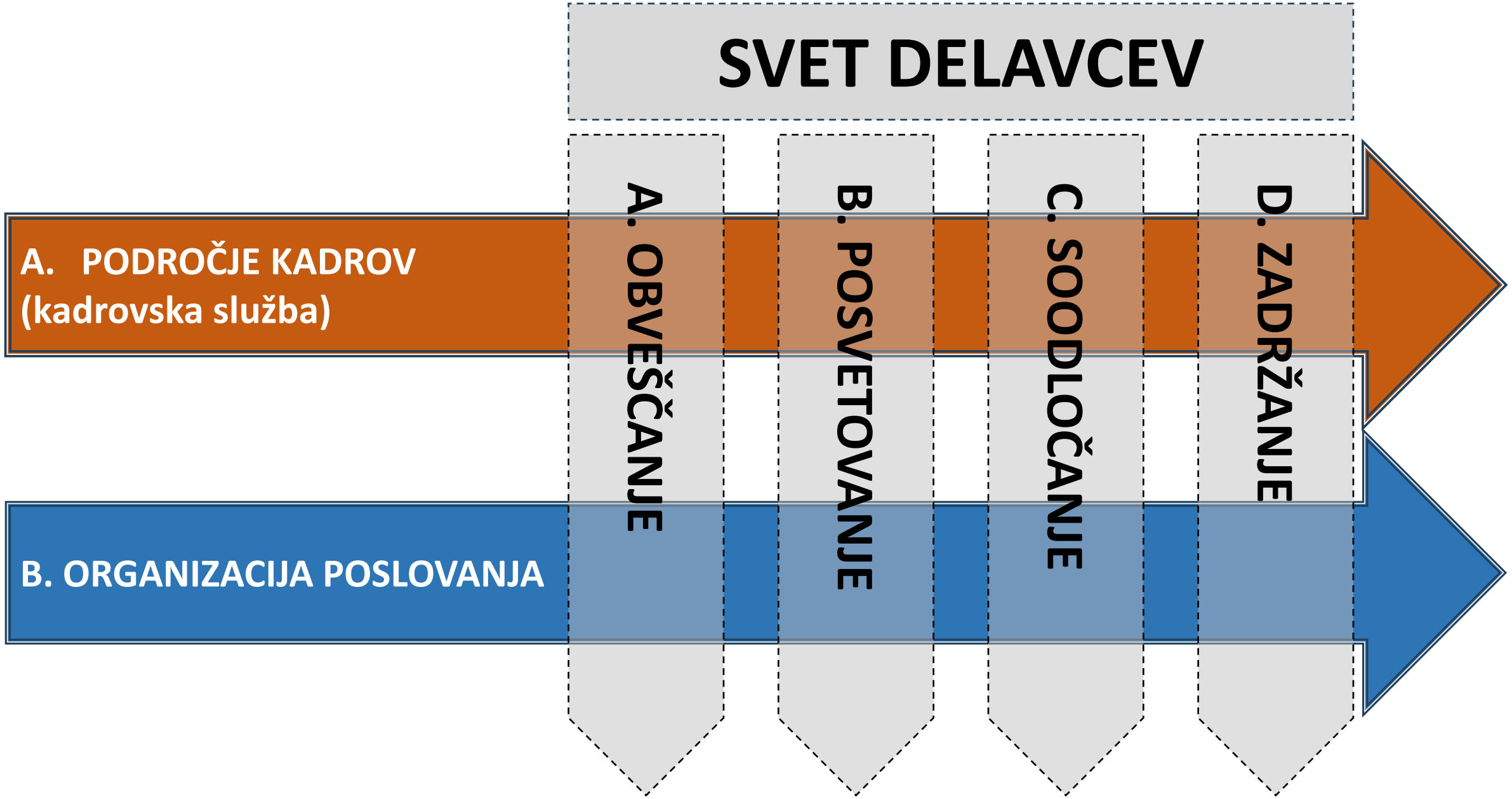
VLOGA SVETA DELAVCEV NA PODROČJU ORGANIZACIJE IN KADROV

Odvetnik mag. Igor Pirc MBA
igor@od-p.eu, www.od-p.eu


SVET DELAVCEV
A. PODROČJE KADROV
(kadrovska služba)
B. ORGANIZACIJA POSLOVANJA
A. OBVEŠČANJE
B. POSVETOVANJE
C. SOODLOČANJE
D. ZADRŽANJE

A. OBVEŠČANJE (89. – 90. člen ZSDZ)

Delodajalec mora obveščati svet delavcev predvsem o vprašanjih, ki se nanašajo na:

- gospodarski položaj družbe,
- razvojne cilje družbe,
- stanje proizvodnje in prodaje,
- splošni gospodarski položaj panoge,
- **spremembo dejavnosti,**
- **zmanjšanje gospodarske dejavnosti,**
- **spremembe v organizaciji proizvodnje,**
- **spremembe tehnologije,**
- **letni obračun in letno poročilo,**
- druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora.

***Soglasje 96. člen - VŠD**
**** Zadržanje 98. člen – neobveščanje**

Na zahtevo sveta delavcev mora delodajalec omogočiti vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o zadevah iz prejšnjega odstavka.

Delodajalec mora o vprašanjih iz **pete, šeste, sedme, osme in devete** alinee prvega odstavka prejšnjega člena obveščati svet delavcev **pred sprejemom** dokončne odločitve.

B. SKUPNO POSVETOVANJE (91. – 94. člen ZSDU)

91. člen
Delodajalec mora pred sprejemom obveščati svet delavcev in zahtevati skupno posvetovanje glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu.
Potrebne informacije mora delodajalec **posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve**, rok za predlagano skupno **posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom** odločitev.

92. člen
Skupno posvetovanje med svetom delavcev in delodajalcem predstavlja dolžnost delodajalca, da seznani svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanj ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu, se z njim posvetuje in **si prizadeva za uskladitev stališč.**

93. člen
Za statusna vprašanja družbe iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:
- statusne spremembe,
- prodaja družbe ali njenega bistvenega dela,
- zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela,
- bistvene spremembe lastništva,
- statusno preoblikovanje družbe, opredeljeno z zakonom, ki ureja gospodarske družbe,
- sprememba sistema upravljanja družb.

*Soglasje 96. člen

94. člen
Za kadrovska vprašanja družbe iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:
- potrebe po novih delavcih (število in profili),
- sistemizacija delovnih mest,
- razporejanje večjega števila delavcev izven družbe,
- razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj,
- sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja,
- zmanjšanje števila delavcev,
- sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.

C. SOODLOČANJE (95. -97. člen ZSDU)

95. Člen

Delodajalec mora predložiti **v soglasje** svetu delavcev predloge odločitev v zvezi z:

- osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela,
- merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,
- kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi,
- razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev,
- kriteriji za napredovanje delavcev.

Svet delavcev mora predloge iz prejšnjega odstavka obravnavati in se do njih **opredeliti v osmih dneh** od predložitve v soglasje.

Če se svet delavcev ne opredeli do predlogov v roku iz prejšnjega odstavka, se šteje, da z njimi soglaša.

Soglasje, sprejeto na svetu delavcev in v pisni obliki podano delodajalcu k njegovemu predlogu, se šteje kot dogovor med svetom delavcev in delodajalcem.

96. člen

Delodajalec mora v osmih dneh pridobiti soglasje sveta delavcev tudi v primeru, če imajo odločitve **iz pete do osme alinee prvega odstavka 89. člena*** tega zakona ter **prve in druge alinee 93. člena*** tega zakona za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre **za večje število delavcev**, po predpisih o delovnih razmerjih.

Svet delavcev lahko zavrne soglasje iz prejšnjega odstavka samo v primeru, če predlog odločitev o zmanjšanju števila delavcev ne vsebuje **predloga programa o razreševanju presežnih delavcev** po predpisih o delovnih razmerjih, ali če razlogi za odločitev o zmanjšanju števila delavcev niso utemeljeni.

Če svet delavcev zavrne soglasje v nasprotju s prejšnjim odstavkom, ta zavrnitev nima učinka na pravilnost in zakonitost odločitve delodajalca.

97. člen

Delodajalec ne sme sprejeti odločitev, če je v osmih dneh svet delavcev zavrnil soglasje.

