

Ravnanje z ljudmi pri delu

1. predavanje

Osnovne informacije

Sodelavci pri predmetu:

dr. Nada Zupan

dr. Robert Kaše

mag. Katja Mihelič

Demonstratorji na vajah

Govorilne ure Zupan:

torek ob 17. uri

v kabinetu P-313

tel. 5892-777

e-mail: nada.zupan@ef.uni-lj.si

Gradivo

- Knjiga: B. Lipičnik: Ravnanje z ljudmi pri delu

- Spletna stran predmeta:
 - Informacije, obvestila
 - Gradiva – prosojnice – geslo:
 - VPŠ – hrmvps
 - UPEŠ - hrmups

- Druga literatura:
 - Možina S.: Management kadrovskih virov
 - Noe et al.: Human Resource Manangement

Končna ocena

Izpit	70 %
Seminarska naloga	20 %
Sodelovanje na vajah	10 %

SKUPAJ: 100 %

Točke vseh treh elementov se seštevajo

Kaj je ravnanje z ljudmi pri delu?

Vse aktivnosti, ki so povezane z ljudmi v organizacijah in so namenjene temu:

- Da organizacije lahko:
 - **Pridobijo čim boljše sodelavce**
 - **Zagotovijo njihovo uspešnost**
 - **Zadržijo najboljše sodelavce v organizaciji**

- Da zaposleni lahko:
 - **Uveljavijo svoje interese pri delu**
 - **Razvijajo svoje zmožnosti**
 - **Imajo uspešno kariero ...**

Vsebina predmeta

- Ravnanje z ljudmi pri delu – uvod
- Načrtovanje potreb po zaposlenih
- Privabljanje in izbiranje sodelavcev
- Uvajanje in razvoj zaposlenih
- Urejanje delovnih razmerij (delovno pravo)
- Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih
- Motivacija in nagrajevanje
- Plačni sistemi
- Strateško ravnanje z ljudmi pri delu
- Mednarodno ravnanje z ljudmi pri delu

Za koga je poznavanje ravnanja z ljudmi pri delu koristno? ... Zakaj?

...za vse sodelavce:

- lastna blagovne znamka na trgu,
- razumevanje sistema ravnanja z ljudmi pri delu v moji organizaciji;

...za vodje:

- uspešnejše vodenje sodelavcev,
- implementacija različnih aktivnosti za ravnanje z ljudmi pri delu;

...za vrhnji management:

- boljši strateški razmislek,
- idejna zasnova sistema,
- vrednotenje in spreminjanje sistema za ravnanje z ljudmi pri delu.

Opredelitev ravnanja z ljudmi pri delu

Ravnanje z ljudmi pri delu se navezuje na sisteme in aktivnosti, ki vplivajo na vedenje, stališča in delovno uspešnost sodelavcev - Noe et al. (2003)

Ljudje kot viri ali človekove zmožnosti kot viri?

Terminološka pestrost v Sloveniji

Human resource management

People management

Ravnanje s človeškimi viri

Ravnanje z ljudmi pri delu

Upravljanje človeških virov

Upravljanje kadrovskih virov

Management človeških virov

Kadrovski management

Ljudje so ključni izvor konkurenčne prednosti podjetja!

Vendar...

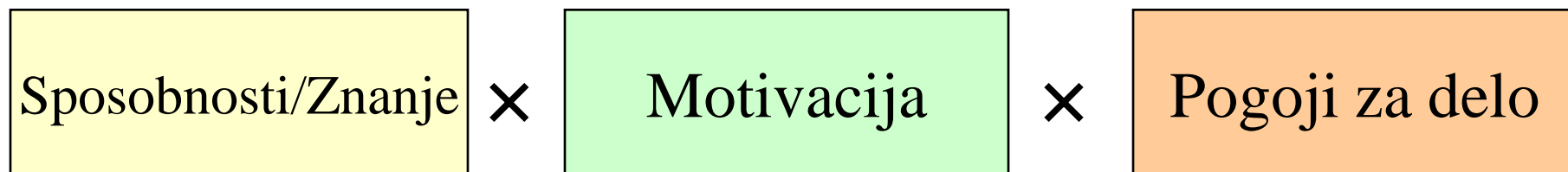
Ljudje so zgolj **potencialni izvor** konkurenčnosti, če pri delu ne dosežajo želene uspešnosti.

