

Ravnanje z ljudmi pri delu

Izredni študij

februar, marec 2008

2. predavanje

Poudarki prejšnjega predavanja

- Bistveni elementi človeških zmožnosti so: **sposobnosti, znanje in motivacija.**
- **Faze procesa zaposlovanja** v širšem smislu.
- Načrtovanje vključuje **napoved potreb** in **pregled obstoječega stanja.**
- Cilj privabljanja je ob **sprejemljivih stroških zagotoviti primerno število ustreznih kandidatov.**
- Poznamo **notranje** in **zunanje** vire kandidatov za zaposlitev.
- Način privabljanja je potrebno **prilagoditi profilu sodelavca, ki ga iščemo.**

Predelana snov v knjigi in vodniku

- Razlika med kadrovske administracijo, kadrovskim managementom in ravnanjem z ljudmi pri delu
- Prispevki spoznanj posameznih znanosti k ravnanju z ljudmi pri delu
- Modeli ravnanja z ljudmi pri delu
- Ravnanje z ljudmi v organizaciji 21. stoletja

Predlogi tem za seminarske naloge

Vaši predlogi tem za seminarsko nalogo?

- E-privabljanje v Sloveniji
- Posledice spreminjajoče se demografske slike v Evropi na ravnanje z ljudmi pri delu
- Informacijski sistemi za podporo ravnanju z ljudmi pri delu (HRIS)
- Vpliv aktualnih sprememb delovne zakonodaje na ravnanje z ljudmi pri delu
- Načini nagrajevanja po uspešnosti za vrhnji management pri nas in v svetu
- Brezmejne kariere

Naj zaposlitveni oglas za 2006

Med najbolj opaznimi kadrovskimi oglasi leta 2006 sta bila oglasa iz oglaševalske agencije **Imelda Ogilvy** - za art direktorja in direktorja projektnega oddelka. Kandidate so na oblikovno in besedno privlačen način povabili na splet, kjer so oddali svoj življenjepis. "Iz pridobivanja sodelavcev bi radi naredili zgodbo, treba je dodati kanček zabave in potencialnim sodelavcem sporočiti, da se zanje trudimo že od začetka," so ob objavi pojasnili odločitev. Čeprav se je prijavilo zelo veliko posameznikov, nismo našli pravega, saj so bili večinoma neustrezni. Ker je specifičnih kadrov na tem področju v Sloveniji malo, takšen oglas očitno ni pravi način za kadrovanje, čeprav je privlačno oblikovan," je povedala direktorica **Jadranka Jezeršek Turnes**. Primernejše bi bilo najeti headhunterja, vendar so upali predvsem, da bodo našli posameznika, katerega potencial trg še ni odkril.

Če misliš, da si oseba, ki popolnoma obvladuje programska orodja za delo na Macintoshu / v celoti obvladuješ pripravo na tisk ter sam proces tiska / veš vse o materialih / si timski človek / imaš bogate izkušnje z agencijskim delom / izkušnje pri razvoju idej in implementaciji kompleksnih oblikovalskih projektov / spremljaš in razumeš funkcioniranje medijev / imaš reference iz oglaševanja / si pobiralec nagrad na festivalih kreativnosti / te krasijo lastnosti, kot so samoiniciativnost, analitičnost, komunikativnost, sistematičnost / te preveva veselje do življenja / si zelo na tekočem, kar zadeva oglaševanje doma in v svetu / povrh pa kaniš za dalj časa skleniti pogodbo z nami kot art direktor/-ica, potem lahko prečemo do ...

NARIŠI SE PRI NAS

Zivljenjepis čakamo 10. odgovorimo pa v 30 dneh od objave oglasa.

Če misliš, da si oseba, ki poseduje strateška marketinška znanja, in imaš izkušnje pri uporabi marketinških orodij za vodenje in implementacijo marketinških strategij / poznavanju agencijskega dela / vodenju in koordinaciji lokalnih, mednarodnih, in/ali projektov / vodenju cilij toamov / usmerjanju ekstermoga t e a m a projektov podizvajalci, brezhibno angleškim, in / ali jeziku / imaš brazbo / te nicialivnost, analitičnost ter komunikatorske visoke ambicije oglaševanju / dalj časa skleniti direktor/ica oddelka, rođemo

implementaciji množimarketinških projektov ljudi in koordinacijo načrtovanju, in usklajevanju in internega /evalvaciji / nadzoru nad hkrati pa komuniciraš v srbskem hrvaškem visoko izokrasijo samokreativnost, pogajalske in koveščine / imaš in vaseje do dela v povrh pa kaniš za pogodbo z nami kot projektnege potem lahko le eno:

