

Ravnanje z ljudmi pri delu

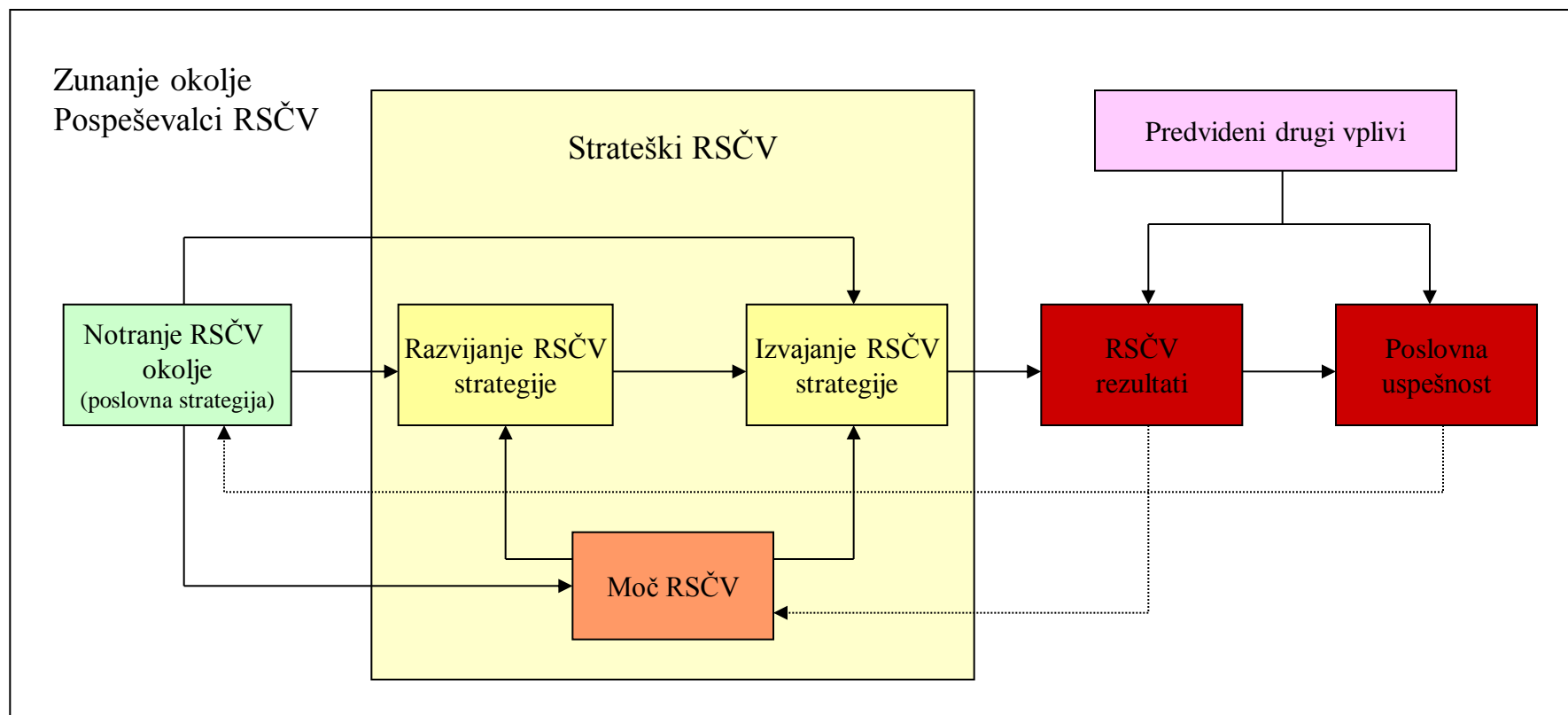
11. Predavanje

Strateško ravnanje z ljudmi

Strateško ravnanje z ljudmi

- Skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti HRM, ki organizaciji pomagajo doseči cilje. (Wright in McMahan, 1992)
- Pomembno je dvojno strateško ujemanje:
 - Navpično - ujemanje HRM in poslovne strategije
 - Vodoravno – medsebojna povezanost in usklajenost vseh HRM aktivnosti

