

Univerza v Ljubljani

EKONOMSKA
FAKULTETA

Ravnanje z ljudmi pri delu

Izredni študij

februar, marec 2008

Predstavitev predavatelja

- Robert Kaše
- E-mail: robert.kase@ef.uni-lj.si
- Govorilne ure: torek, 16.00, P-334
- Raziskovalni interes:
 - strateško ravnanje z ljudmi pri delu,
 - intelektualni in socialni kapital,
 - prenos znanja,
 - socialna omrežja.

...in kdo ste vi?

- Ste se že srečali z ravnanjem z ljudmi pri delu?
- Na kaj pomislite ob tej besedni zvezi?
- Kako in kdaj se z ravnanjem z ljudmi pri delu srečujete v praksi?
- Kaj vas še posebej zanima?
- Kaj pričakujete od tega predmeta?

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.

Delo pri predmetu

- Srečanja - kombinacija predavanj, diskusije in praktičnih primerov
- Samostojno delo z vodnikom (CD) in knjigo
- Seminarska naloga

Zaželena je vaša aktivna prisotnost na predavanjih.

Seminarska naloga

- 30% končne ocene (20% pisni izdelek +10% predstavitev)
- v skupinah po 4-5 študentov
- do 20 strani; razmik 1,2; velikost pisave 12
- 15 minutna predstavitev (zadnje predavanje)
- Razdelitev tem seminarskih

Izpit

- 70% končne ocene
- Rešujete ga na računalniku
- Običajno 25 minut
- Izbiranje, dopolnjevanje,...
- Vadite lahko na vašem CD-ju Vodnik po predmetu

Študijska literatura

- Bogdan Lipičnik: Ravnanje z ljudmi pri delu, učbenik, GV, 1998
- Bogdan Lipičnik: Ravnanje z ljudmi pri delu, skripta in vodnik po predmetu (cd), 2007

Vsebina predmeta

- Ravnanje z ljudmi pri delu – uvod
- Načrtovanje, privabljanje in izbiranje sodelavcev
- Uvajanje, usposabljanje, kariere
- Ocenjevanje uspešnosti
- Motivacija in nagrajevanje
- Vedenjski vzorci

Vsebina današnjega srečanja

- Ravnanje z ljudmi pri delu – uvod
- Načrtovanje in privabljanje sodelavcev

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 z ljudmi pri delu

Ravnanje s človeškimi viri

Upravljanje človeških virov

Upravljanje kadrovskih virov

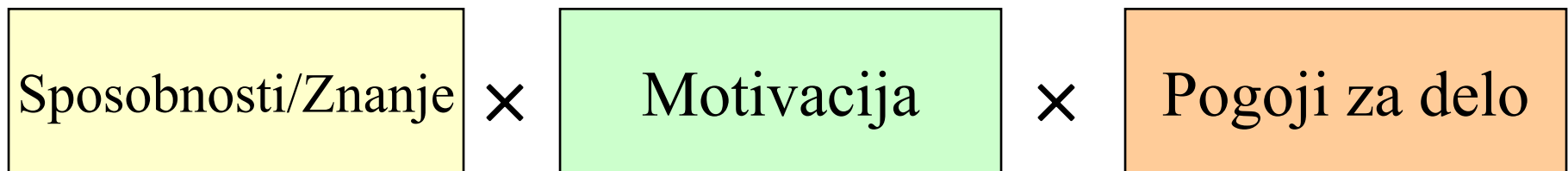
Management človeških virov

Kadrovski management

Človeške zmožnosti

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

Preprost model uspešnosti posameznika:



Ljudje so ključni izvor konkurenčne prednosti podjetja!

Vendar...