98. Člen ZDR-1: zaradi poslovnih razlogov nepotrebno delo v obdobju 30 dni: najmanj 10 delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje več kot 20 in manj kot 100 delavcev, najmanj 10 odstotkov delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje najmanj 100, vendar manj kot 300 delavcev, najmanj 30 delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje 300 ali več delavcev,

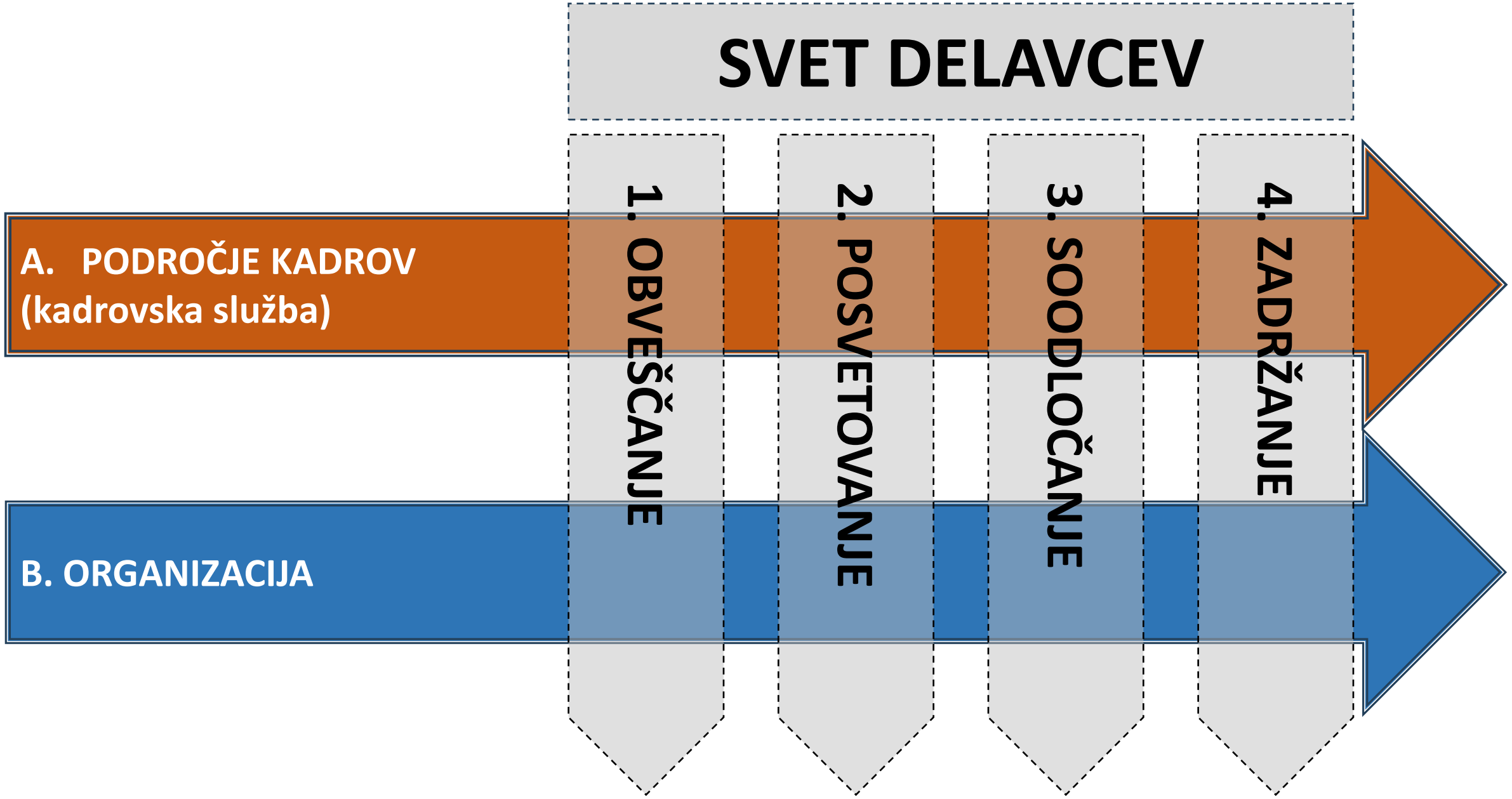
D. ZADRŽANJE ODLOČITVE (98. člen ZSDU)

98. člen

Svet delavcev ima pravico s sklepom zadržati posamezne odločitve delodajalca in istočasno sprožiti postopek za razreševanje medsebojnega spora:

- če delodajalec o vprašanjih iz **pete, šeste, sedme in osme alinee prvega odstavka 89****. člena tega zakona predhodno ne obvešča sveta delavcev pred sprejemom dokončne odločitve - v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca,
- če delodajalec ne seznani sveta delavcev, ne spoštuje rokov iz **91. člena tega zakona in ne zahteva skupnega posvetovanja s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj iz 93. in 94. člena tega zakona** - v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca.

V primerih iz prejšnjega odstavka delodajalec ne sme izvršiti odločitve vse do dokončne odločitve pristojnega organa.


SVET DELAVCEV
A. PODROČJE KADROV
(kadrovska služba)
B. ORGANIZACIJA
1. OBVEŠČANJE
2. POSVETOVANJE
3. SOODLOČANJE
4. ZADRŽANJE

KADRI - NALOGE KADROVSKE SLUŽBE		ZSDU	A. OBVEŠČANJE	B. POSVETOVANJE	C. SOODLOČANJE	D. ZADRŽANJE ODLOČITVE
1. Načrtovanje kadrov	Ugotavljanje potreb po kadrih (koliko, kateri profili, kdaj).	Potrebe po novih delavcih (94.)		X		X
	Priprava sistemizacije delovnih mest	Sistemizacija delovnih mest (94.)		X		X
	Analiza delovnih mest in kompetenc.					
2. Pridobivanje in izbira kadrov	Zbiranje prijav, oglaševanje prostih delovnih mest.					
	Vodenje razgovorov, testiranj, ocenjevanje kandidatov.					
	Sprejem novih zaposlenih.					
3. Uvajanje novih zaposlenih	Onboarding programi.					
	Predstavitev podjetja, procesov, ekipe.					
4. Razvoj in izobraževanje kadrov	Načrtovanje in izvajanje usposabljanj.					
	Coaching, mentorstvo.					
	Karierni razvoj in napredovanje delavcev.	Kriteriji za napredovanje delavcev (95.)			X	
5. Učinkovitost, nagrajevanje in motivacija	Ocenjevanje delovne uspešnosti (performance management).	Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti (95.)			X	
	Skrb za socialno varnost zaposlenih	Sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja (94.)		X		X
	Sistem nagrajevanja (plače, bonusi, priznanja).	Kriteriji za nagrajeanje inovacijske dejavnosti v družbi (95.)			X	
6. Delovno pravo in administracija	Priprava pogodb o zaposlitvi.					
	Določanje letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela	Osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela (95.)			X	
	Skladnost z zakonodajo (ZDR-1, GDPR itd.).					
7. Odnosi z zaposlenimi	Komunikacija z zaposlenimi.					
	Reševanje sporov	Sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti (94.)		X		X
	Notranja kultura in klima.					
8. Varnost in zdravje pri delu	Skrb za delovno okolje.					
	Preventiva in ukrepi za dobrobit zaposlenih.					
9. Upravljanje sprememb in organizacijski razvoj	Podpora pri reorganizacijah.	Sistemizacija delovnih mest (94.)		X		X
	Kultura podjetja, vodenje sprememb.					
10. Izhod iz podjetja	Odpravnine, izhodni razgovori.					
	Postopki odpuščanja ali zmanjševanja števila delavec	Zmanjšanje števila delavcev (94.)		X		X
	Prenos znanja.					

ORGANIZACIJA	ZSDU	A. OBVEŠČANJE	B. POSVETOVANJE	C. SOODLOČANJE	D. ZADRŽANJE ODLOČITVE
Gospodarski položaj družbe	89	X			
Razvojni cilji družbe	89	X			
Stanje proizvodnje in prodaje	89	X			
Splošni gospodarski položaj panoge	89	X			
Sprememba dejavnosti	89	X		X*	X**
Zmanjšanje gospodarske dejavnosti	89	X		X*	X**
Spremembe v organizaciji proizvodnje	89	X		X*	X**
Spremembe tehnologije	89	X		X*	X**
Letni obračun in letno poročilo	89	X			
Statusne spremembe	93		X	X*	
Prodaja družbe ali njenega bistvenega dela	93		X	X*	
Zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela	93		X		
Bistvene spremembe lastništva	93		X		
Statusno preoblikovanje družbe (po ZDG-1)	93		X		
Sprememba sistema upravljanja družb	93		X		
Sistemizacija delovnih mest	94		X		

KADRI – Načrtovanje potreb po delavcih („B - Posvetovanje“)

1. Analiza trenutnega stanja kadrov

- Ocena obstoječe delovne sile: koliko delavcev je zaposlenih, kakšne so njihove kvalifikacije, starostna struktura, produktivnost, ipd.; Ugotavljanje močnih in šibkih točk trenutne kadrovske strukture.