Model strateškega ravnanja z ljudmi v tranzicijskih državah

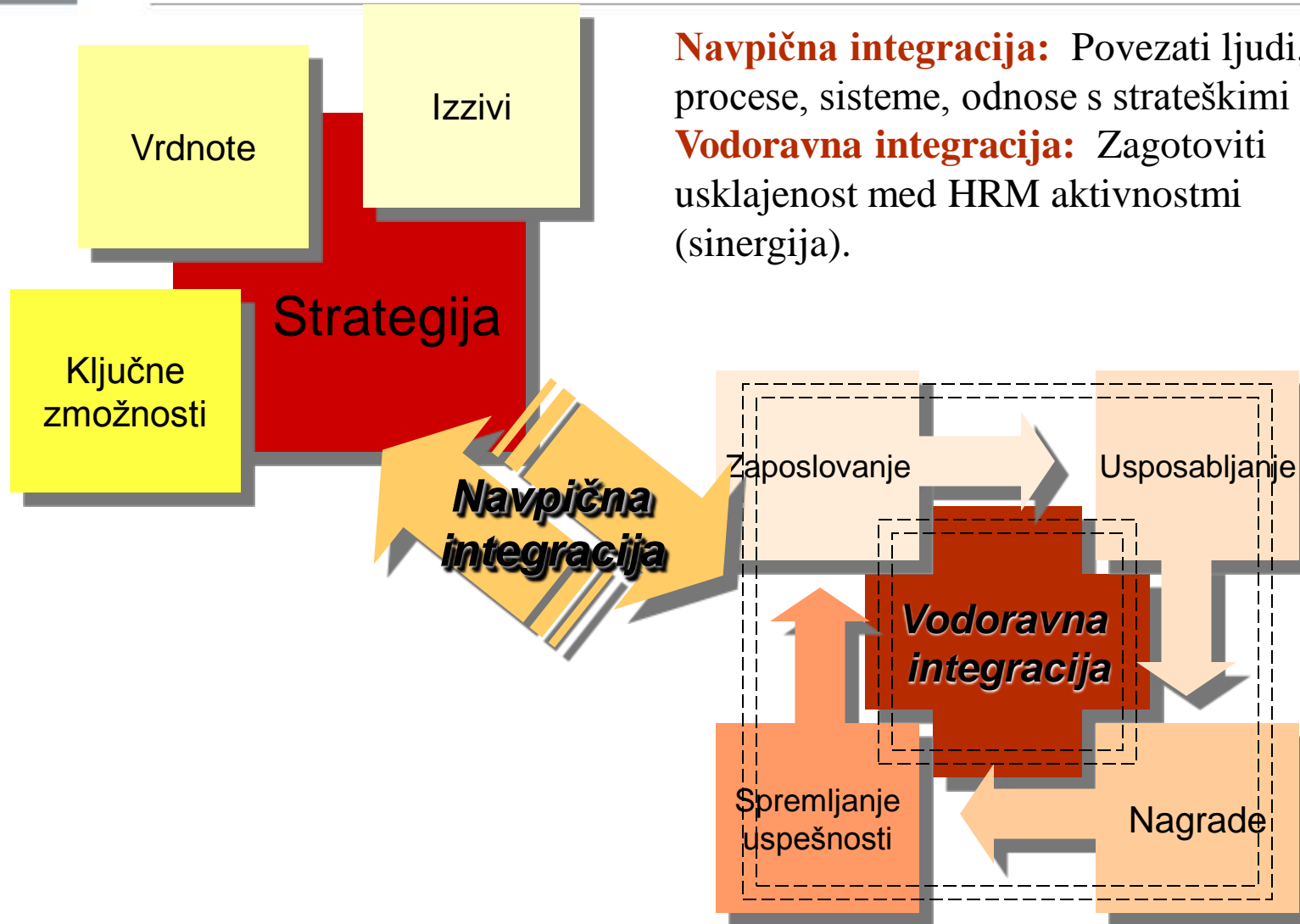


Vir: Zupan & Kaše, 2004

Strateška integracija kadrovske funkcije

- Kadrovska strategija mora biti usklajena s poslovno strategijo.
- Različni elementi kadrovskih aktivnosti morajo biti medsebojno usklajeni.
- Usklajenost med posameznikom in organizacijo, predvsem usklajenost njihovih vrednot in ciljev.
- Povezanost različnih oddelkov, dejavnosti in skupin znotraj organizacije v enovite sisteme.

