo?

Je sploh smiselno načrtovati in napovedovati?



- Vsako napovedovanje in načrtovanje je tvegano.
- Za odločanje je bolje meglena slika kot nič.
- Vseskozi upoštevajmo nove informacije in čim bolj pogosto posodabljammo načrt.

Opredelitev načrtovanja števila sodelavcev in njihovih zmožnosti

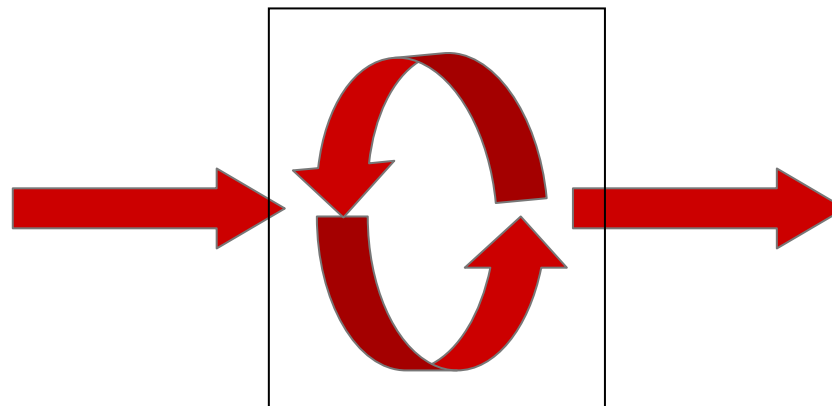
Proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega števila sodelavcev in obsega zmožnosti ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oz. presežka.

Kaj načrtujemo?

- Število sodelavcev
(angl. manpower planning)
- Število sodelavcev in njihove zmožnosti
(angl. HR planning)

Praktičen pogled na načrtovanje sodelavcev in njihovih zmožnosti

Praktično gre za spremljanje, predvidevanje in predlaganje ukrepov v zvezi s tokom ljudi oz. njihovih zmožnosti **znotraj**, **v** in **iz** obravnavane organizacije.



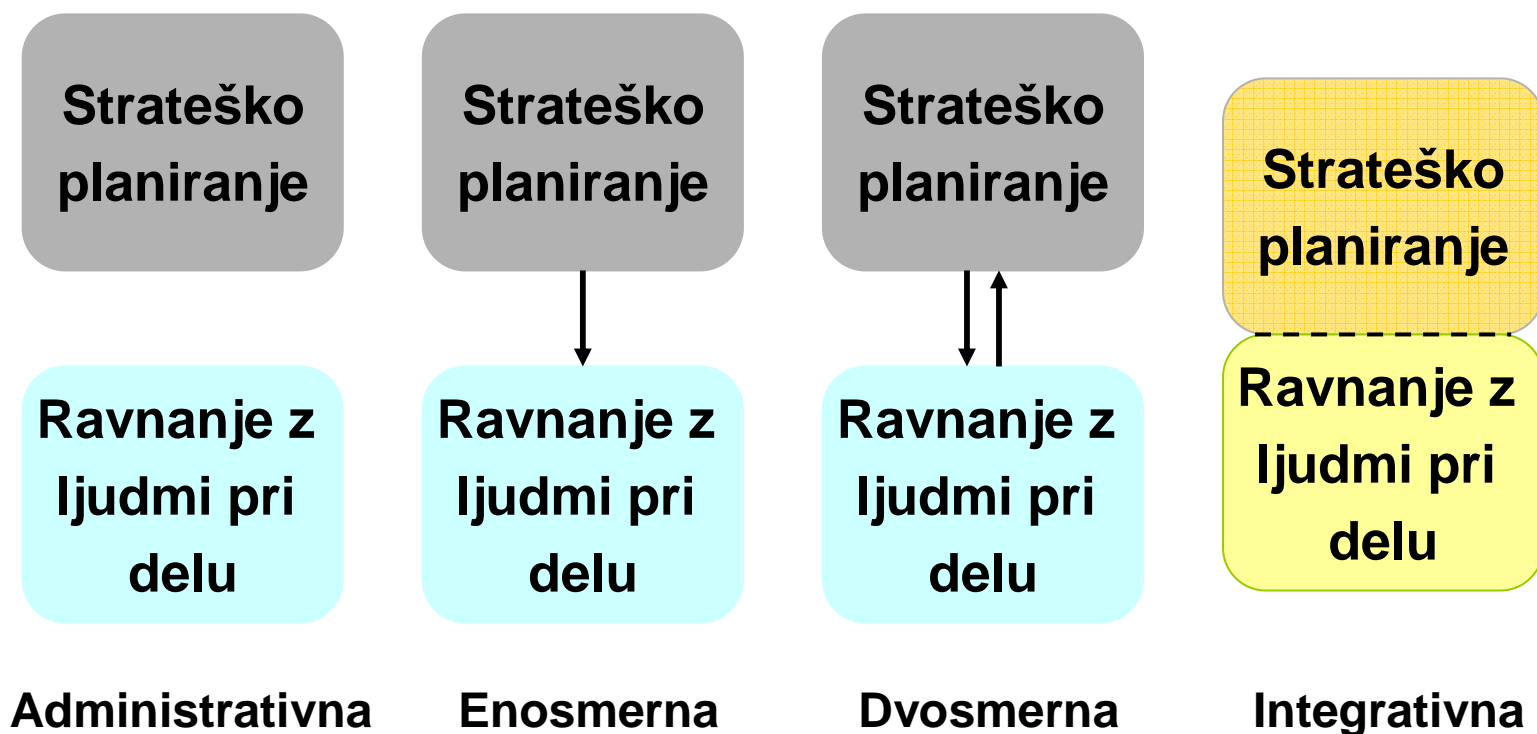
V praksi je pomembno **kdo**, **kdaj** in **kje** bo opravljal določeno delo.