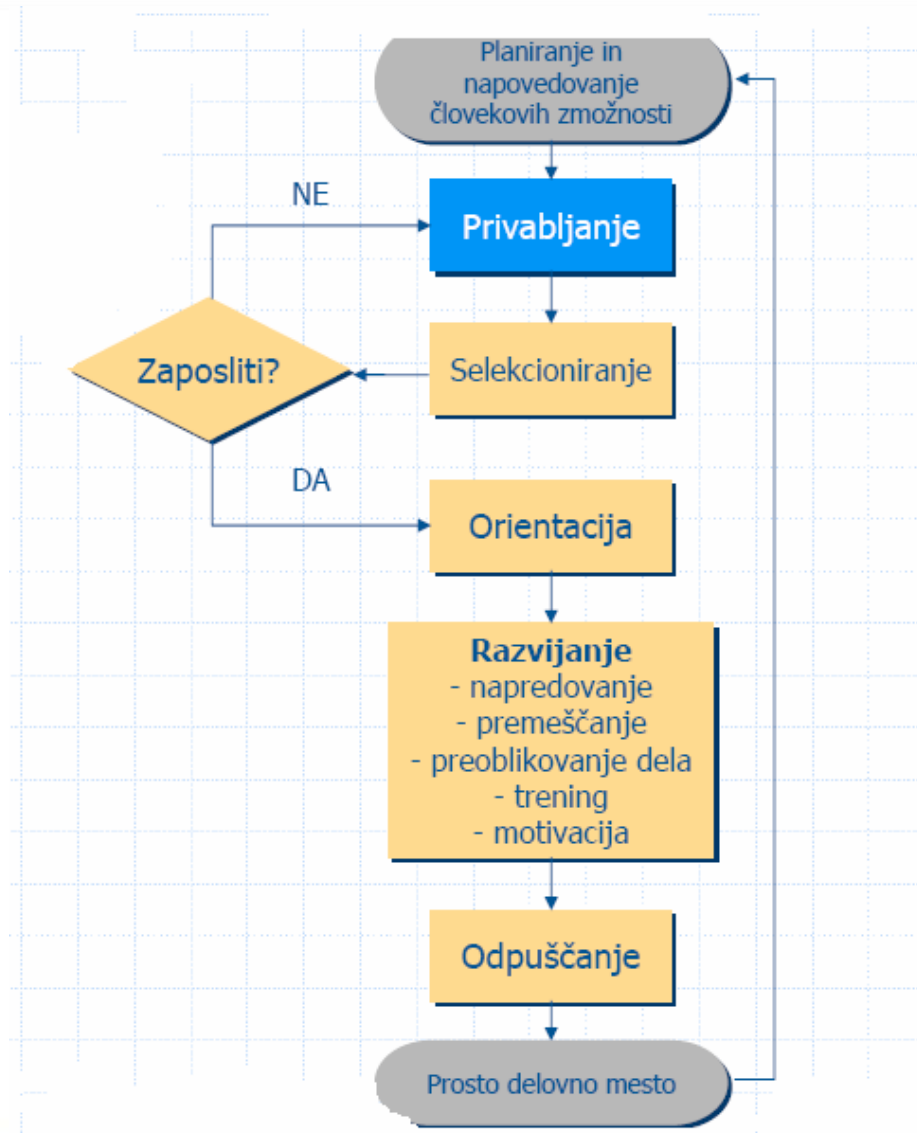
IZPOLNI SE PRI NAS

Zivljenjepis čakamo 10. odgovorimo pa v 30 dneh od objave oglasa.

Vsebina današnjega predavanja

- Izbiranje sodelavcev
- Zaposlovanje (najemanje ljudi)
- Orientacija

Proces zaposlovanja (širši pogled)



Povezava med privabljanjem in izbiranjem

Veliko število
kandidatov



Manjše število
primernih
kandidatov

Kaj nas pri kandidatu zanima?

Želene lastnosti

Potrebne lastnosti

Nezaželene lastnosti

Znanje

Sposobnosti

Izkušnje

Vedenjski vzorci

Osebnostne značilnosti

Motivacija

Ujemanje

z zahtevami delovnega mesta

z organizacijo (s podjetjem)

z bodočimi sodelavci

Vaja: Posredovalnica zaposlitev



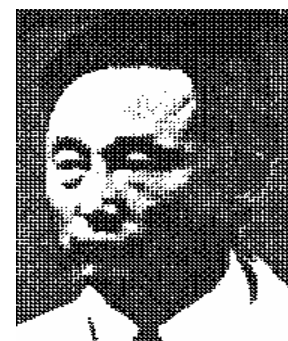
John PEARWICK



Anita KATO



John CHUNG



J.M. RIZAL

Vaja: Posredovalnica zaposlitev

Problem

Tovarna z dragoceno obutvijo, ki skrbno načrtuje svojo marketinško strategijo in zelo pazljivo izbira cilje posluje na Daljnem vzhodu preko različnih prodajalnih čevljev. Njihovemu predstavniku za Daljni vzhod bo prenehalo pogodbeno razmerje in ker z njim ne nameravajo več podaljševati pogodbe, so se obrnili na posredovalnico z željo, da jim najdejo najboljšega človeka.