2. Napoved potreb po delavcih

- Načrtovanje prihodnjih potreb glede na: poslovne cilje in strategijo podjetja/načrtovane spremembe v proizvodnji ali storitvah/tržne trende in spremembe v tehnologiji.
- Upoštevanje sezonskosti, projektov, fluktuacije in morebitnih upokojitev.

3. Analiza razpoložljivosti delovne sile

- Interni viri: obstoječi zaposleni, možnost prekvalifikacij, napredovanja.
- Zunanji viri: trg dela, agencije, šole, fakultete, migracije delovne sile.

4. Primerjava med potrebami in razpoložljivostjo

- Ugotavljanje primanjkljajev ali presežkov delovne sile.

5. Razvoj kadrovskih strategij

- Zaposlovanje novih delavcev,
- usposabljanje in izobraževanje obstoječih,
- reorganizacija delovnih procesov,
- uvajanje fleksibilnih oblik dela (npr. pogodbeno, začasno delo),
- zadrževanje ključnih kadrov.

6. Izvajanje, spremljanje in prilagajanje načrta

- Konkretni kadrovski ukrepi in projekti.
- Komunikacija znotraj podjetja in z zunanjimi partnerji (npr. zavod za zaposlovanje).

KADRI – Načrtovanje potreb po delavcih („B - Posvetovanje“)

KADROVSKI NAČRT:

Opomnik za SD v zvezi s sodelovanjem pri oblikovanju in spremljanju kadrovskega načrta in v zvezi s podatki, ki naj jih pridobi od kadrovske službe:

Št.	Aktivnost	Opombe
1	Zbiranje podatkov o obstoječih zaposlenih	Vključuje starost, pogodbe, kompetence
2	Analiza fluktuacije in absentizma	Primerjava z industrijskimi normami
4	Stališče vodji oddelkov pri napovedi potreb	Tudi ob večjih spremembah v poslovanju
5	Ugotavljanje razlik med potrebami in zmožnostmi	SWOT analiza kadrovske pokritosti
6	Načrt zaposlovanja	Kako je usklajen s finančnim načrtom
7	Načrtovana izvedba zaposlitvenih postopkov	Objave, selekcija, razgovori
8	Načrtovan organizacija usposabljanj / prekvalifikacij	Notranja ali zunanja izobraževanja
9	Komunikacija s ključnimi deležniki (vodstvo, ZRSZ)	Povezava z zunanjimi viri
10	Spremljanje rezultatov in prilagajanje načrta	KPI: fluktuacija, zapolnjenost delovnih mest

KADRI – Podpora pri reorganizacijah/ Sistemizacija delovnih mest („B - Posvetovanje“)

22. člen ZDR-1:

Delavec, ki sklene pogodbo o zaposlitvi, mora izpolnjevati predpisane, s kolektivno pogodbo ali splošnim aktom delodajalca določene … **pogoje za opravljanje dela.**

Delodajalec je dolžan **s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela** na posameznem **delovnem mestu oziroma za vrsto dela.** Ta obveznost ne velja za manjše delodajalce = **sistemizacija delovnih mest.**

KADRI – Podpora pri reorganizacijah/ Sistemizacija delovnih mest („B - Posvetovanje“)

Interdisciplinarna projektna skupina:

- vodstvo
- vodje
- kadrovska služba
- predstavniki zaposlenih
- strokovnjaki in poznavalci organizacijskega dogajanja

Proaktivno upravljanje s pričakovanji vseh ključnih deležnikov:

- uskladiti in komunicirati pričakovanja (npr. višina plač, možnosti napredovanj, ipd.)

Sistematična komunikacija z deležniki preko različnih orodij interne komunikacije:

- komunicirati namen in dodano vrednost/koristi/poslovno potrebo za spremembo
- odpravljati strah pred spremembami

KADRI – Podpora pri reorganizacijah/ Sistemizacija delovnih mest („B - Posvetovanje“)

SISTEMIZACIJA - SPLOŠNA/ZDRUŽENA DELOVNA MESTA

Osnovni pogoji za zasedbo delovnega mesta: vrsta/stopnja izobrazbe

KONKRETIZACIJA NALOG (profili/sinopse)

- specifične naloge
- specifične odgovornosti
- različne strokovne/osebnostne kompetence
- karierni razvoj

HORIZONTALNO NAPREDOVANJE:

- Začetnik
- Samostojni sodelavec
- Specialist

Vsak rang ima svoj plačilni razred

KADRI – Podpora pri reorganizacijah/ Sistemizacija delovnih mest („B - Posvetovanje“)

Ustrezno delo – pomen poznavanja pojma za kvalitetno sistemizacijo delovnih mest:

Definicija:
- delo, za katerega delavec izpolnjuje pogoje,
- vrsta izobrazbe,
- stopnja izobrazbe,
- enak dogovorjeni delovni čas,
- kraj opravljanja dela z javnim prevoznim sredstvom (3 ure).

Pomen pri sistemizaciji:
- obstoječi zaposleni – **problematika dokvalifikacij**,
- 33. člen ZDR-1: *„…delodajalec z namenom ohranitve zaposlitve ali zagotovitve nemotenega poteka delovnega procesa delavcu pisno odredi začasno opravljanje drugega **ustreznega dela** … na drugem delovnem mestu oziroma vrsti dela …“.*
- 79. člen ZDR-1: *delavec nima pravice do odpravnine, če ne sklene ponujeno **ustrezno delo** za nedoločen čas.*
- 91., 92. člen ZDR-1: *odpoved pogodbe s ponudbo nove – pravica do odpravnine/delne odpravnine.*
- 112. člen ZDR-1: *Varstvo pred odpovedjo predstavnikov delavcev, če odklonijo **ustrezno zaposlitev** preneha.**
- 114. člen ZDR-1: *varstvo delavcev pred upokojitvijo ne velja, če jim je ponujena druga **ustrezna zaposlitev.***
- 184 člen ZDR-1: *opravljanje del v času nosečnosti in v času dojenja – zagotavljanje drugih **ustreznih del**.*

KADRI – Podpora pri reorganizacijah/ Sistemizacija delovnih mest („B - Posvetovanje“)

Sum TČ.	PODROČJE	TČ.	%	Nove točke	% po podkriterijih	Novi % po glavnih kriterijih
40	**A. USPOSOBLJENOST**	**40**	**25%**	**80**		**17%**
	Zahtevana dodatna in specifična znanja	30	19%	70	88%	14,88%
	Delovne izkušnje	10	6%	10	13%	2,13%
	Manj zahtevni in krajši tečaji oz. manj zahtevna strokovna znanja	1 ali 2 točki		2		
	Srednje zahtevni tečaji oz. znanja	3		4		
	Zahtevnejši tečaji in znanja	4 in 6 točk		6		
	Najzahtevnejša funkcionalna znanja z daljšim izobraževanjem in s strokovnim izpitom	10		8		
90	**B. ODGOVORNOST**	**90**	**55,90%**	**150**		**70,00%**
	Odgovornost za vodenje in razvoj ljudi	20	12%	20	13%	9,33%
	Odgovornost za doseganje ciljev	15	9%	15	10%	7,00%
	Odgovornost za ustvarjanje zadovoljstva strank		0%	20	13%	9,33%
	Odgovornost za prihodke	15	9%	30	20%	14,00%
	Odgovornost za obvladovanje stroškov	15	9%	25	17%	11,67%
	Odgovornost - vpliv na poslovanje in možnost nastanka škode za podjetje	15	9%	20	13%	9,33%
	Odgovornost - področje VZD	10	6%	10	7%	4,67%
	Odgovornost - področje ostale varnosti (tehnična, IT, fizična, mehanska)		0%	10	7%	4,67%
24	**C. NAPORI**	**24**	**14,91%**	**26**		**10,00%**
	Umski napori	10	6%	7	27%	2,69%
	Napori pri vodenju zaposlenih		0%	7	27%	2,69%
	Soočanje s stresnimi situacijami pri delu s strankami in drugimi partnerji	7	4%	7	27%	2,69%
	Fizični napor	7	4%	5	19%	1,92%
7	**D. VPLIVI OKOLJA**	**7**	**4,35%**	**5**		**3,00%**
	Vplivi okolja	7	4%	5		3%
	SKUPAJ	**161**	**100,00%**	**261**		**100,00%**

KADRI – Karierni razvoj in napredovanje („C - Soodločanje“)

Karierni razvoj pomeni **načrtno in usmerjeno razvijanje znanj, veščin in sposobnosti posameznika** z namenom, da:

- napreduje v karieri,
- doseže svoje poklicne cilje,
- se prilagodi spremembam na trgu dela ali v podjetju.