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

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

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

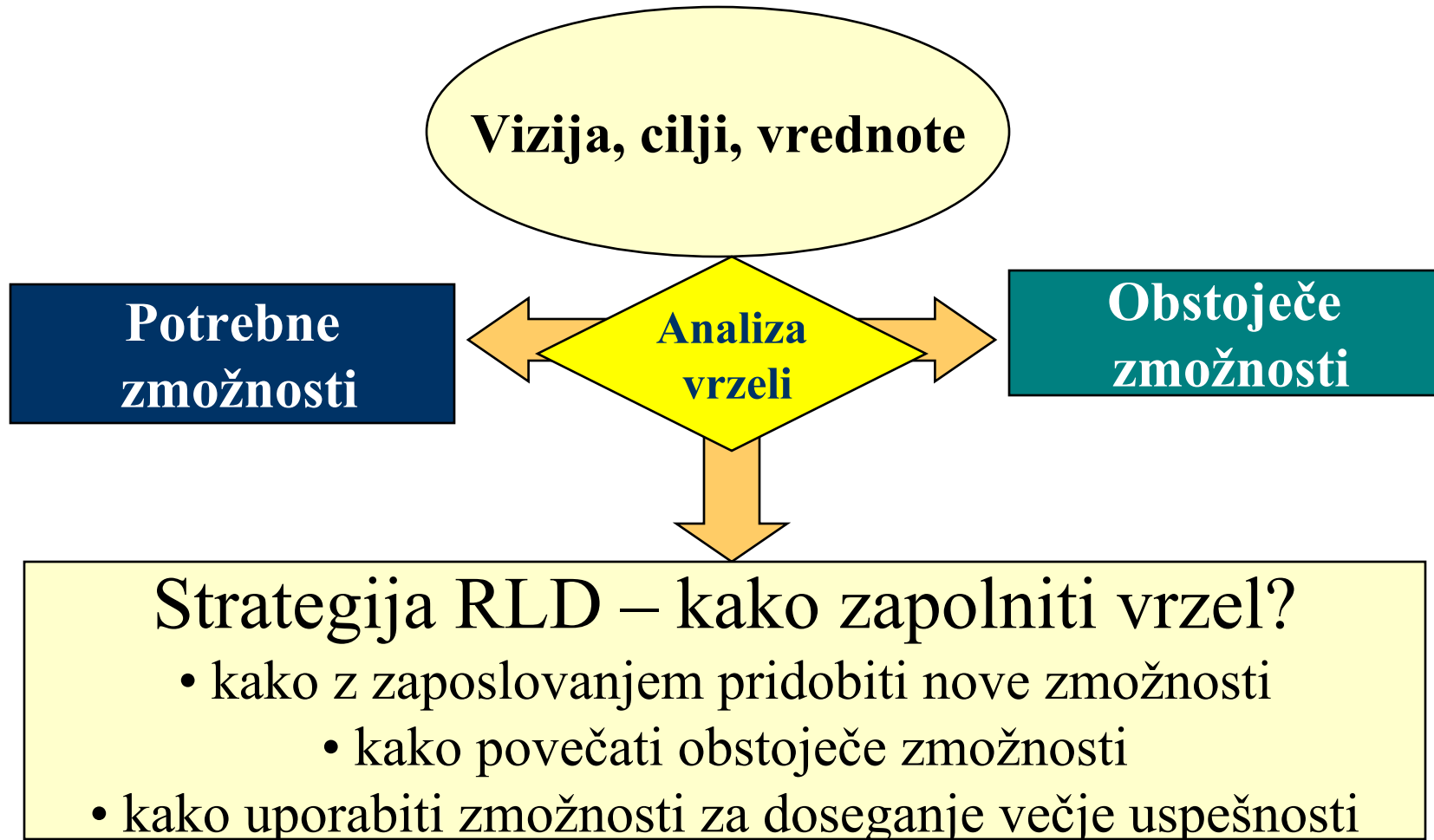


stalnem učenju, inovativnosti,
sodelovanju

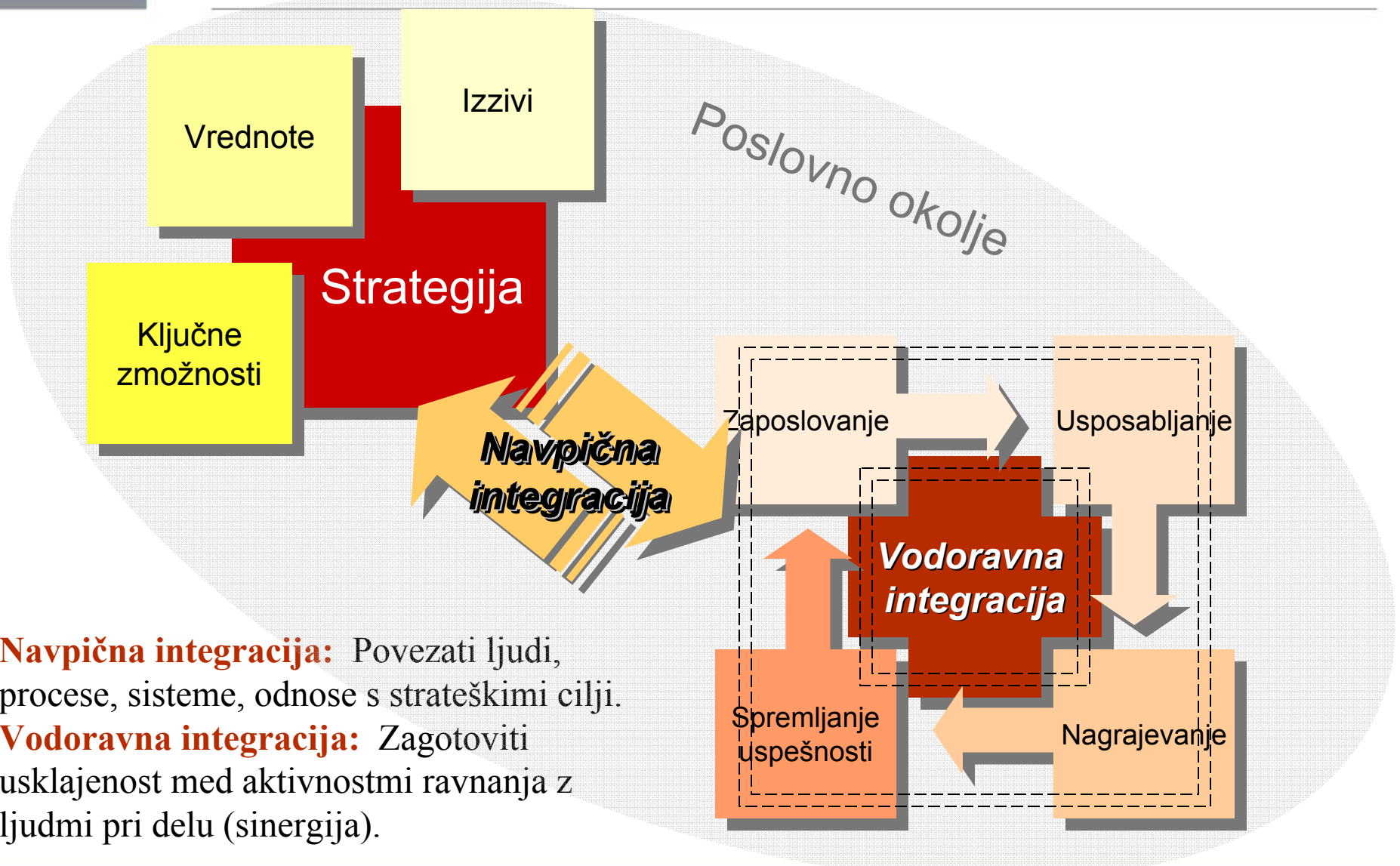
Cilji ravnanja z ljudmi pri delu (Boxall, Purcell, 2003)

- Družbena legitimnost
- Učinkovitost
- Organizacijska fleksibilnost

Oblikovanje strategije ravnanja z ljudmi pri delu



Povezava med poslovno strategijo in strategijo ravnanja z ljudmi pri delu



Navpična integracija: Povezati ljudi, procese, sisteme, odnose s strateškimi cilji.