Naloga

Med prijavljenimi kandidati, ki so se prijavili na razpis, je potrebno izbrati ustreznega človeka za predvideno delo.

Zaposlitveni oglas

Iščemo **energičnega in neodvisnega** prodajnega predstavnika z dobrimi zvezami **za prodajo čevljev** uspešnega britanskega podjetja. Prestižne čevlje naj bi prodajal na ustaljenem japonskem in hongkonškem trgu, prodrli pa naj bi tudi na singapurski trg. **Zelo izzivalna pozicija.** Odlična možnost za prave moške ali ženske. Svoje ponudbe pošljite....

Predstavni za Daljni vzhod

Naloge:

- prodajanje bo moralo potekati preko obstoječih poti;
- razviti bo treba celovito marketinško strategijo za Daljni vzhod;
- pripraviti bo treba trg za nove izdelke (darila, potovalne pripomočke, obleke);
- prodreti na singapurski trg
- Ostalo: pričakujejo izkušnje pri prodaji, plača med 28.000 in 30.000\$ letno



John CHUNG

IME IN PRIIMEK: John CHUNG

NACIONALNOST: Britanec iz Hong Konga

STANOVANJE: Konwloon, H.K.

STAROST: 29 let

STAN: ločenec, ki vzdržuje dva otroka, ki živita pri mami.

TRENTNA ZAPOSILITEV: Daljnovzhodna čevljarska korporacija.

POZICIJA: Prodajni predstavnik. japonskim in hongkongskim uvoznikom prodaja uvožene čelje in podobno. V njegovem oddelku prodajajo tudi stvari za gospodinjstvo.

RAZLOG ODHODA: Nezadovoljstvo: pravi, da njegova plača ne odslikava njegovega prispevka k profitu podjetja.

IZKUŠNJE: Trgovina, s posebno prakso v trgovini s čevlji

IZOBRAZBA: Popolna srednja šola. Obiskoval je tudi lokalno večerno šolo misleč, da bo z njo pridobil diplomo iz marketinga.

JEZIKI: Tekoče kantonsko, odlično angleški in dobro japonski jezik.

TEST ZA PRODAJALCE: 88%

IQ: 116

OSEBNOST: precej energičen, zaupljiv, priljubljen. Dobro pozna japonski in hongkonški trg in očitno obvladuje tudi singapurskega. Majhne suhe rasti, neokusno oblečen.

OSTALE INFORMACIJE: zelo razmišljujoč, inovativen v sedanjem podjetju. Zelo je prodoren na tržišču, da bi ustvaril za podjetje čimveč dobička. Družaben, ljubi nočno življenje in zabave.

PRIČAKOVANA PLAČA: 25.000\$ na leto z avtomobilom in bencinom.



John PEARWICK

IME IN PRIIMEK: John PEARWICK

NACIONALNOST: Britanec

STANOVANJE: Nagoja, Japonska

STAROST: 50 let

STAN: samski

TRENTNA ZAPOSLOITEV: Zadnjih 15 let je gospod Pearwick imel lastno podjetje, ki se je ukvarjalo z uvažanjem daril in draguljev iz Evrope.

POZICIJA: lastnik podjetja in manager.

RAZLOG ODHODA: ne mara več odgovornosti za profit, raje bi se posvetil delu na čas.

IZKUŠNJE: prodajalec motorjev, manager velike britanske organizacije za najem avtomobilov ter diplomatsko delo v Britanski ambasadi v Tokiu.

IZOBRAZBA: Osnovna šola v Londonu, študij politične ekonomije in MBA.

JEZIKI: Jeziki so njegov poseben užitek. Je popoln dvojezični ekspert za angleško - japonski jezik, dobro govori in piše mandarin, sporazumeva pa se lahko v več orientalskih jezikih

TEST ZA PRODAJALCE: 73%

IQ: 140

OSEBNOST: Visoko inteligenten, kulturn, izumetničen, pazljivo posluša vprašanja in daje zelo precizne odgovore. Majhen mož, a pokočne drže. Odlično vzgojen.

OSTALE INFORMACIJE: Živi z moškimi prijatelji v luksuznih apartmajih. Finančno je popolnoma na varnem, saj lahko zadovolji vse svoje potrebe. Ima dobre odnose z japonskimi vladnimi predstavniki. Zelo je povezan z japonskim in daljnovzhodnim tržiščem. Pred osmimi leti je doživel živčni zlom. Toda sedaj je ponovno v dobri kondiciji in dobrega zdravja.

PRIČAKOVANA PLAČA: 35.000\$ na leto z avtomobilom in stroški. Pričakuje tudi bonus sistem, ki temelji na prodajnih rezultatih.



Anita KATO

IME IN PRIIMEK: Anita KATO

NACIONALNOST: Japonka (mati: Britanka)

STANOVANJE: Kyoto, Japonska

STAROST: 34 let

STAN: poročena, s šestletnim otrokom

TRENTNA ZAPOSLOITEV: japonski uvoznik čevljev.