Možnost kariernega razvoja predstavlja <u>konkurenčno prednost podjetja saj:</u>

- omogoča pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov,
- razvija kadre skladno s strateškimi potrebami podjetja,
- podjetje postane privlačen delodajalec

Primeri:

- Sistematičen razvoj vodij (leadership pipeline),
- Interni izobraževalni programi ("academy" model),
- Orodja za upravljanje kompetenc (kompetenčni modeli) ipd.

Pomemben vidik kariernega razvoja je <u>sistem napredovanja</u>.

KADRI – Karierni razvoj in napredovanje („C - Soodločanje“)

Napredovanje (horizontalno/vertikalno) – pomembna vloga sveta delavcev pri določanju kriterijev

Napredovanje zaposlenega na istem delovnem mestu pomeni nagrajevanje posameznika za:

- samostojnost in samoodgovornost (zaposlenemu pomoč drugih ali nadrejenih delavcev ni potrebna),
- samoiniciativnost in proaktivnost pri svojem delovanju,
- ustvarjalnost,
- dodatno usposobljenost za delo,
- odnos do strank,
- aktivno obvladovanje stroškov,
- izpolnjevanje organizacijske vloge,
- ustrezna ocenjenost v daljšem obdobju spremljanja,
- sprejemanje in izvajanje dodatnih zadolžitev oziroma pooblastil na istem delovnem mestu v daljšem časovnem obdobju.

ZAMENLJIVOST

KADRI – Karierni razvoj in napredovanje („C - Soodločanje“)

Primer ocenjevalnega lista:

OCENJEVALNI LIST ZA NAPREDOVANJE NA DELOVNEM MESTU (NDM-splošni/posameznik)	Razpoložljive točke za napredovanje posameznika na delovnem mestu (vsaki 2 leti)	Dodeljene točke za posamezno dvoletno obdobje
1. Samostojnost in odgovornost pri delu		
- povprečna	od 0 do 5 točk	
- pogosto nad povprečjem	od 6 do 8 točk	
- vedno nad povprečjem	od 9 do 10 točk	
2. Ustvarjalnost pri delu		
- povprečna	od 0 do 5 točk	
- pogosto nad povprečjem	od 6 do 8 točk	
- vedno nad povprečjem	od 9 do 10 točk	
3. Odnos do strank		
- povprečen	od 0 do 5 točk	
- pogosto nad povprečjem	od 6 do 8 točk	
- vedno nad povprečjem	od 9 do 10 točk	
4. Dodatna usposobljenost za delo		
- povprečna	od 0 do 5 točk	
- nadpovprečna	od 6 do 8 točk	
- izredno velika	od 9 do 10 točk	
5. Aktivno obvladovanje stroškov		
- povprečno	od 0 do 5 točk	
- nadpovprečno	od 6 do 8 točk	
- izredno aktivno	od 9 do 10 točk	
6. Izpolnjevanje organizacijske vloge		
- povprečno	od 0 do 5 točk	
- nadpovprečno	od 6 do 8 točk	
- vzorno izredno aktivno	od 9 do 10 točk	
7. Sprejemanje in izvajanje dodatnih zadolžitev oziroma pooblastil		
- povprečno	od 0 do 5 točk	
- nadpovprečno	od 6 do 8 točk	
- izredno aktivno	od 9 do 10 točk	
Seštevek točk po vseh 7 kriterijih =		
Povprečna ocena		
NAPREDOVANJE (razvrstitev v razred A, B ali C):		

KADRI – Ocenjevanje delovne uspešnosti („C - Soodločanje“)

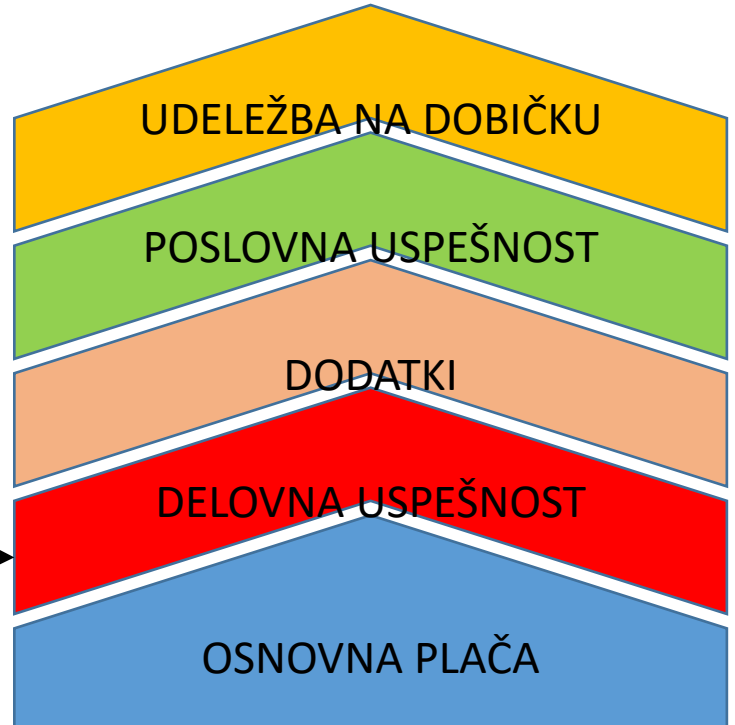
ZDR-1 – PLAČILO ZA DELO

126. člen:
Plačilo za delo = plača (vedno v denarni obliki) + druga vrsta plačil (če je določeno s kolektivno pogodbo).

Sestavine plače:

- Osnovna plača (vključuje tudi plačilo za poslovno uspešnost – če je dogovorjeno s KP ali PZ)
- **<u>Plača za delovno uspešnost</u>**
- Dodatki
- „Čas odmora“
- Udeležba na dobičku
- Problematika razumevanja

Pomembna vloga sveta delavcev pri določanju <u>meril</u> za ocenjevanje delovne uspešnosti.



KADRI – Ocenjevanje delovne uspešnosti („C - Soodločanje“)

127. člen ZDR-1:
DELOVNA USPEŠNOST:
Delovna uspešnost delavca se določi upoštevaje **gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela**, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi:

- KP dejavnost trgovine npr. zahteva določitev v splošnem aktu delodajalca;
- KP za kovinsko dejavnost zahteva predhodno določitev kriterijev za določanje delovne uspešnost.
- Pravilnik o nagrajevanju

KADRI – Ocenjevanje delovne uspešnosti („C - Soodločanje“)

KRITERIJI – odvisni od vrste dela, panoge in notranje politike podjetja

Kvantitativni kriteriji (merljivi)

1. **Doseganje ciljev / norm**
   – Izpolnjevanje zastavljenih količinskih ali kakovostnih ciljev.
2. **Produktivnost**
   – Koliko dela zaposleni opravi v določenem času.
3. **Prisotnost / odsotnost z dela**
   – Rednost, točnost, bolniške odsotnosti.
4. **Spoštovanje rokov**
   – Kako dosledno zaposleni upošteva dogovorjene roke.

Osebni razvoj

- **Izobraževanje, usposabljanja, razvoj veščin**
  – Aktivno sodelovanje pri izpopolnjevanju znanj.
- **Napredek glede na preteklo obdobje**
  – Primerjava z lastnimi rezultati v preteklosti (osebni napredek).

Kvalitativni kriteriji (nemerljivi / subjektivni)

1. **Kakovost opravljenega dela**
   – Natančnost, zanesljivost, manj napak.
2. **Sposobnost sodelovanja in timskega dela**
   – Komunikacija, prispevek k pozitivni klimi.
3. **Iniciativnost in samostojnost**
   – Kako samostojno zaposleni opravlja naloge, ali predlaga izboljšave.
4. **Fleksibilnost in prilagodljivost**
   – Pripravljenost prevzeti nove naloge, prilagoditi se spremembam.