Kako dosežemo povezavo med poslovno in kadrovsko strategijo



Idealizirani model strateškega RSČV

- Oblikovanje poslovne strategije (poslanstvo, vizija, vrednote, cilji ...)
- identifikacijo ključnih vedenj, ki so potrebna za izvajanje te strategije,
- identifikacijo in uvajanje organizacijskih procesov, ki bodo proizvajali potrebno vedenje,
- spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov sprememb.

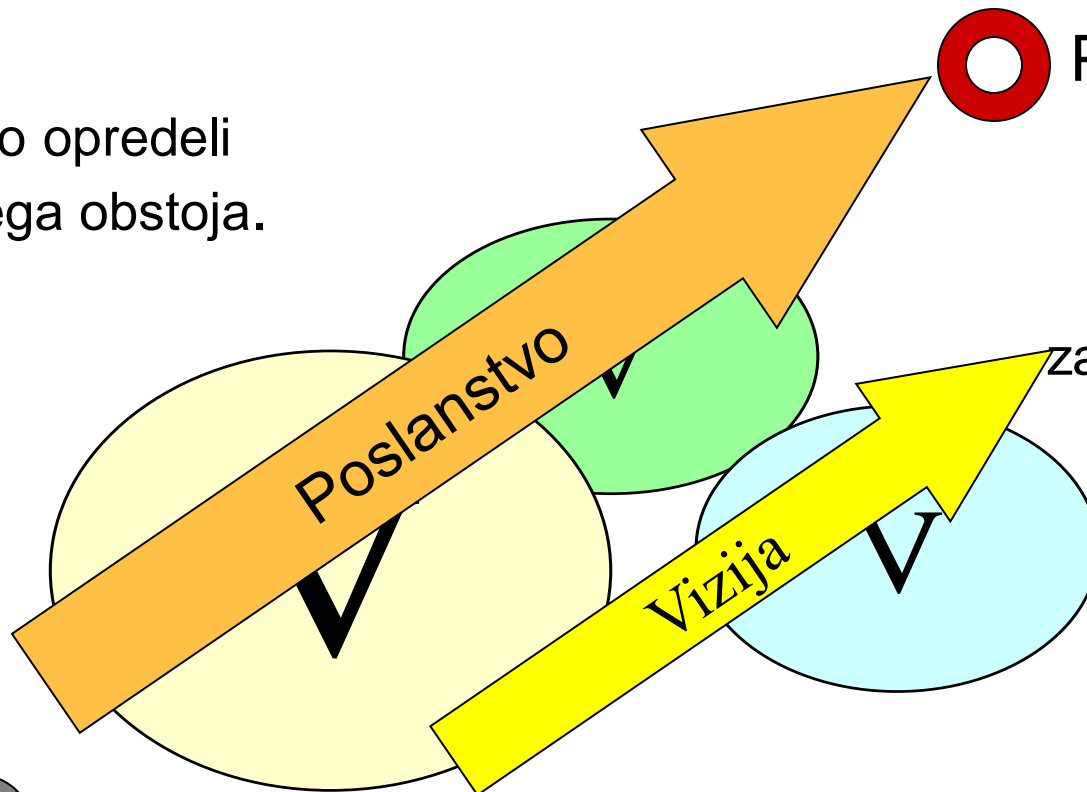
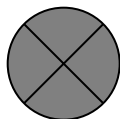
Poslanstvo, vizija in vrednote

Poslanstvo opredeli razlog našega obstoja.

Prihodnost

Vizija je zasnova zaželene prihodnosti podjetja.