POZICIJA: vodja kupovalcev čevljev, ki odgovarja za nabavo čevljev iz desetih dežel.

RAZLOG ODHODA: Potrebuje bolj dinamično delo, vidi več možnosti za potovanja in jo privlačijo priložnosti za prodajo.

IZKUŠNJE: prodajni asistent eno leto, knjigovodja v nabavi z japonskimi čevlji.

IZOBRAZBA: Ni končala srednje šole. 5 let je obiskovala večerne šole za tajnice in knjigovodje. Ima popolni tečaj iz korespondence - izvozni marketing.

JEZIKI: Tekoče govori japonsko in angleško in nekaj mandarinsko.

TEST ZA PRODAJALCE: 78%

IQ: 125

OSEBNOST: Dinamična, polna energije, navdušenka, odprta. Veliko se smeji. Pravi, da ne mara izgubljati, še posebno ne v bridgu in mahjongu. Srednje postave, suha in čedno oblečena.

OSTALE INFORMACIJE: Zelo se razume s kolegi, ki si jih izbira med vodilnimi ljudmi v podjetju. Obožuje uspehe, ljubi otroke in namerava posvojiti drugega otroka. Govori se, da se bo njen zakon propadel.

PRIČAKOVANA PLAČA: pričakuje 28.000 dolarjev letne plače in službeni avtomobil.



J.M. RIZAL

IME IN PRIIMEK: Paolo J.M. RIZAL

NACIONALNOST: Singapurčan (rojen v Manili)

STANOVANJE: Singapur

STAROST: 38 let

STAN: poročen, s petimi otroki

TRENTNA ZAPOSLOITEV: lokalna organizacija proizvodnje čevljev.

POZICIJA: Prodajni predstavnik, ki pokriva Singapur in Malezijo.

RAZLOG ODHODA: Podjetje, v katerem dela, pričakuje od njega osemnajsturno delo.

IZKUŠNJE: Prodajalec pri številnih singapurskih distributorjih oblek in čevljev.

IZOBRAZBA: Končal je srednjo šolo, na fakulteti pa se ni odrezal. Kasneje je pridobil diplomu iz marketinga, ko je obiskoval enoletni tečaj in se dobro izkazal pri delu.

JEZIKI: Govori dobro angleško in tekoče špansko. Dobro govori in tudi piše kantonsko. Oblada pa tudi nekaj japonščine.

TEST ZA PRODAJALCE: 80%

IQ: 120

OSEBNOST: Popolnoma sproščen, zaupa vase in je prijateljski. Zelo je občutljiv, če pogovor nanese na daljnovzhodne trgovske potencialne, in se ne boji splošnih pogovorov. Velik, intelektualnega videza, kratkih las. Oblečen je enostavno, elegantno in po zadnji modi.

OSTALE INFORMACIJE: Srečno je poročen z ljubko Malinezijko, ki ljubi zabave in kuhanje. Njegov brat v Hong Kongu ima verigo različnih prodajaln. Je nekaj posebnega in je poln idej.

PRIČAKOVANA PLAČA: pričakuje 30.000 dolarjev letne plače z vsemi stroški.

Izbiranje (selekcija)

- Sestavljeno iz procesa pridobivanja informacij o kandidatih, vrednotenja teh informacij in odločanja.
- Namen raznih selekcijskih preizkusov je, da čim bolj veljavno napovejo kandidatovo (prihodnjo) uspešnost pri delu.

Viri informacij o kandidatih

Dokumentacija

- Prijava na delo
- **Vprašalnik ob prijavi**
- Dokazila
- **Življenjepis oz. cv**
- Pisna priporočila (reference)

Viri informacij o kandidatih

Preverjanje in poizvedovanje

- Preverjanje kandidata (znanci, bivši delodajalci)
- **Profiliranje na podlagi podatkovne baze**
- Preverjanje pojavnosti na spletu:
 - Zadetki v iskalniku (npr. Google)
 - Osebna spletna stran
 - Blogi
 - Forumi (status)
 - Pojavljanje v spletnih omrežnih aplikacijah (npr. Facebook, LinkedIn, MySpace).

Viri informacij o kandidatih

Testi

- Inteligenčni testi
- Testi fizičnih sposobnosti
- Testi sposobnosti za učenje
- Testi osebnostnih lastnosti
- Testi interesov
- Testi znanja za delovno mesto
- Testi vedenjskih vzorcev

- **Primeri delovnih nalog**
- **Opazovalni centri**
- **Poskusno delo**

Viri informacij o kandidatih

Intervjuji

- Strukturiran vs. nestrukturiran
- **Skupinski vs. panelni vs. individualni**
- Stresni
- **Globinski**
- Situacijski/problemski (iz izkušenj, hipotetične situacije)