Organizacija ima nad ljudmi zelo **omejeno kontrolo...**

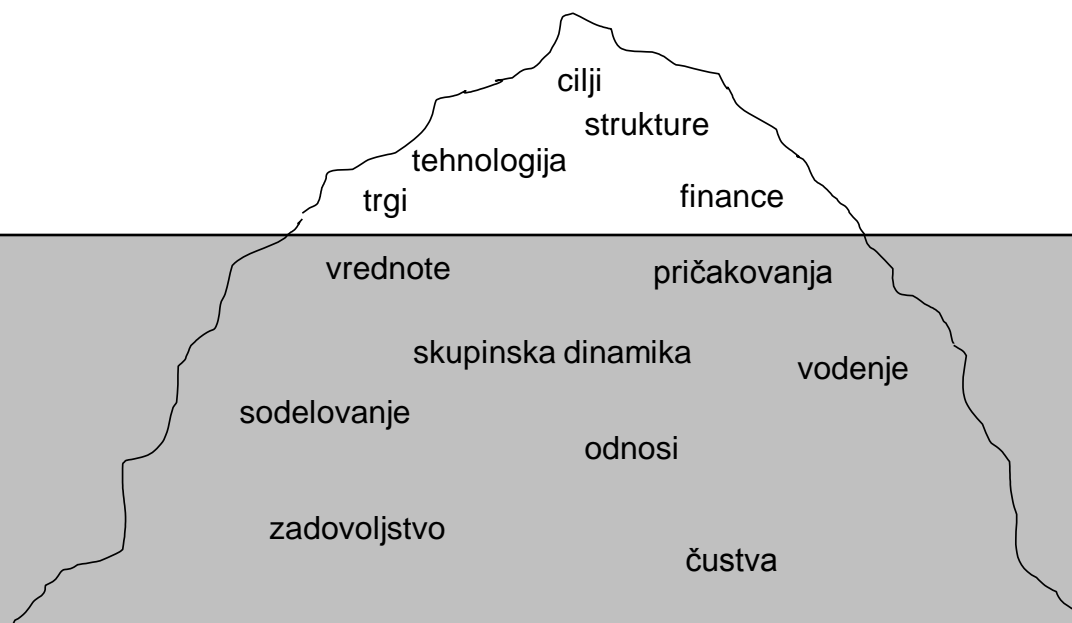
Človeške zmožnosti

- Sposobnosti (intelektualne, motorične, senzorične, mehanske)
- Znanje (implicitno, eksplicitno)
- Motivacija

Preprost model uspešnosti posameznika:



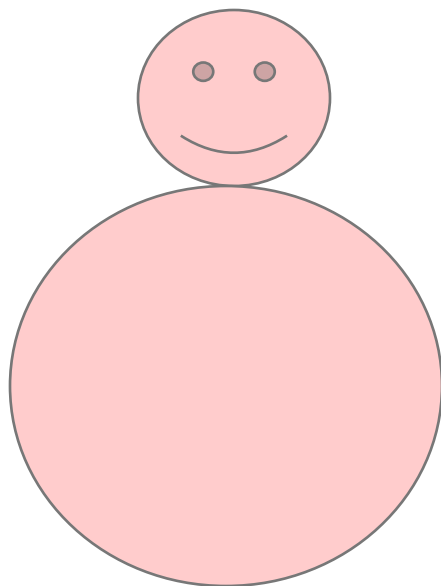
Organizacije kot ledene gore



Veliko več pozornosti bo potrebno posvečati spodnjemu delu ledene gore!