Danes

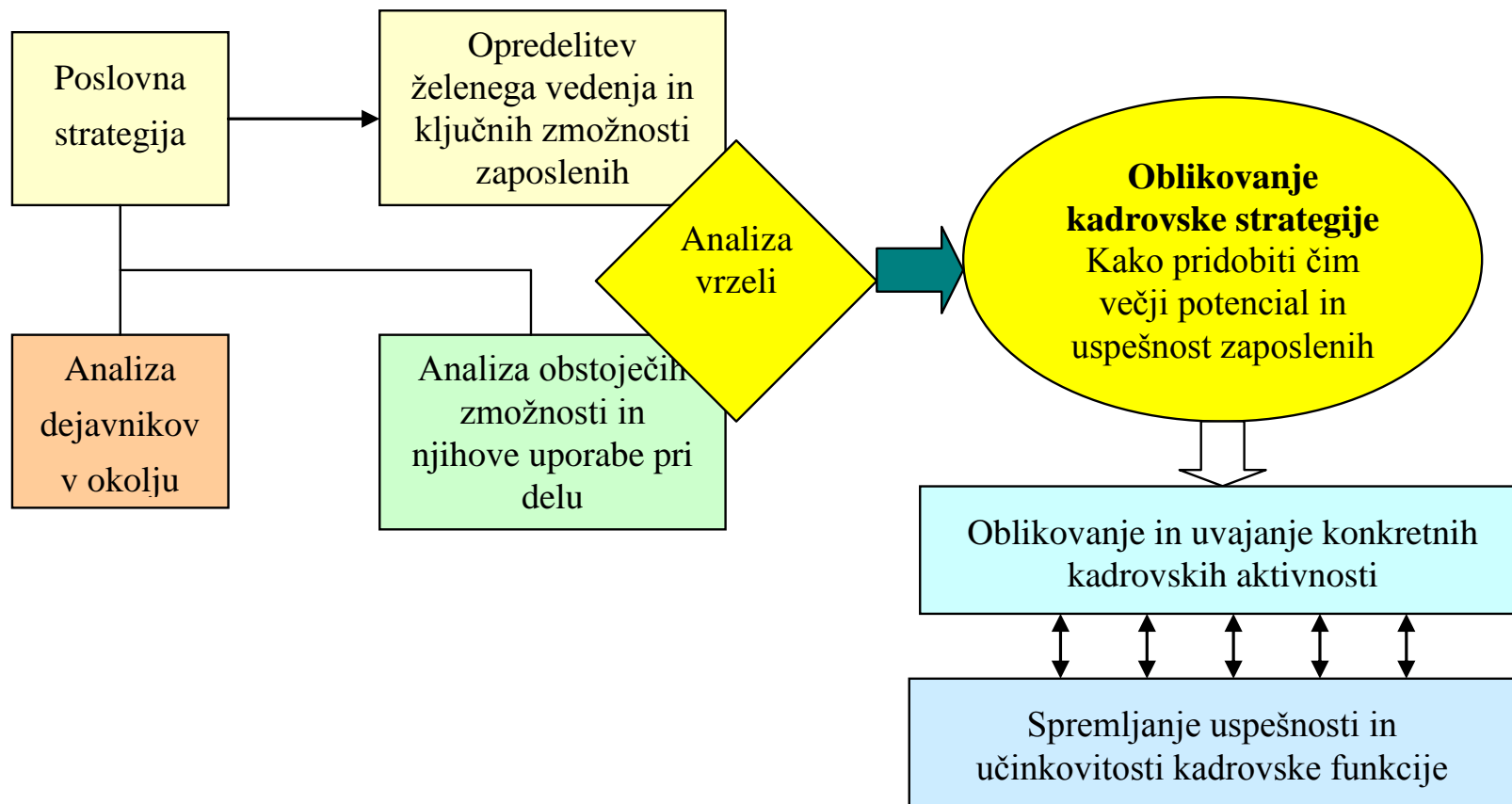


Vrednote povedo tisto, kar v podjetju najbolj cenimo in nam je vodilo pri uresničevanju poslanstva.

Poslovna izhodišča za oblikovanje kadrovske strategije

- Poslanstvo, vizija, vrednote
- Poslovna strategija (cilji in aktivnosti za doseganje ciljev)
- Ključne točke uspeha podjetja s kadrovskega vidika
- Finančne zmožnosti podjetja – proračun kadrovskega aktivnosti