Potek zaposlitvenega intervjuja

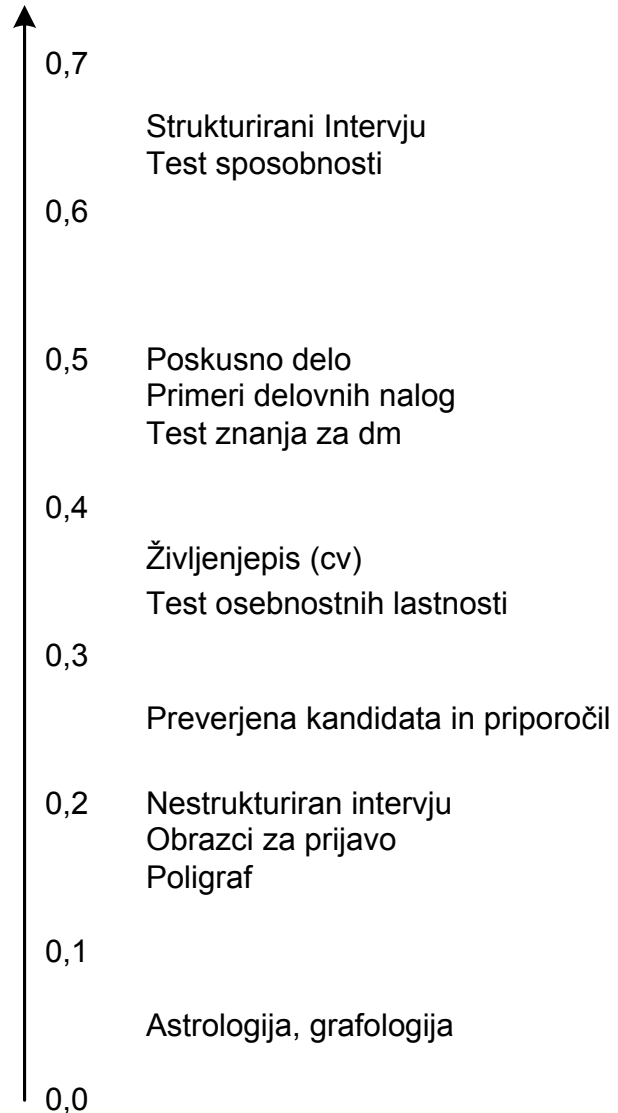
- Priprava na intervju
- Izvedba:
 - uvodni del (potrebno je prebiti led),
 - postavljanje vprašanj,
 - sklenitev intervjuja.
- Analiza intervjuja

Viri informacij o kandidatu

Ostalo

- Zdravniški pregled
- Testiranje odvisnosti od drog
- Poligraf
- Grafologija
- Astrologija