KADRI – Ocenjevanje delovne uspešnosti („C - Soodločanje“)

Dileme oz. problematika:

- **Merljivi in objektivni kriteriji/subjektivne ocene** (npr. odnos do dela)
- Določitev „budgeta“ (delež plače zaposlenega, delež plače zaposlenih v oddelku, ali razpolagamo s sredstvi…)
- Ustrezna distribucija „budgeta“ (normalna-gaussova razporeditev/tipičen vzorec v praksi, ali na njej vztrajati za vsako ceno – kaj je cilj nagrajevanja, vprašanje kulture)
- **Timsko/individualno**
- **Trajnost variabilnega dela nagrade**
- Komuniciranje nagrad – razumevanje plačilne liste, jasnost in razumljivost
- Spoštovanje ocen in mnenj neposredno nadrejenih delavcev
- Zajem podatkov/informacijska podpora
- Usposabljanje vodij za izvajanje sistema nagrajevanja (različni vodje - različna distribucija – različne ocene (relativizacija ocen)
- Ocenjevanje ocenjevalcev (ali so nagrade dodeljene skladno s pravili in usmeritvami)
- Ustrezno obdobje ugotavljanja delovne uspešnosti (mesečno/kvartalno/polletno/letno)
- Primeren delež: 10% - 30%
- Nagrajevanje rednega dela in pričakovanih delovnih rezultatov
- **Ali vključevati vse zaposlene (npr. režijski delavci)**

KADRI – Ocenjevanje delovne uspešnosti („C - Soodločanje“)

OBLIKE NAGRAJEVANJA in UGODNOSTI

FINANČNE / MATERIALNE

Neposredna

- plača
- honorarji
- regres
- bonusi
- nadomestila za inovacije
- stimulacija za uspešnost
- finančna sredstva za izobraževanja in fleksibilnost

Posredna

- zavarovanja
- štipendije ter šolnine
- plačane odsotnosti
- darila
- oblačila
- dodatni prosti dnevi
- službena vozila

NEFINANČNE / NEMATERIALNE

Delo

- zanimivo delo
- izzivi
- pohvale
- odgovornost
- samostojnost
- možnost napredovanja
- fleksibilnost
- osebni razvoj

Delovno okolje

- delovno klima
- medsebojni odnosi
- delovni pogoji
- fleksibilen čas
- delo od doma

KADRI – Ocenjevanje delovne uspešnosti („C - Soodločanje“)

DEL PLAČE ZA POSLOVNO USPEŠNOST:

- Sestavni **del plače** (plačilo v denarju) je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno s **kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi (126. člen ZDR-1).**

Davčna obravnava: 44. člen Zdoh-1 (Zakon o dohodnini) – davčna olajšava:

- v denarju ali naravi
- vsi upravičeni delavci (VDSS Sodba X Pdp 781/2022)
- največ dvakrat v koledarskem letu
- pravica mora biti določena v splošnem aktu delodajalca ali s kolektivno pogodbo
- do višine 100 % povprečne mesečne plače zaposlenih v Sloveniji.

KADRI – Skrb za socialno varnost zaposlenih („B - Posvetovanje“)

ZSDU predvideva posvetovanje sveta delavcev v primeru sprejemanja aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja.

DODATNO POKOJNINSKO: **prostovoljno zavarovanje**, ki zaposlenemu omogoča, da po upokojitvi prejema **višjo pokojnino** kot zgolj iz obveznega pokojninskega sistema (ZPIZ).
Primeri: Drugi pokojninski steber – kolektivna shema zavarovanja preko pokojninskega sklada:

- npr. **Modra zavarovalnica**, **Pokojninski sklad Slovenije**, **Generali**, **Triglav Pokojnine**;
- delodajalec mesečno vplačuje na račun zaposlenega;
- zaposlenemu se ob upokojitvi izplačuje dodatna pokojnina.
- se ne všteva v dohodek iz DR (44. člen Zdoh-2)

DODATNO INVALIDSKO: zagotavlja **dodatno finančno zaščito**, če pride do **invalidnosti ali delovne nezmožnosti**.
Primeri: Dodatno invalidsko zavarovanje pri poklicih z višjim tveganjem (npr. gradbeništvo, zdravstvo): Višje izplačilo v primeru trajne nezmožnosti za delo.
Skupinska invalidska zavarovanja, ki jih sklene delodajalec za vse zaposlene:

- Zavarovalnice: **Triglav, Generali, Merkur, Grawe**;
- Izplačila mesečnih rent ali enkratne odškodnine.
- se ne všteva v dohodek iz DR (44. člen Zdoh-2)

KADRI – Nagrajevanje/inov. dejavnost („C - Soodločanje“)

UNESCO razlikuje med štirimi vrstami inovacij (Nabil, Abderraouf in Nadira, 2017, str. 57).

- **Inovacije izdelkov:** uvedba novega ali bistveno izboljšanega blaga ali storitve glede na njene značilnosti ali predvideno uporabo. To vključuje pomembne izboljšave tehničnih specifikacij, komponent in materialov, vgrajeno programsko opremo, prijaznost do uporabnika ali druge funkcionalne značilnosti.
- **Inovacije procesa:** uvedba nove ali bistveno izboljšane metode proizvodnje ali storitve. To vključuje pomembne spremembe tehnik, opreme in/ali programske opreme. Stranka po navadi ne plačuje neposredno za proces, vendar je proces potreben za dostavo izdelka ali storitve in za upravljanje z njim z različnimi zainteresiranimi stranmi.
- **Trženjske inovacije:** uvedba nove tržne metode, ki vključuje pomembne spremembe; bodisi oblikovanje izdelka ali pakiranja, promocijsko prikazovanje izdelkov, promocijo izdelkov, oblikovanje cen ipd.
- **Organizacijska inovacija:** uvedba nove organizacijske metode v poslovanju podjetja pomeni novo prakso, organizacijo na delovnem mestu ali zunanje odnose. Po Woodman Sawyer in Griffin (1993) je organizacijska inovacija opisana kot ustvarjanje dragocenih in uporabnih novih izdelkov in/ali storitev znotraj organizacijskega konteksta.

V PRAKSI:

- sistemizirano zbiranje koristnih predlogov;
- razvrščanje v glede na koristnost predloga - kadrovska služba, nosilec str. mesta
- nagrajevanje realiziranih koristnih predlogov (izbor, žreb,…)

KADRI – Nagrajevanje/inov. dejavnost („C - Soodločanje“)

KRITERIJI:

1. Stopnja novosti

• Ali gre za **popolnoma novo rešitev** ali **izboljšavo obstoječega**?
• Je inovacija **nova za podjetje**, **trg** ali celo **celoten sektor**?

2. Dodana vrednost

• Koliko koristi prinaša? – **Zvišanje produktivnosti**, **zmanjšanje stroškov**, **višji prihodki**, itd.
• Kakšen je **učinek na stranke**, uporabnike ali notranje procese?

3. Uresničljivost / izvedljivost

• Ali je inovacijo mogoče dejansko **uvesti v prakso**?
• So na voljo **viri** (čas, denar, znanje, kadri) za implementacijo?

4. Trajnost in dolgoročni učinek

• Ali ima dolgoročne pozitivne učinke?
• Kakšen je vpliv na okolje, družbo, podjetje?

5. Uporabnost / prilagodljivost

• Je inovacija **praktična**, uporabna v realnem okolju?
• Se lahko prilagodi različnim uporabnikom ali kontekstom?

6. Kreativnost / originalnost

• Kako izvirna je ideja?
– Je nekaj, kar drugi še niso pomislili?

7. Tržni potencial (če je relevantno)

• Ali ima potencial za **komercializacijo**?
• Ali ima konkurenčno prednost na trgu?

KADRI – Letni dopust in odsotnost z dela („C - Soodločanje“)

ZSDU predvideva posvetovanje sveta delavcev v zvezi z določanjem osnov glede izrabe letnega dopusta in drugih odsotnostih z dela.

159. člen ZDR-1:

- Letni dopust v posameznem koledarskem letu ne sme biti krajši kot **štiri tedne**, ne glede na to, ali dela delavec polni delovni čas ali krajši delovni čas od polnega (več KP ali pogodba o zaposlitvi).
- Starejši delavec, invalid, delavec z najmanj 60-odstotno telesno okvaro in delavec, ki neguje in varuje otroka, ki potrebuje posebno nego in varstvo v skladu s predpisi, ki urejajo družinske prejemke, ima pravico do najmanj treh **dodatnih dni** letnega dopusta.
- Delavec ima pravico do enega dodatnega dneva letnega dopusta za vsakega otroka, ki še ni dopolnil 15 let starosti.

KADRI – Letni dopust in odsotnost z dela („C - Soodločanje“)

Izraba letnega dopusta

162. člen ZDR-1

(1) Letni dopust je mogoče izrabiti v več delih, s tem, da mora en del trajati **najmanj dva tedna**.

(2) Delodajalec lahko **zahteva od delavca, da planira** izrabo najmanj dveh tednov letnega dopusta za tekoče koledarsko leto.

(3) Delodajalec je dolžan delavcu zagotoviti izrabo letnega dopusta v tekočem koledarskem letu, delavec pa je dolžan do konca tekočega koledarskega leta izrabiti najmanj dva tedna, preostanek letnega dopusta pa v dogovoru z delodajalcem do **30. junija** naslednjega leta.

(4) Delavec ima pravico izrabiti ves letni dopust, ki ni bil izrabljen v tekočem koledarskem letu oziroma do 30. junija naslednjega leta zaradi odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe, porodniškega dopusta ali dopusta za nego in varstvo otroka, do **31. marca** leta, ki sledi letu, v katerega je možen prenos letnega dopusta v skladu s prejšnjim odstavkom.