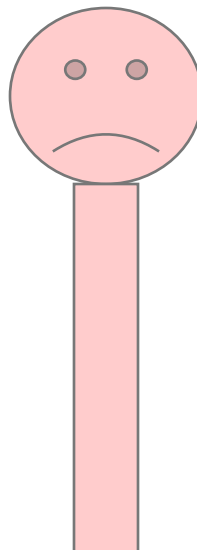
Različni tipi organizacij

80. leta



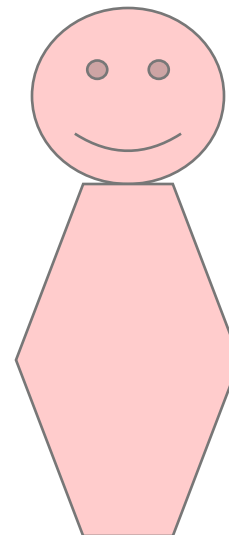
debele in
zadovoljne

90. leta



vitke in
hudobne

21. stoletje



"Fit & Happy"

Zato se je kadrovska funkcija razvila v ravnanje z ljudmi pri delu (HRM)

- Strateška usmerjenost
- Nova vloga akterjev kadrovske funkcije
 - odgovornost za kadre je v rokah managerjev
 - aktivna podporna vloga kadrovskih strokovnjakov
 - odgovornost zaposlenih za lasten razvoj in uspešnost
- Poudarek na aktivnostih za pridobivanje in povečevanje človeških zmožnosti ter spodbujanje njihove uporabe
- Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti kadrovskih aktivnosti

Dva glavna pristopa

Strateški oz.
Kontingenčni

Ključna je
usklajenost

Najboljše prakse

Ključna je
učinkovitost
izvajanja

Razprava o najboljšem pristopu

ODVISNOST
(strateška usmeritev)

I.

medsebojno povezane aktivnosti,
ki so usklajene s poslovno strategijo,
da bi omogočili vsestranski razvoj
zaposlenih in uveljavljanje njihovih
interesov

II.

medsebojno povezane aktivnosti,
ki so usklajene s poslovno strategijo,
da bi dosegli maksimalno uporabo
človeških zmogljivosti

MEHKI

(usmerjenost k ljudem)

TRDI

(usmerjenost k ciljem)

III.

najboljše RSČV prakse, ki povečujejo
uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih

IV.

najboljše RSČV prakse, ki povečujejo
uspešnost podjetja

NEODVISNOST
(univerzalnost)

Katere aktivnosti tradicionalno vključuje ravnanje z ljudmi pri delu?

- Analiza in oblikovanje dela
- Oblikovanje strategije in načrtovanje
- Pridobivanje, izbiranje, zaposlovanje
- Odpuščanje
- Usposabljanje in razvoj
- Nagrajevanje
- Ocenjevanje in uravnavanje uspešnosti
- Odnosi ter komuniciranje s sodelavci
- Vodenje in urejanje evidenc zaposlenih

Kdo vse je poleg pri ravnanju z ljudmi pri delu?

- Vodje na vseh nivojih (tudi vrhnji management)
- Vodje in strokovnjaki s področja ravnanja z ljudmi pri delu
- Zunanji strokovnjaki
- Sodelavci (tudi kolektivno: svet delavcev, sindikati)

Izzivi iz okolja: hitre spremembe so postale stalnica

Naraščajoča konkurenčnost

Prevladujoč pomen znanja in inovativnosti

Informacijska in komunikacijska tehnologija

Paleta storitvenih modelov

Globalizacija (rastoče gospodarske velesile: npr. Indija in Kitajska)

Demografija na zahodu

Mobilnost kapitala in ljudi

Vojna za talente

Kaj te spremembe pomenijo za ljudi?

Varnost zaposlitve je manjša
Zahteve po uspešnosti in učinkovitosti pri delu
naraščajo



stalnem učenju, inovativnosti,
sodelovanju

Cilji ravnanja z ljudmi pri delu (Boxall, Purcell, 2003)

- Družbena legitimnost
- Učinkovitost
- Organizacijska fleksibilnost