Veljavnost nekaterih načinov izbiranja



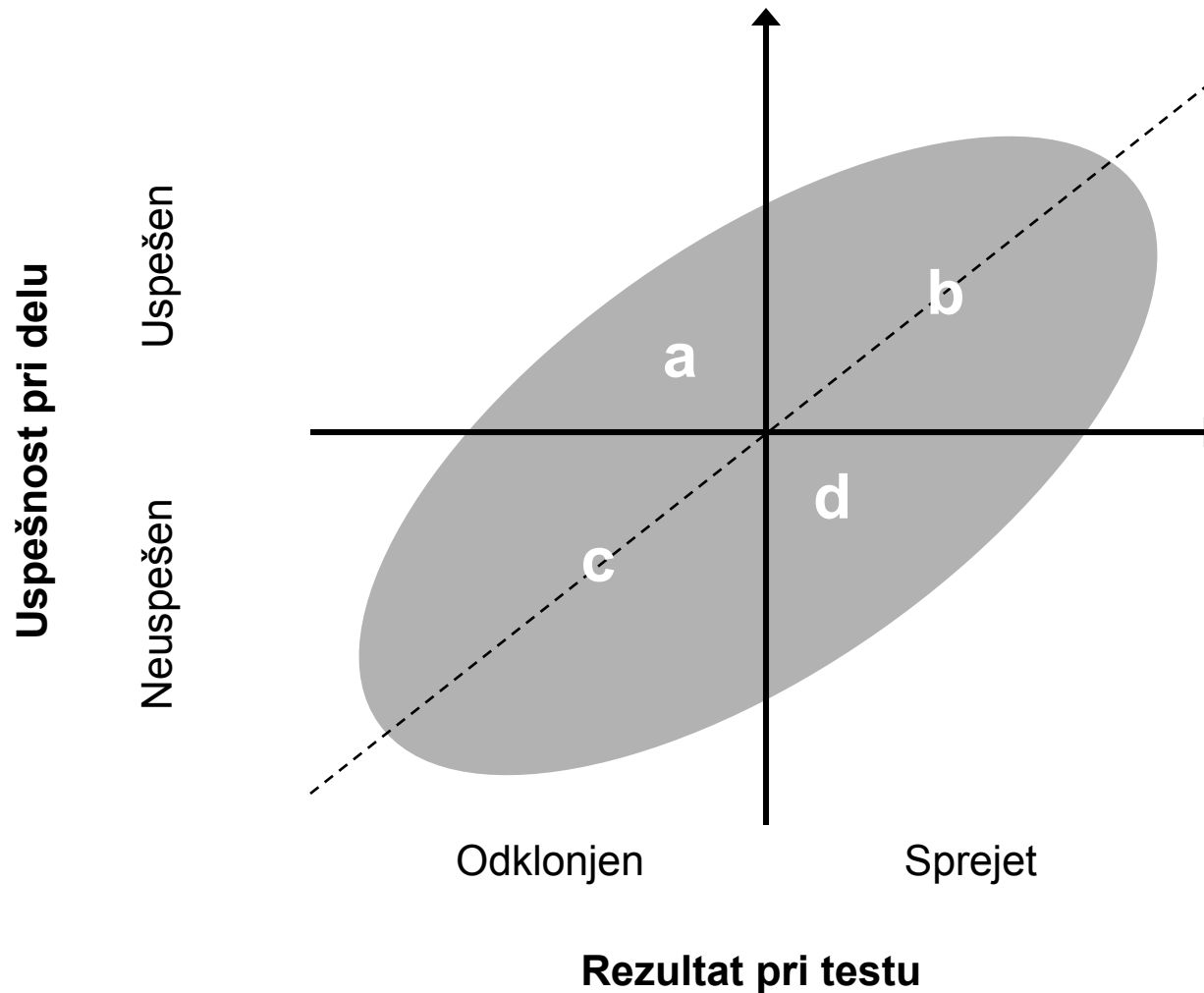
VELJAVNOST

**Ali smo res merili/ugotavljali
kandidatovo bodočo
uspešnost pri delu?**

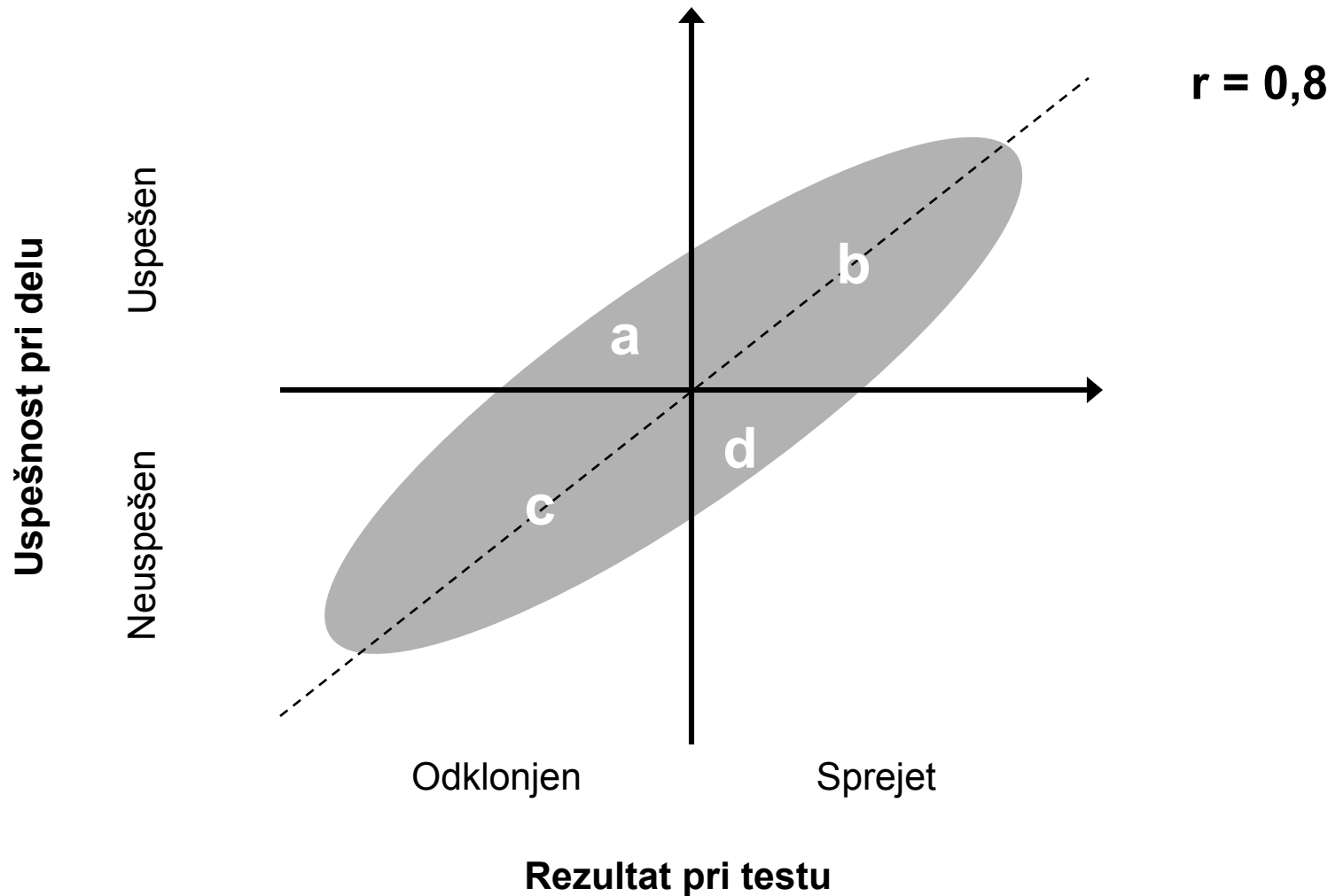
**Najbolje je uporabiti
kombinacijo različnih
seleksijskih preizkusov!**