Vodoravna integracija: Zagotoviti usklajenost med aktivnostmi ravnanja z ljudmi pri delu (sinergija).

Pristop najboljših praks (Pfeffer)

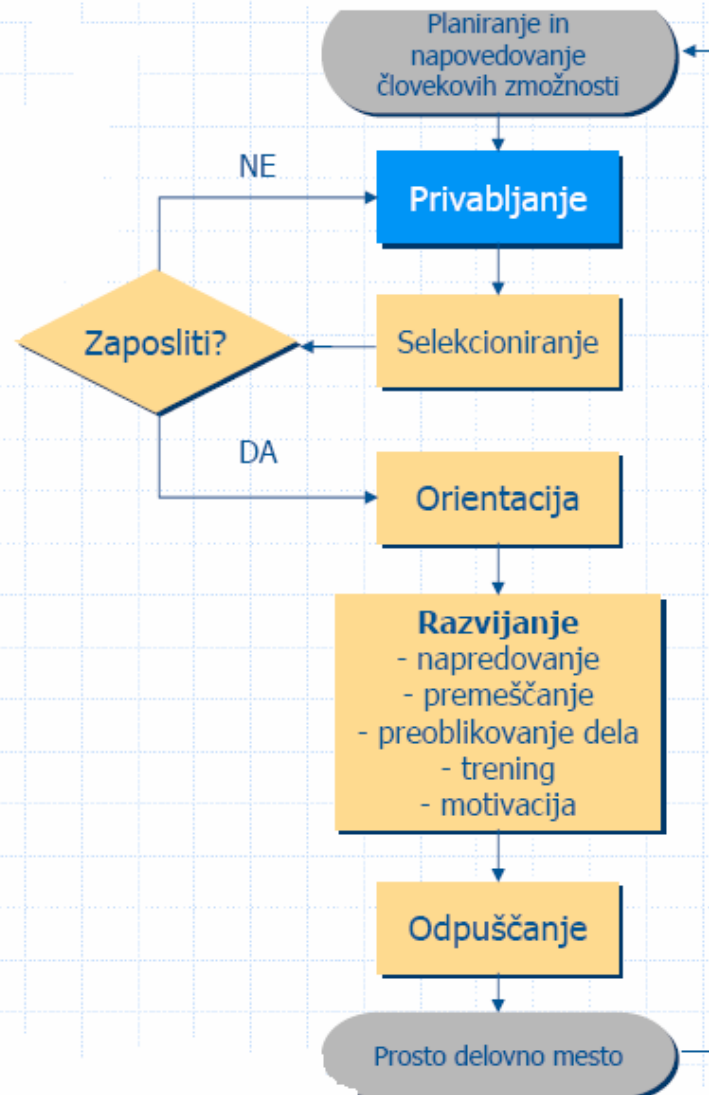
1. Varnost zaposlitve
2. Selektivno zaposlovanje
3. Timsko delo
4. Visoke plače, povezane z uspešnostjo
5. Obsežno usposabljanje
6. Zmanjševanje statusnih razlik
7. Obsežno komuniciranje