Proces oblikovanja kadrovske strategije



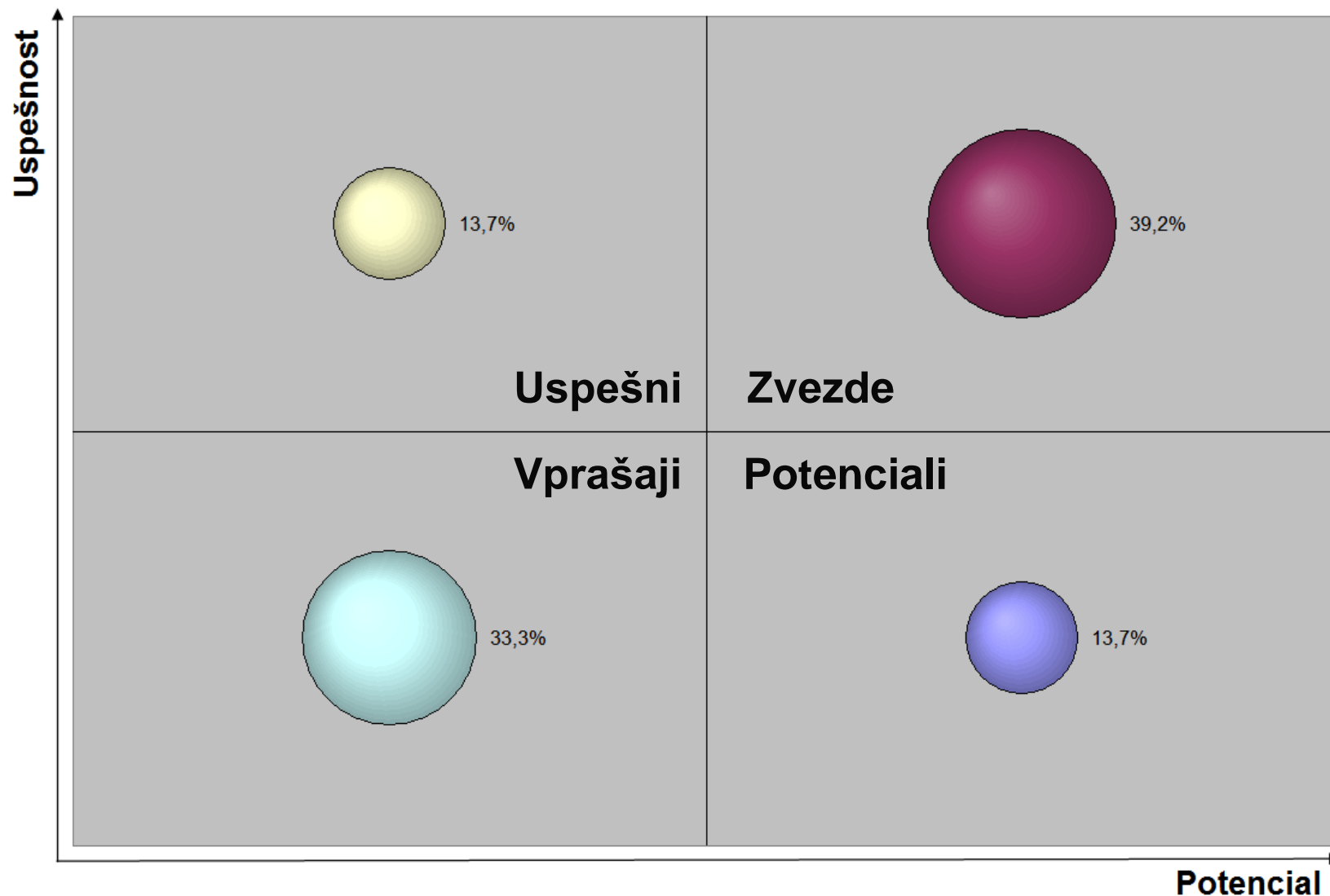
Kadrovska analiza

- Analiza okolja
 - Zakonodaja
 - Trg dela
 - ...
- Analiza v podjetju
 - Kadrovska struktura
 - Kadrovski portfelj
 - Analiza uspešnosti in učinkovitosti kadrovskih aktivnosti
 - Organizacijska klima ...