(5) Delavec, ki dela v tujini, lahko v celoti izrabi letni dopust do konca naslednjega koledarskega leta, če je tako določeno s kolektivno pogodbo, ki zavezuje delodajalca.

(6) Delavec, ki ima v prvem letu zaposlitve pravico do izrabe sorazmernega dela letnega dopusta, pridobi pravico do izrabe letnega dopusta za naslednje koledarsko leto ob začetku naslednjega koledarskega leta.

KADRI – Letni dopust in odsotnost z dela („C - Soodločanje“)

Izraba letnega dopusta

163. člen ZDR-1

(1) Letni dopust se izrablja upoštevaje **potrebe delovnega procesa ter možnosti za počitek in rekreacijo delavca ter upoštevaje njegove družinske obveznosti.**
(2) Starši šoloobveznih otrok imajo pravico izrabiti najmanj teden dni letnega dopusta v času **šolskih počitnic.**
(3) Delavec ima pravico izrabiti **en dan** letnega dopusta na tisti dan, ki ga sam določi, o čemer mora obvestiti delodajalca najkasneje tri dni pred izrabo.
(4) Delodajalec lahko delavcu odreče izrabo letnega dopusta po drugem in tretjem odstavku tega člena, če bi odsotnost delavca resneje **ogrozila delovni proces**.

KADRI – Letni dopust in odsotnost z dela („C - Soodločanje“)

Izraba letnega dopusta – primer kriterijev

Kriterij	Opis
Delovne potrebe	Prilagoditev izrabe glede na sezonsko delo, nujne projekte, minimalno prisotnost kadra ipd.
Dogovor z zaposlenim	Dopust se najpogosteje določi z medsebojnim dogovorom med zaposlenim in nadrejenim.
Prijava v naprej	Sistem za vnaprejšnjo najavo dopusta – npr. vsaj 14 dni pred izrabo.
Rok izrabe	V podjetjih je lahko določen dodatni rok (npr. priporočena izraba do konca tekočega leta).
Starost in delovna doba	V nekaterih podjetjih imajo starejši ali dolgoletni zaposleni prednost pri izbiri terminov.
Prisotnost ključnega kadra	Hkratna odsotnost določenih profilov ni dovoljena (npr. računovodja in direktor).
Starši šoloobveznih otrok	Lahko imajo prednost pri koriščenju dopusta v času šolskih počitnic.
Kolektivni dopust	Dopust, določen s strani podjetja za vse (npr. med božičem in novim letom).

KADRI – Letni dopust in odsotnost z dela („C - Soodločanje“)

DRUGE ODSOTNOSTI Z DELA

Plačana odsotnost zaradi osebnih okoliščin (165. člen ZDR-1):
Do 7 dni skupno; 1 dan poroka, smrt zakonca, otroka, staršev, hujše nesreče, spremstva v šolo.

Odsotnost zaradi praznovanja (166. člen ZDR-1):
Prazniki in dela prosti dnevi. Možnost omejitve zaradi potreb proizvodnega procesa.

Odsotnost zaradi zdravstvenih razlogov (167. člen ZDR-1):
Nezmožnost za delo zaradi bolezni ali poškodbe. Zaradi darovanja krvi.

Oskrbovali dopust (167.a člen ZDR-1):
Do 5 delovnih dni. Znatnejša nega in zdravstveni razlogi družinskega člana. Obvestitev o razlogih. Predložitev dokazil o upravičenosti (nujni osebni podatki).

Zaradi opravljanja funkcije ali obveznosti po posebnih zakonih (168. člen ZDR-1):
Poslanci DZ in DSRS, imenovanje s strani sodišča, organi, ki so na podlagi zakona sestavljeni iz predstavnikov socialnih partnerjev, obramba, zaščita in reševanje – pogoj neprofesilnalna fukcija

Odsotnost delavca, žrtve nasilja v družini (168.a člen ZDR-1):
Delavec, žrtev nasilja v družini. Do 5 delovnih dni v primeru urejanja zaščite, postopkih, odprava posledic. Potrebno potrdilo CSD o oceni ogroženosti zaradi nasilja, dokazilo o prijavi na policijo, ipd.

KADRI – Reševanje sporov/disc. odgovornost („B - Posvetovanje“)

ZSDU predvideva posvetovanje s svetom delavcev v primeru sprejema pravil o disciplinski odgovornosti delavcev (npr. Pravilnik o disciplinski odgovornosti)

Sankcije (172. člen ZDR-1):
opomin ali druge disciplinske sankcije, kot so npr. denarna kazen ali odvzem bonitet, če so določene v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti. **Ne sme trajno spremeniti** del. prav. položaja delavca. Je **izvršilni naslov.**

Izjava o kršitvah (173. člen ZDR-1):
Pred izrekom disciplinske sankcije pisno seznaniti z očitanimi kršitvami. Izjava v roku, ki ni krajši od treh delovnih dni.

Sindikat, svet delavcev (174. člen ZDR-1):
Lahko sodeluje v postopku po pooblastilu delavca.

Odločitev o disciplinski odgovornosti (175. člen ZDR-1):
Izražena mora biti v pisni obliki in obrazložena.

Zastaranje (176 člen ZDR-1):
Najkasneje v enem mesecu od dneva, ko je izvedel za kršitev oziroma najkasneje v treh mesecih od dneva, ko je bila kršitev storjena. Izvršitev zastara v 30 dneh po vročitvi disciplinske odgovornosti.

KADRI – Reševanje sporov/disc. odgovornost („B - Posvetovanje“)

Podrobnosti urejajo kolektivne pogodbe.

Lažje kršitve delovne obveznosti (Kolektivna pogodba vzgoje in izobraževanja):

- zamujanje na delo in predčasno odhajanje z dela najmanj 5-krat mesečno
- neopravičen izostanek z dela do tri dni v obdobju treh mesecev
- netočno oziroma lažno prikazovanje delovnega časa ali drugih dejstev, z namenom protipravne pridobitve dnevnice ali drugega nadomestila
- neopravičena odklonitev strokovnega izpopolnjevanja
- uporaba delovnih sredstev v osebne namene ali namene tretjih oseb….

Hujše kršitve delovne dolžnosti (Kolektivna pogodba vzgoje in izobraževanja):

- neizpolnjevanje ter nevestno, nepravočasno in malomarno izpolnjevanje
- nezakonito razpolaganje s sredstvi
- nesmotrno in neodgovorno uporabo sredstev
- opustitev dejanj v okviru svojih pooblastil
- zlorabo pravice do bolezenskega dopusta,…

Primeri kazni (Kolektivna pogodba gradbenih dejavnosti):

- opomin,
- odvzem bonitet,
- denarna kazen (10% mesečne plače).

KADRI – Postopki odpuščanja in zmanjšanja št. zaposlenih („B - Posvetovanje“)

Odpoved večjemu številu delavcev (98. člen ZDR-1):
Delodajalec, ki ugotovi, da bo zaradi poslovnih razlogov postalo nepotrebno delo v obdobju 30 dni:

- najmanj 10 delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje več kot 20 in manj kot 100 delavcev,
- najmanj 10 odstotkov delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje najmanj 100, vendar manj kot 300 delavcev,
- najmanj 30 delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje 300 ali več delavcev,

je dolžan izdelati program razreševanja presežnih delavcev.

Obveznost obveščanja in posvetovanja s sindikatom (99. člen ZDR-1)

Obveznost obveščanja zavoda za zaposlovanje (100. člen ZDR-1)