Ključne vloge strokovnjakov za ravnanje z ljudmi pri delu

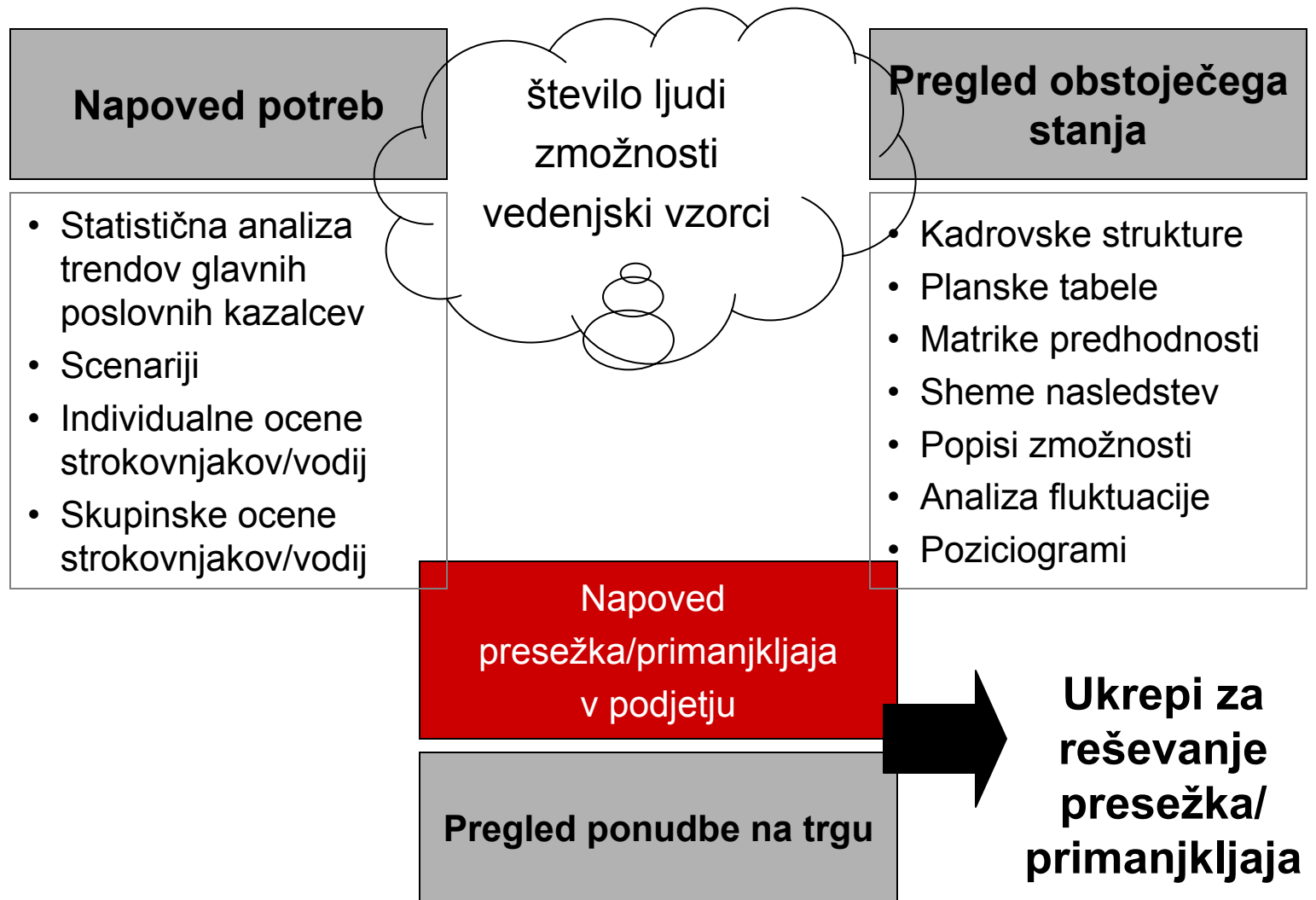


Vir: Prirejeno po D. Ulrich, Human Resource Champions, 1997, str. 24-25.