...vpetost v proces strateškega načrtovanja...



**Načrt števila sodelavcev in obsega zmožnosti
ter konkretne aktivnosti za realizacijo**

Povezanost strateškega planiranja in ravnanja z ljudmi pri delu



Razdelitev vlog in nalog pri načrtovanju

Kadrovska služba

Sodeluje pri strateškem planiranju za celotno organizacijo.

Sodeluje pri oblikovanju strategije ravnanja z ljudmi pri delu.

Oblikuje podatkovni sistem za planiranje števila sodelavcev in zmožnosti.

Zbira, ureja in analizira potrebe po zaposlitvah, ki jih pošljejo vodje.

Spremlja izvajanje načrta kot je bil potrjen s strani vrhnjega managementa.

Vodje

Ugotavljajo potrebe po dodatnih sodelavcih in zmožnostih za svoje področje.

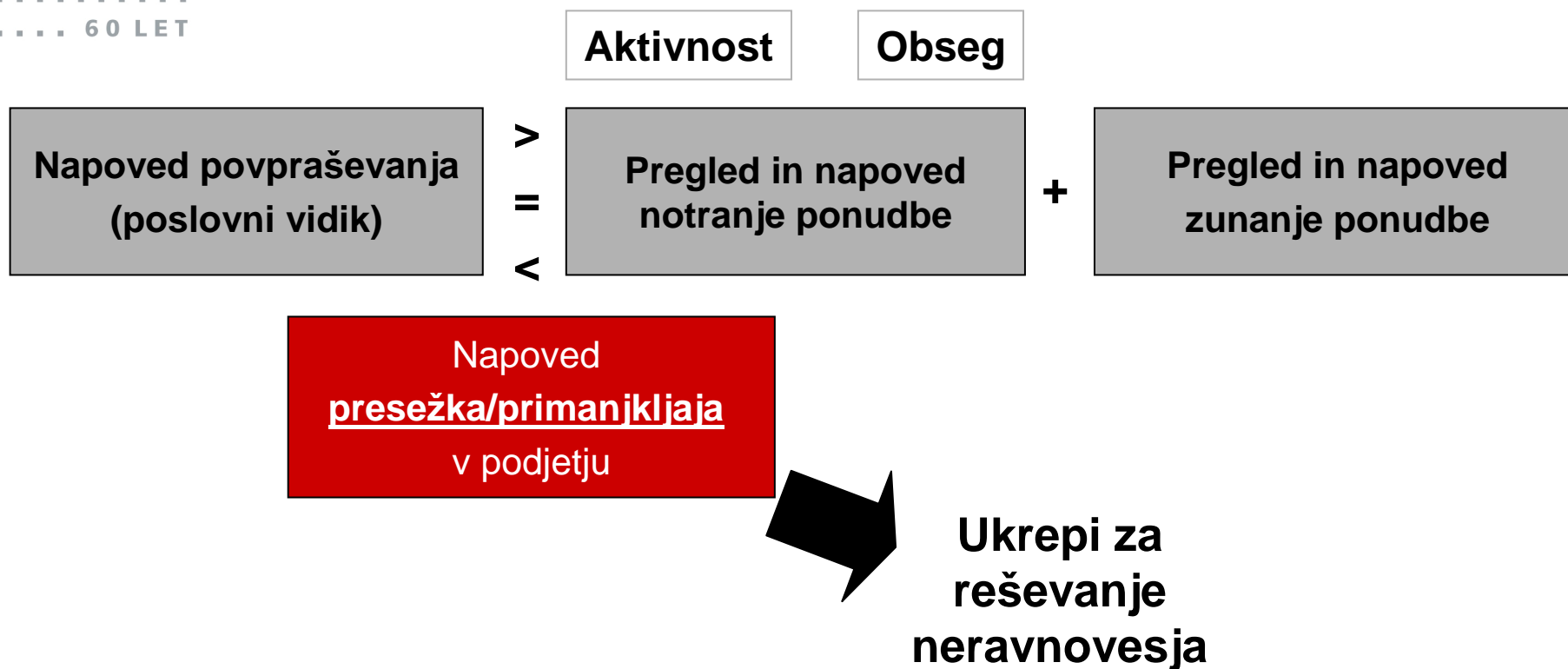
Pregledajo in uskladijo potrebe s kadrovskim strokovnjakom.