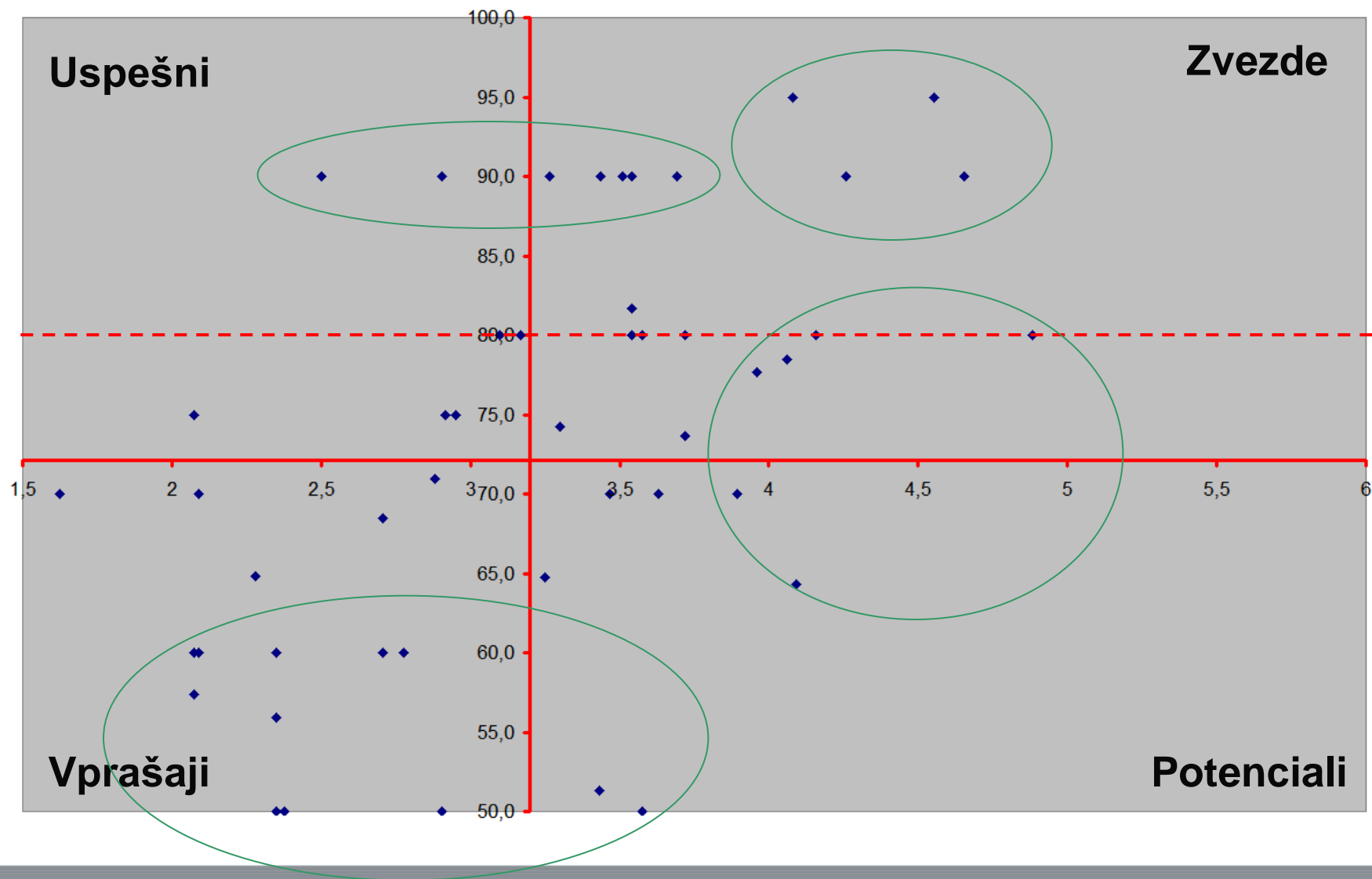
Analiza kadrovskega portfelja



Primer kadrovskega portfelja



Primer kadrovskega portfelja



Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti kadrovske funkcije

Tri ravni spremljanja:

- učinkovitost in uspešnost posameznih dejavnosti,
- učinek posameznih aktivnosti na vedenje zaposlenih,
- povezava s poslovnimi rezultati.

Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti kadrovske funkcije

- Dva časovna vidika spremljanja:
 - statični (točka v času)
 - dinamični (primerjave v času).
- Primerjalno zgledovanje (benchmarking).

Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti kadrovske funkcije

Poslovni vidik:

- Poslovni rezultati
 - finančne mere, merila kakovosti ...
- Zadovoljstvo kupcev
 - lojalnost kupcev, pohvale/reklamacije ...
- Zadovoljstvo vseh deležnikov

Štiri ključne vloge kadrovskih strokovnjakov



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