Proces zaposlovanja (širši pogled)

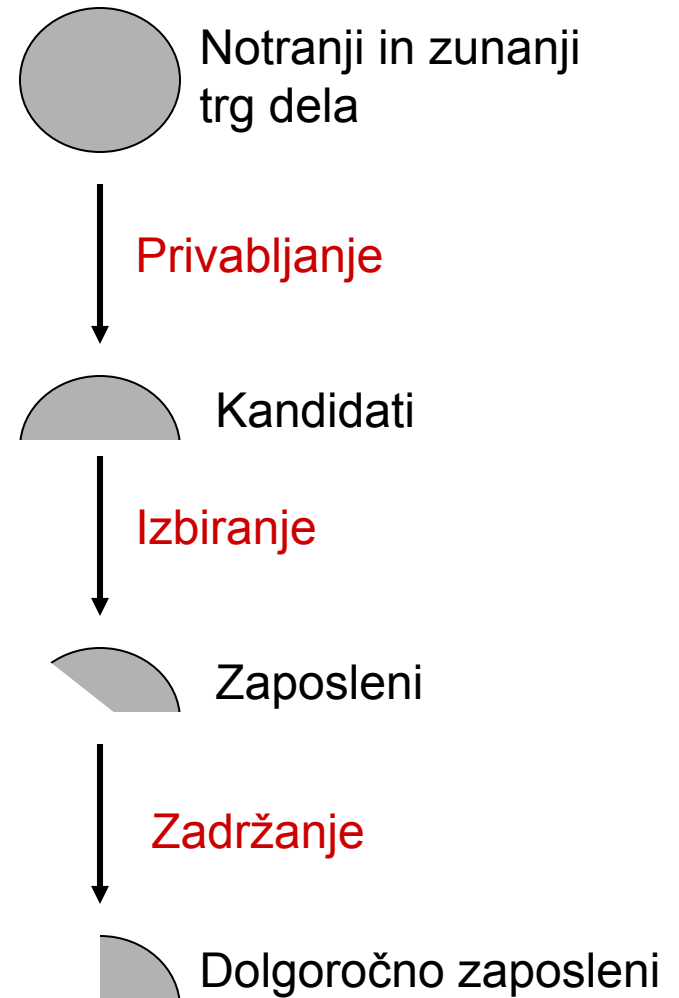


Načrtovanje/napovedovanje



Proces privabljanja-izbiranja-zadržanja

Strategija privabljanja, izbiranja in zadržanja po ključnih skupinah.



Privabljanje kandidatov za zaposlitev je dvostranski proces



**Proces
kandidatovega
iskanja primerne
zaposlitve**



**Proces
delodajalčevega
iskanja primernega
kandidata**

Privabljanje z delodajalčeve strani

Cilj: Ob sprejemljivih stroških zagotoviti primerno število ustreznih kandidatov, med katerimi se lahko izbira v nadaljnjem postopku.

- **Blagovna znamka delodajalca** (FORTUNE 100 BEST COMPANIES TO WORK FOR, najboljši delodajalci).
- Različni profili zahtevajo **različne načine privabljanja** (glede na želeno število kandidatov in nivo njihovih zmožnosti).
- Izbrani način privabljanja je **praktično že predselekcija**.

Viri kandidatov

- Notranji viri (objava prostih delovnih mest, napredovanja, rotacije,...)
- **Oglaševanje na javnih mestih in v sredstvih javnega obveščanja**
- Neposredno (samoiniciativno) javljanje kandidatov:
 - na vrata,
 - preko e-pošte.
- **Priporočila s strani članov organizacije**

Viri kandidatov

- Stiki s šolami in fakultetami
- **Štipendiranje in pripravništvo**
- Dnevi odprtih vrat
- **Karierni sejmi (npr. Kariera 07)**
- Javne službe za zaposlovanje (Zavod za zaposlovanje)
- **Zasebne agencije za zaposlovanje (lovci na glave)**

E-privabljanje

- Spletna stran podjetja (zavihek kariere oz. zaposlitev)
- Spletni karierni portali (**MojeDelo.com, Zaposlitev.net, Monster.com**)
- Aplikacije za spletno mreženje (npr. LinkedIn, Facebook)

Povezava med privabljanjem in izbiranjem

Veliko število
kandidatov



Manjše število
primernih
kandidatov