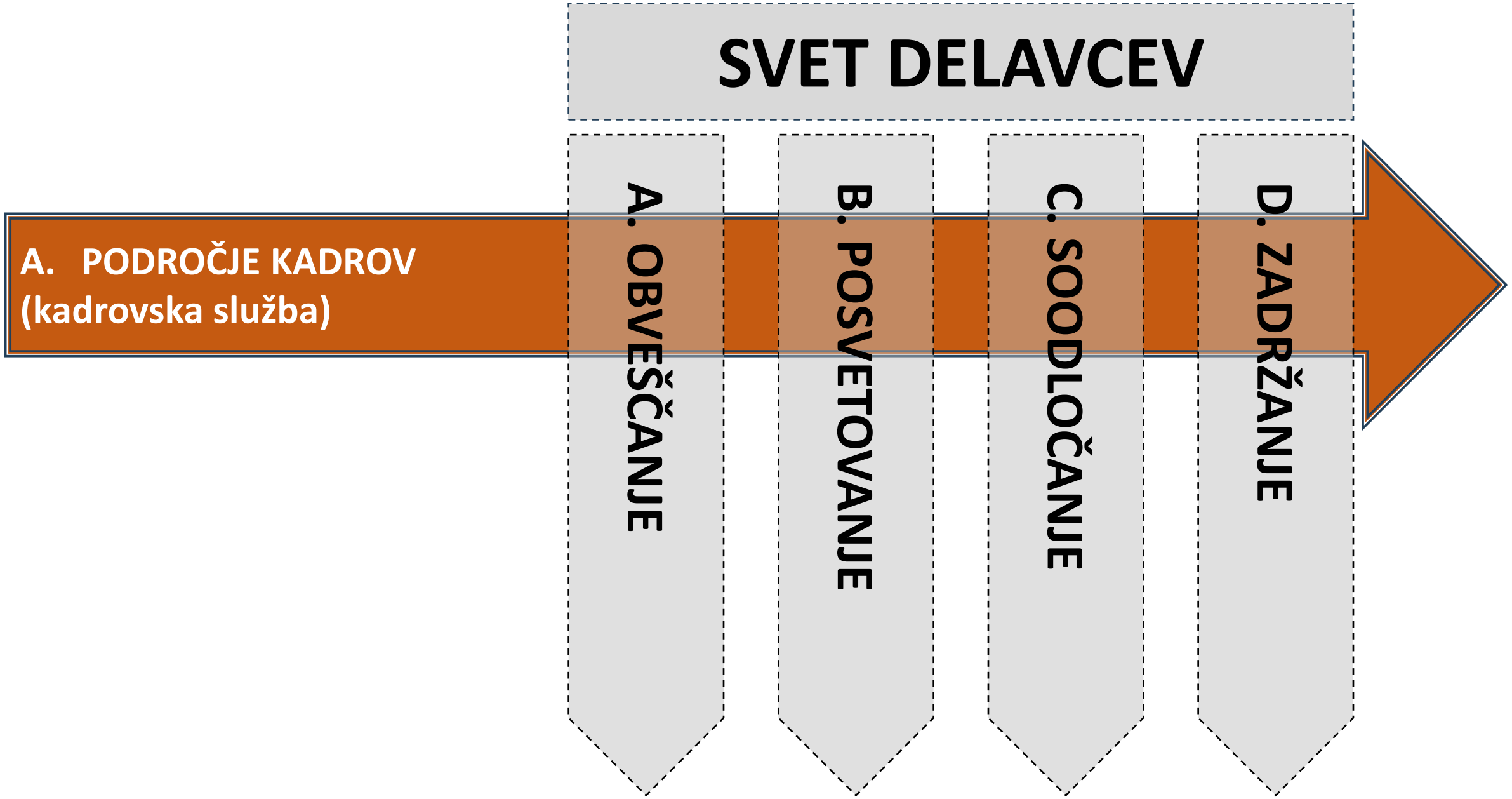
Kriteriji za določitev presežnih delavcev (102. člen ZDR.1)
Delodajalec oblikuje predlog kriterijev za določitev presežnih delavcev. V soglasju s sindikatom pri delodajalcu lahko delodajalec namesto kriterijev iz kolektivne pogodbe oblikuje lastne kriterije za določitev presežnih delavcev.
Pri določanju kriterijev za določitev presežnih delavcev se upoštevajo zlasti:

- strokovna izobrazba delavca oziroma usposobljenost za delo in potrebna dodatna znanja in zmožnosti,
- delovne izkušnje,
- delovna uspešnost,
- delovna doba,
- zdravstveno stanje,
- socialno stanje delavca in
- da gre za starša treh ali več mladoletnih otrok ali za edinega hranitelja družine z mladoletnimi otroki.

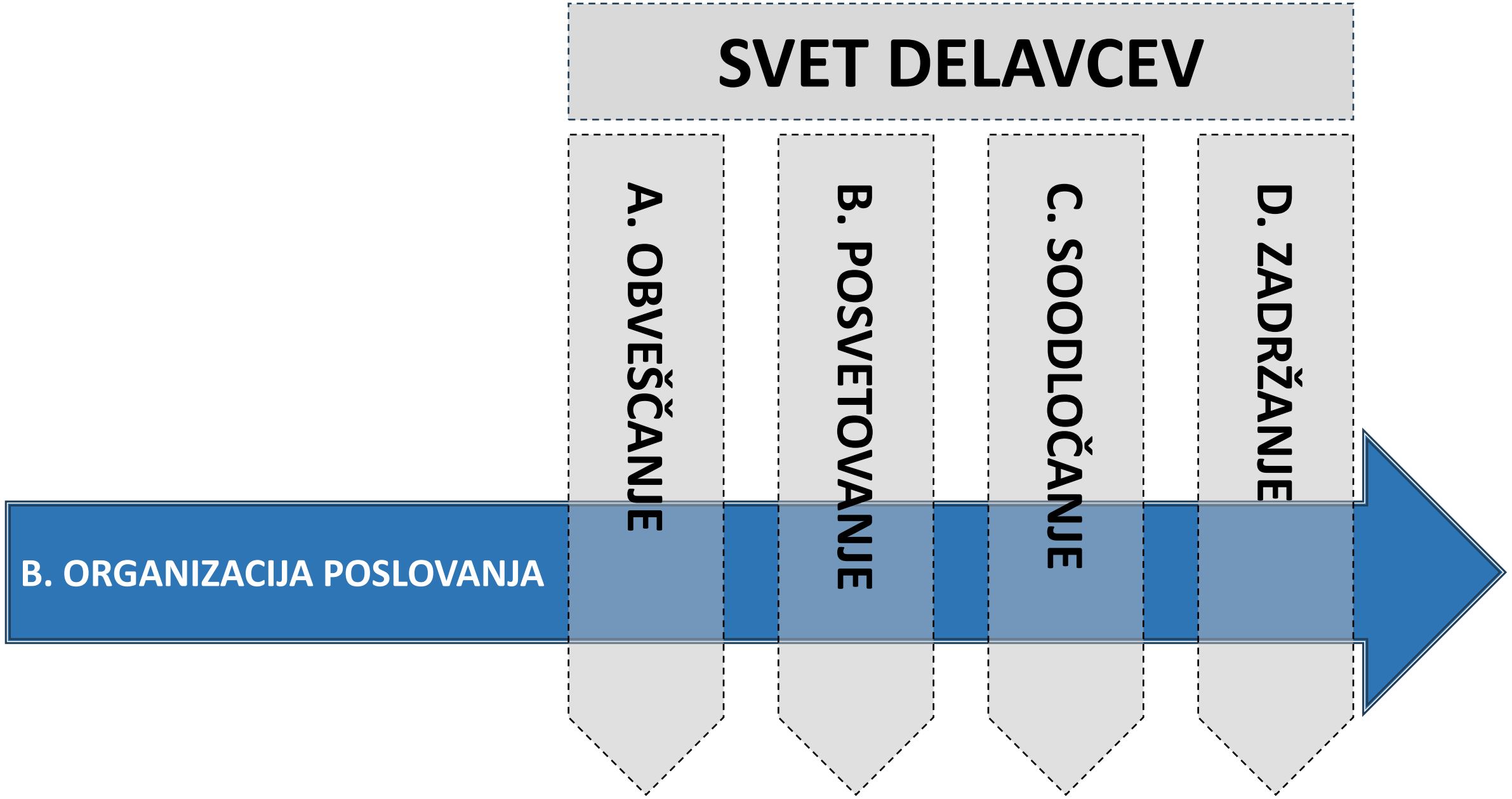
KADRI – Postopki odpuščanja in zmanjšanja št. zaposlenih („B - Posvetovanje“)

VDSS sodba Pdp 342/2013
V v primer, če svet delavcev k programu razreševanja presežnih delavcev oz. k spremembam v organizaciji ni podal izrecnega soglasja, redna odpoved pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, ki jo je tožena stranka podala tožnici, ni bila nezakonita.

ZDR v zvezi s tem v 97. členu zahteva le obvestilo in posvetovanje s sindikatom. Zavrnitev soglasja, ki ga ZSDU za take primere predvideva (1. odst. 96. člena v zvezi s 7. alinejo 89. člena), v skladu s 3. odst. 96. člena ZSDU nima učinka na pravilnost in zakonitost odločitve delodajalca (iz pete do osme alinee prvega odstavka 89. člena ter prve in druge alinee 93. člena ZSDU), če predlog o zmanjšanju števila delavcev vsebuje predlog programa razreševanja presežnih delavcev po predpisih o delovnih razmerjih, ali če so razlogi za odločitev o zmanjšanju števila delavcev utemeljeni. V konkretnem primeru utemeljenih razlogov za zavrnitev soglasja ni bilo, zato arbitražni postopek ne vpliva na zakonitost odpovedi tožnici.