Integrirajo lastne načrte z načrtom širše organizacijske enote.

Se seznanijo s potrjenim načrtom, da lahko prepoznajo potrebne spremembe.

Usklajujejo načrt razvoja svojih podrejenih s splošnim načrtom.

Napovedovanje števila sodelavcev in njihovih zmožnosti



Napoved povpraševanja

Poslovna
aktivnost

=

Aktivnost
sodelavcev

X

Obseg
sodelavcev /
zmožnosti

- Prodaja = število zaposlenih * prodaja na zaposlenega
- Proizvodnja = število delavec ur * produktivnost na delavec uro
- Stroški dela = število zaposlenih * stroški dela na zaposlenega

Običajno se uporablja kombinacija **glavnih poslovnih kazalcev** (specifična za dejavnost)

Primer: avtomobilska industrija – sestavljalec avtomobilov (prihodki, stanje zalog, obseg zaposlitev, nivo dobička)

Napoved povpraševanja

- Napoved poslovne aktivnosti običajno dobimo s strani prodaje in trženja ali proizvodnje.
- Poznamo dva pristopa k napovedovanju povpraševanja:
 - **kvalitativni** (temelji na občutku posameznika oz. skupine posameznikov),
 - **kvantitativni** (temelji na statističnih metodah in optimizaciji).
- Velikokrat za potrebe odločanja oblikujemo različne scenarije (npr. zelo ugoden, ugoden, neugoden, izrazito neugoden).
- Potrebno je upoštevati splošno gospodarsko situacijo, spremembe v tehnologiji, večje organizacijske spremembe, razvoj trga itn.

Pregled in napoved notranje ponudbe

Za pregled in napoved notranje ponudbe lahko uporabljamo naslednja orodja:

- tabele/prikaze kadrovskih struktur,
- matriko predhodnosti,
- shemo nasledstev,
- tabelo odhodov in prihodov,
- tabelo izrabe delovnega časa,
- popise oz. podatkovne zbirke zmožnosti,

Povsod nas zanima razvoj v času (trendi, ciklična nihanja itn).

Tabele kadrovskih struktur

Zanimajo nas naslednje kategorije:

- starost,
- spol,
- delo za določen ali nedoločen čas,
- izobrazba,
- delovna doba,
- delovna mesta/področja/poklicne skupine,
- Itn.