**+ stroški oz. koristnost,
pravni vidik, popularnost**

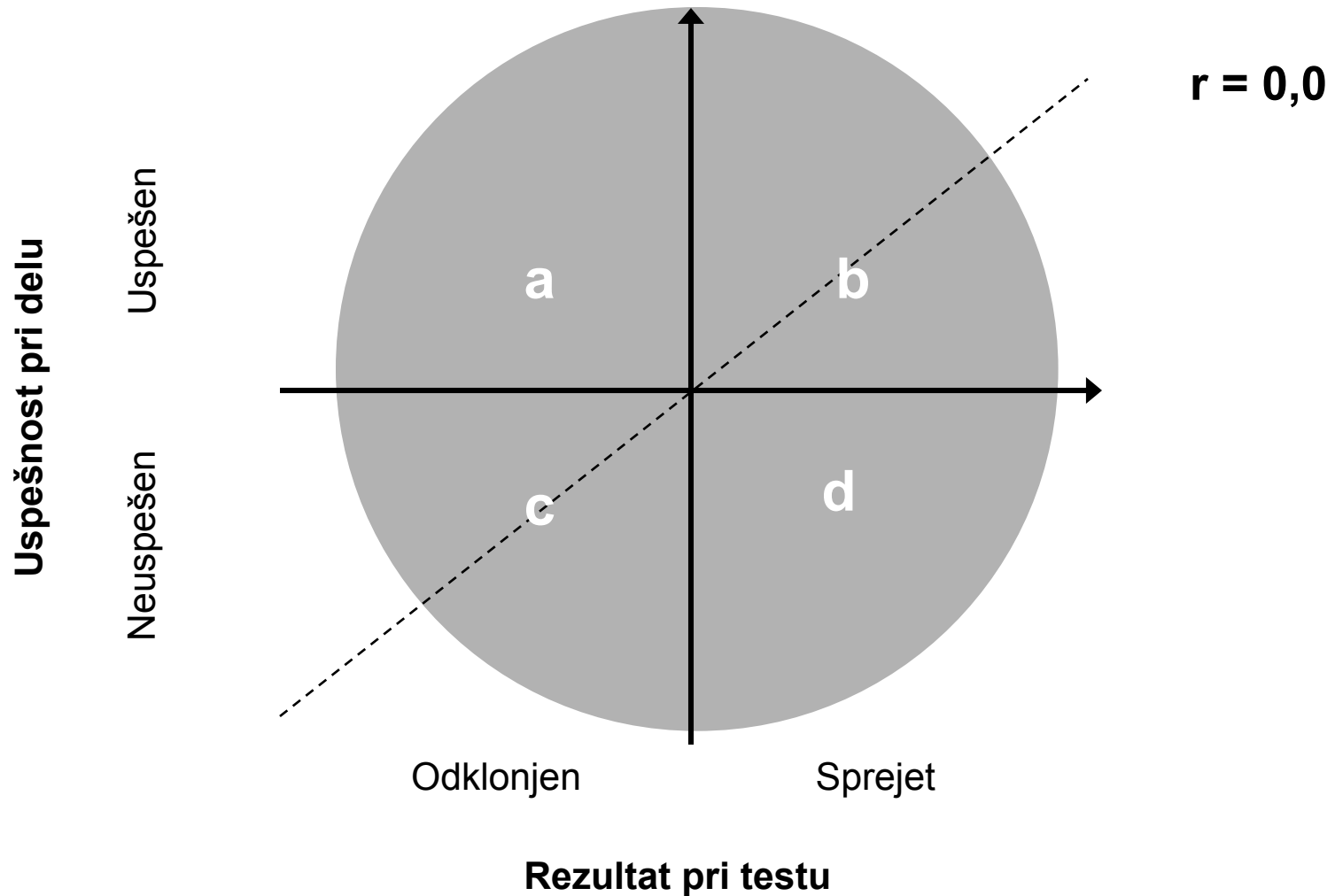
Rezultati pri testu in prihodnja uspešnost pri delu