SVET DELAVCEV
A. PODROČJE KADROV
(kadrovska služba)
A. OBVEŠČANJE
B. POSVETOVANJE
C. SOODLOČANJE
D. ZADRŽANJE

KADRI - NALOGE KADROVSKE SLUŽBE		ZSDU	A. OBVEŠČANJE	B. POSVETOVANJE	C. SOODLOČANJE	D. ZADRŽANJE ODLOČITVE
1. Načrtovanje kadrov	Ugotavljanje potreb po kadrih (koliko, kateri profili, kdaj).	Potrebe po novih delavcih (94.)		X		X
	Priprava sistemizacije delovnih mest	Sistemizacija delovnih mest (94.)		X		X
	Analiza delovnih mest in kompetenc.					
2. Pridobivanje in izbira kadrov	Zbiranje prijav, oglaševanje prostih delovnih mest.					
	Vodenje razgovorov, testiranj, ocenjevanje kandidatov.					
	Sprejem novih zaposlenih.					
3. Uvajanje novih zaposlenih	Onboarding programi.					
	Predstavitev podjetja, procesov, ekipe.					
4. Razvoj in izobraževanje kadrov	Načrtovanje in izvajanje usposabljanj.					
	Coaching, mentorstvo.					
	Karierni razvoj in napredovanje delavcev.	Kriteriji za napredovanje delavcev (95.)			X	
5. Učinkovitost, nagrajevanje in motivacija	Ocenjevanje delovne uspešnosti (performance management).	Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti (95.)			X	
	Skrb za socialno varnost zaposlenih	Sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja (94.)		X		X
	Sistem nagrajevanja (plače, bonusi, priznanja).	Kriteriji za nagrajeanje inovacijske dejavnosti v družbi (95.)			X	
6. Delovno pravo in administracija	Priprava pogodb o zaposlitvi.					
	Določanje letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela	Osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela (95.)			X	
	Skladnost z zakonodajo (ZDR-1, GDPR itd.).					
7. Odnosi z zaposlenimi	Komunikacija z zaposlenimi.					
	Reševanje sporov	Sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti (94.)		X		X
	Notranja kultura in klima.					
8. Varnost in zdravje pri delu	Skrb za delovno okolje.					
	Preventiva in ukrepi za dobrobit zaposlenih.					
9. Upravljanje sprememb in organizacijski razvoj	Podpora pri reorganizacijah.	Sistemizacija delovnih mest (94.)		X		X
	Kultura podjetja, vodenje sprememb.					
10. Izhod iz podjetja	Odpravnine, izhodni razgovori.					
	Postopki odpuščanja ali zmanjševanja števila delavec	Zmanjšanje števila delavcev (94.)		X		X
	Prenos znanja.					


SVET DELAVCEV
A. OBVEŠČANJE
B. POSVETOVANJE
C. SOODLOČANJE
D. ZADRŽANJE
B. ORGANIZACIJA POSLOVANJA

ORGANIZACIJA	ZSDU	A. OBVEŠČANJE	B. POSVETOVANJE	C. SOODLOČANJE	D. ZADRŽANJE ODLOČITVE
Gospodarski položaj družbe	89	X			
Razvojni cilji družbe	89	X			
Stanje proizvodnje in prodaje	89	X			
Splošni gospodarski položaj panoge	89	X			
Sprememba dejavnosti	89	X		X*	X**
Zmanjšanje gospodarske dejavnosti	89	X		X*	X**
Spremembe v organizaciji proizvodnje	89	X		X*	X**
Spremembe tehnologije	89	X		X*	X**
Letni obračun in letno poročilo	89	X			
Statusne spremembe	93		X	X*	
Prodaja družbe ali njenega bistvenega dela	93		X	X*	
Zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela	93		X		
Bistvene spremembe lastništva	93		X		
Statusno preoblikovanje družbe (po ZDG-1)	93		X		
Sprememba sistema upravljanja družb	93		X		
Sistemizacija delovnih mest	94		X		

ORGANIZACIJA

Gospodarski položaj družbe

Primeri:

- Povečanje ali zmanjšanje prihodkov.
- Likvidnostne težave (npr. težave z izplačili plač).
- Povečan dobiček ali izguba v zadnjem četrtletju.
- Rast stroškov vhodnih surovin…

Razvojni cilji družbe

Primeri:

- Vstop na tuje trge (npr. širitev v Nemčijo ali Hrvaško).
- Digitalna preobrazba poslovanja.
- Zmanjšanje ogljičnega odtisa podjetja.
- Razvoj nove linije izdelkov (npr. uvedba eko-izdelkov)…

Stanje proizvodnje in prodaje

Primeri:

- Povečanje proizvodnje zaradi večjega povpraševanja.
- Zastoji v proizvodnji zaradi pomanjkanja delovne sile.
- Padec prodaje na domačem trgu.
- Uvedba dodatne izmene zaradi večjih naročil…

Splošni gospodarski položaj panoge

Primeri:

- Zmanjšanje povpraševanja v panogi (npr. avtomobilska industrija).
- Povečana konkurenca na trgu.
- Vpliv energetske krize na proizvodna podjetja.
- Spremembe zakonodaje, ki vplivajo na panogo (npr. okoljski predpisi).

Sprememba dejavnosti* **

Primeri:

- Prehod iz proizvodnje tekstila v proiz. zaščitne opreme.
- Ukinitev trgovske dejavnosti in prehod v spletno prodajo.
- Začetek izvajanja storitvene dejavnosti poleg proizvodnje.

Zmanjšanje gospodarske dejavnosti* **

Primeri:

- Zmanjšanje obsega naročil/zaustavitev proizvodnje.
- Skrajšani delovni čas.
- Zmanjšanje št. zaposlenih zaradi manjšega obsega dela.
- Začasno zaprtje poslovne enote.

ORGANIZACIJA

Spremembe v organizaciji proizvodnje* **

Primeri:

- Uvedba timskega dela namesto individualnega.
- Zamenjava delovnih mest z rotacijo zaposlenih.
- Centralizacija skladiščenja.
- Ukinitev nočne izmene.

Spremembe tehnologije* **

Primeri:

- Uvedba nove programske opreme za upravljanje proizvodnje.
- Nakup robotskih strojev za avtomatizacijo.
- Nadgradnja obstoječih strojev za večjo učinkovitost.
- Uvedba digitalne sledljivosti v proizvodnji.

Letni obračun in letno poročilo

Primeri:

- Predstavitev letnega poročila zaposlenim ali svetu delavcev.
- Analiza dobička, stroškov in investicij v preteklem letu.
- Objava bonitetne ocene podjetja.
- Revizorsko poročilo o poslovanju.

ORGANIZACIJA

Statusne spremembe:

- prenos 25% premoženja družbe (330. člen ZGD-1)
- združitev/pripojitev/spojitev (580. člen ZGD-1)
- delitev/oddelitev z ustanovitvijo novih družb/delitev s prevzemom (623. člen ZGD-1)
- izčlenitev (623. člen ZGD-1)
- prenos premoženja – na RS ali občino (642. člen ZGD-1)

Sprememba pravnoorganizacijske oblike:

- preoblikovanje d.d. v k.d.d. (642. člen ZGD-1)
- preoblikovanje d.d. v d.o.o. (648 člen ZGD-1)
- preoblikovanje d.o.o. v d.d. (652. člen ZGD-1)
- preoblikovanje k.d.d. v d.o.o. (657. člen ZGD-1)
- preoblikovanje d.o.o. v k.d.d. (658. člen ZGD-1)
- preoblikovanje iz s.p. v d.o.o. ali prenosom podjetnika na kapitalsko družbo (667. člen ZGD-1)

ORGANIZACIJA

Zaprtje:
- likvidacija družbe (prostovoljna, po skrajšanem postopku)
- stečaj družbe (v položaju dolgoročne plačilne nesposobnosti in kapitalske neustreznosti).

Bistvena sprememba lastništva:
- različno urejeno v različnih zakonih;
- ZDavP-2 npr. določa drugačno obravnavo v primeru 10% lastništva
- ZDDPO-2 določa prag 25% za status povezanih družb
- 50% navadna večina za sprejetje operativnih odločitev družbe (imenovanje uprave, delitev dobička)
- 75% -> statutarna večina, ki je potrebna za spremembo statuta
- Zpre-1 določa prevzemni prag v višini 1/3 delež glasovalnih pravic v družbi.

Sprememba sistema upravljanja družbe:
253. Člen ZGD-1 določa organe vodenja ali nadzora v d.d., ki so **uprava, upravni odbor in nadzorni svet.**
Družba lahko izbere dvotirni sistem upravljanja družbe z upravo in nadzornim svetom ali enotirni sistem upravljanja družbe z upravnim odborom -> vpliva na način imenovanja delavskega člana uprave, člana NS predstavnika delavcev ali predstavnika delavcev v upravnem odboru.

Kontaktni naslov predavatelja:

Odv. mag. Igor Pirc MBA

E-mail: igor@od-p.eu

031 337 392, www.od-p.eu