Matrika prehodnosti

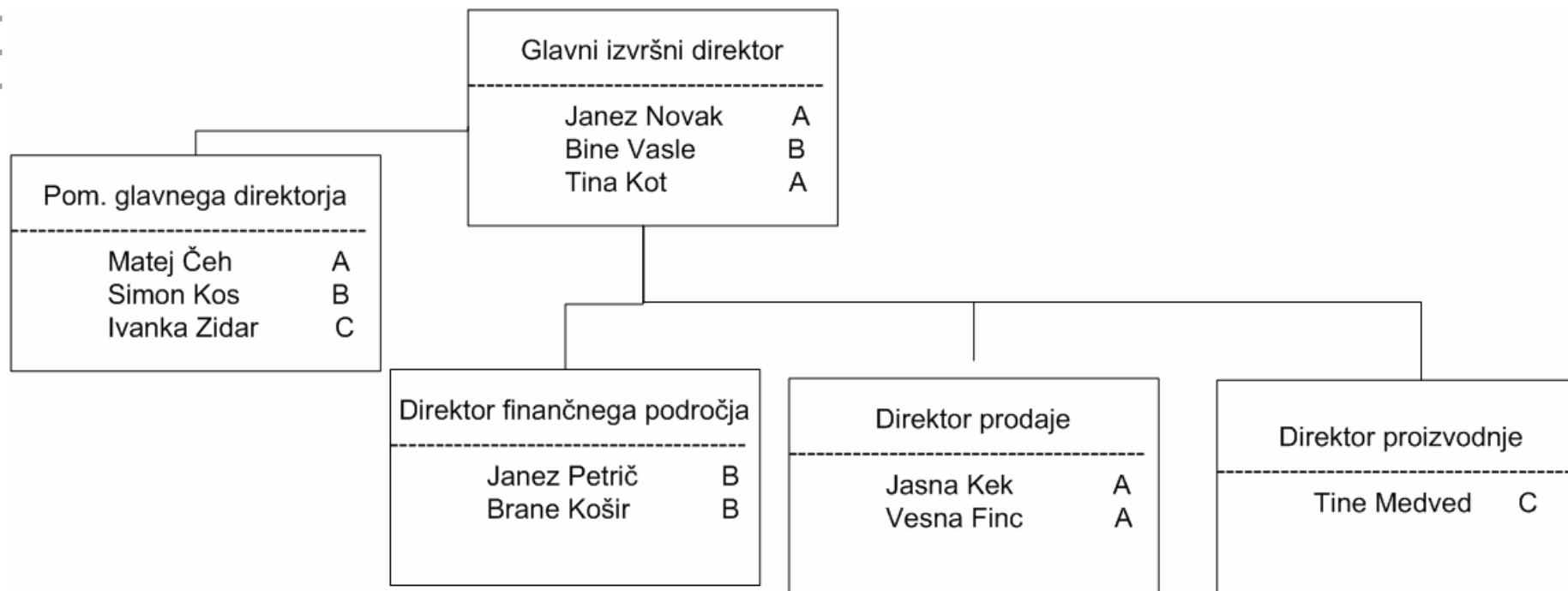
2009

2008

	Poslovodja trgovskega centra	Namestnik poslovdje trgovskega centra	Vodja področja	Vodja oddelka	Prodajalec	Odhodi
Poslovodja trgovskega centra (n=12)	(90%) 11					(10%) 1
Namestnik poslovdje trgovskega centra (n=36)	(11 %) 4	(83%) 30				(6%) 2
Vodja področja (n=96)		(11%) 11	(66%) 63	(8%) 8		(15%) 14
Vodja oddelka (n=288)			(10%) 29	(72%) 207	(2%) 6	(16%) 46
Prodajalec (n=1440)				(6%) 86	(74%) 1066	(20%) 288
Predvidena notranja ponudba	15	41	92	301	1072	351

Osnova je dinamična analiza delovnih mest.

Primer nadomestitvene sheme



- A – zmožen že sedaj
- B – potrebuje še nekaj razvoja
- C – potrebuje še precej razvoja

Primer tabele odhodov

Razlog	2007	2008	Skupaj
Disciplinski razlog			
Osebni razlog			
Poslovni razlog			
Potek dela za DČ			
Transfer v hčerinsko podjetje			
Umrl			
Upokojitev / invalidska upokojitev			
Skupaj			

Primer tabele o izrabi delovnega časa

Vrsta odsotnosti/prisotnosti	2004	2005	2006	2007
Redne ure				
Nadure				
Letni dopust				
Prazniki				
Izredno plačan dopust				
Izobraževanje				
Druge odsotnosti				
Bolniške odsotnosti				
Odsotnosti v breme drugih				
Porodniška, očetovski dopust				
Ostale odsotnosti v breme drugih				
Neplačane odsotnosti				