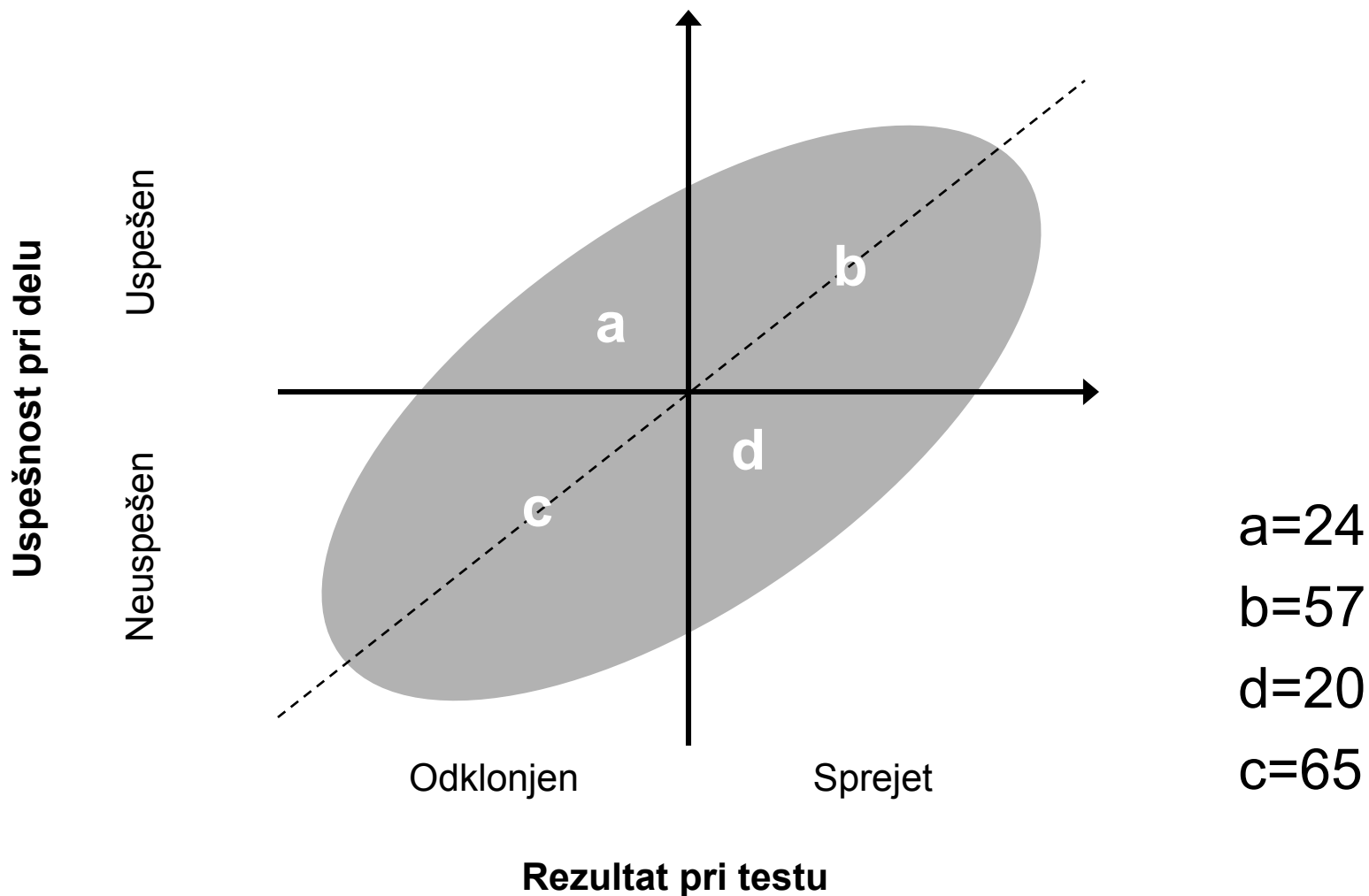
Rezultati pri testu in prihodnja uspešnost pri delu



Rezultati pri testu in prihodnja uspešnost pri delu



Primer za vajo



Končna izbira

- Število in sestava kriterijev:
 - Potrebni (izključujoči) pogoj
 - Pogoj, ki se ga da nadomestiti z drugimi (uteži)
- Čedalje gostejša sita oz. višje ovire (več krogov izbire)
- Ni nujno, da najdemo primernega kandidata!
- Lahko pa jih najdemo tudi več ali pa sočasno najdemo koga za drugo delo.



Zaposlovanje

- Delovno razmerje se sklene s pogodbo o zaposlitvi.
- Področje ureja predvsem Zakon o delovnih razmerjih ter kolektivne pogodbe.
- Delovno razmerje sklepa za določen ali nedoločen čas, s polnim ali krajšim delovnim časom.

Orientacija oz. uvajanje

Je sistematičen formalen ali neformalen program, s katerim delavcu predstavimo njegove delovne obveznosti, sodelavce in organizacijo.

Cilji:

- pri novem delavcu ustvariti pozitiven vtis o organizaciji in delu,
- posredovati potrebne informacije za uspešno delo,
- pospešiti socializacijo (ustvariti nove odnose),
- zagotoviti večjo varnost pri delu,
- zagotoviti hitro doseganje potrebne uspešnosti in učinkovitosti pri delu