Pregled (popis) zmožnosti

- Pripravi se s pomočjo **baze podatkov o zaposlenih**, v katerih so npr. tip izobrazbe, pretekle delovne izkušnje, interesi, usposabljanja, vrednotenje njihovih zmožnosti.
- Pripravo tega pregleda močno olajša dober kadrovski informacijski sistem (HRIS).
- Do določene mere lahko primanjkljaj zmožnosti rešimo z razvojem ali pa z najemom teh zmožnosti na trgu.
- Ko tehtamo kompatibilnost zmožnosti posameznikov in kompatibilnost njihovih vedenjskih vzorcev, si lahko pomagamo tudi s poziciogramom.

Pregled in napoved ponudbe na zunanjem trgu dela

- Neto migracija v regiji
- Število prostih akterjev na trgu / stopnja brezposelnosti
- Vstopi in izstopi iz aktivnega prebivalstva
- Spremembe v sestavi in vzorcih delovnega telesa
- Zaključitve šolanja/diplomanti z različnih področij
- Ekonomski položaj
- Tehnološki razvoj in premiki
- Vladna regulativa in ukrepi
- **Aktivnosti konkurenčnih delodajalcev**
- *Možnosti za izločanje dejavnosti (outsourcing)*
- *Posredniki na trgu dela*

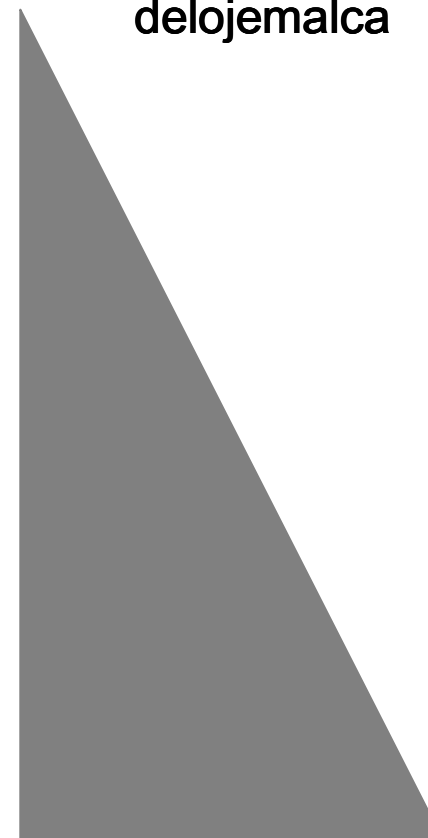
Rezerve pri ugotavljanju stanja

- Običajno število potrebnih sodelavcev napovedujemo previdno in konzervativno (predvsem v togem institucionalnem okvirju)
- Običajno potrebujemo nekaj rezerve zaradi izgub pri izkoriščenosti delovnega časa

Kako reševati presežek?

- Naravni odliv
- Prerazporeditev s spodbudo
- NeprostoVOLjna prerazporeditev
- Odpuščanje s dodatno pomočjo odpuščenim (outplacement)
- ~~Odpuščanje brez pomoči~~

Kontrola na strani
delojemalca



Kontrola na strani
delodajalca

Širši pogled na reševanje primanjkljaja

- Ali gre za bistveni del našega posla? Ali bomo delali “v hiši”?
- Je primanjkljaj sodelavcev/zmožnosti dolgoročen ali gre zgolj za kratkotrajno stanje?
- Kakšne so lahko posledice odločitve za klasično zaposlovanju za bodočo fleksibilnost podjetja?
- Ali so kandidati na voljo na trgu dela, pri konkurentih, pri posrednikih ali kje drugje?

Alternative klasičnemu zaposlovanju

- Nadure
- Najemanje dela preko agencij za posredovanje dela
- Najemanje zunanjih svetovalcev
- Izločanje dejavnosti oz. uporaba podizvajalcev
- Študentsko delo
- Nakup podjetja s primernimi ljudmi in zmožnostmi
- Ukrepi za zmanjšanje fluktuacije
- S pomočjo tehnološke inovacije zmanjšati potrebo oz. povečati aktivnost

Prilagodljiva sestava ključnih zmožnosti: modeli jedro-periferija

Specifičnost ČK

60 LET

Partnerji
Zavezniki

Ključni
zaposleni

Pogodbeniki

Tradicionalni
zaposleni

Vrednost ČK