



OE, KI SE UKVARJA S KD, ANALIZA DM



ORGANIZIRANOST ORG. ENOTE, KI SE POKLICNO UKVARJA Z LJUDMI PRI DELU

- organizacije v Sloveniji – najpogostejše funkcijska organiziranost;
- posebni oddelki – t.i. kadrovska služba;
- sedanost/prihodnost– zmanjševanje org. enot, večja decentralizacija, mednarodne povezave, timsko delo, ... - HRM brez kadrovske službe.



NAJPOGOSTEJŠE NALOGE KADROVSKE SLUŽBE

- oblikovanje/sodelovanje pri izdelavi sistemizacije DM, sistema plač, motiviranja;
- urejanje formalnopravnih postopkov zaposlovanja;
- reševanje socialnih vprašanj;
- urejanje družbenega standarda, medsebojnih odnosov pri delu;
- kadrovsko informiranje;

- preučevanje strukture zaposlenih, kadrovskih virov;
- pridobivanje kadrov, vodenje izbirnih postopkov, načrtovanje in spremljanje poklicnega usmerjanja kadrov;
- izobraževanje, ocenjevanje kadrov;
- spremljanje razvoja kadrov;
- načrtovanje karier, DČ in njegove izrabe.

PRIHODNOST: ORGANIZACIJE BREZ KADROVSKIH ODDELKOV

- **prednosti:**
 - nizki stroški;
 - prožnost (manager se sam sooča s spremenljivimi okoliščinami);
 - manager – odgovornost za zaposlene;
 - oblikovanje timov, sistemov ugotavljanja uspešnosti.

- **pomanjkljivosti:**
 - pomanjkanje sinergije (managerji se dela z ljudmi ne učijo od specialistov);
 - neučinkovitost (vsaka OE oblikuje svoj lastni model, ni povratnih informacij o učinkovitosti oblikovanja sistema drugih OE);
 - nejasno definirana politika (ljudje imajo občutek, da se dela od danes na jutri – ni jasne kadrovske slike v prihodnosti);
 - ni enotnosti (različne delovne razmere in plačni sistem po OE).

ANALIZA DELOVNEGA MESTA

- tehnični postopek, s katerim preverjamo:
 - iz kakšnih nalog je delo sestavljeno;
 - s kakšnimi postopki je mogoče naloge opraviti;
 - v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo opravljalo;
 - kakšne lastnosti, znanje in spretnosti bo delo od delavca zahtevalo;
- rezultat analize DM je opis DM.

NAMEN UPORABE ANALIZE DM

- priprava objave prostega DM;
- priprava/izbira selekcijskih testov;
- pomoč vodji razgovora;
- poklicno usmerjanje;
- kriterij razvoja kadrov;
- racionalizacija usposabljanja;
- načrtovanje nasledstev in napredovanj;
- ocenjevanje usposobljenosti.

PODLAGA ANALIZE DM

- analiza dela;
- analiza delavca;

■ z analizo dela dobimo **opis dela:**

- naloge;
- fizikalne in socialne delovne razmere (delovno okolje);
- vrste odločitev, ki jih mora delavec sprejemati pri delu;
- psiho-fiziološke funkcije, ki jih zahteva delo

■ z analizo delavca dobimo **profil delavca:**

- človeške zmožnosti:
 - **znanja** (formalna izobrazba, funkcionalna znanja);
 - **sposobnosti** (intelektualne, motorične, senzorične, mehanske);
 - **osebne lastnosti** (poštenost, natančnost, vljudnost, zanesljivost, odgovornost,...);
 - **socialne lastnosti** (sposobnost vodenja, komunikativnost, sposobnost dela v timu...);
- izkušnje.

OPIS DELOVNEGA MESTA

- naziv DM;
- zadolžitve;
- pristojnosti;
- odgovornosti;
- povezave in odvisnosti z drugimi DM/slужbami;
- delovni pogoji.

METODE ZBIRANJA PODATKOV ZA ANALIZO DM

NAJBOLJ POGOSTE:

- opazovanje;
- individualni in skupinski razgovor;
- vprašalnik.

KRITERIJI IZBORA METODE

- čas;
- stroški;
- obseg analitičnega področja;
- dostopnost virov;
- ciljna skupina;
- število analitikov in njihova usposobljenost.

Opazovanje

- prednosti:
 - neposreden vpogled v delo omogoča poglobljeno razumevanje delovnih zahtev in pogojev dela;
- slabosti:
 - če je delo pretežno umsko, opazovanje nudi relativno malo informacij.

Razgovor

- prednosti:
 - omogoči informacij o običajnih in o neobičajnih dejavnostih, o fizičnem in umskem delu;
 - če je poročevalec oseba, ki delo tudi dejansko opravlja, lahko poroča tudi o situacijah in elementih, ki se pojavljajo le občasno;

- slabosti:
 - delavci so lahko sumničavi o namenih razgovorov, zaradi česar zadržujejo informacije;
 - izpraševalci lahko postavljajo nejasna vprašanja razlaga odgovorov je subjektivna in je odvisna od sposobnosti izpraševalca;
- rešitev:
 - razgovor kombinirati z drugimi načini zbiranja informacij.

Vprašalniki

- prednosti:
 - najhitrejša in najcenejša metoda;
 - izpolnjujejo se lahko izven delovnega časa;
 - omogočajo vključitev velikega števila delavcev;
 - odgovori izraženi količinsko – možnost statističnih obdelav;

■ slabosti:

- oblikovanje in razvoj kakovostnih vprašalnikov zahteva čas in finančna sredstva;
- ker ni neposrednega stika z informatorjem in analitikom, ni možnosti dodatnega pojasnjevanja vprašanj ali odgovorov;
- pomanjkanje osebnega stika med informatorjem in analitikom lahko zmanjšuje motivacijo za sodelovanje;

VAJA: ANALIZA DM

- za izbrano DM naredite analizo – izpolnite obrazec v prilogi.

Literatura in viri:

- Brejc, M. Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2002.
- Lipičnik, B. Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga Organizacija podjetja. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1992.
- Lipičnik, B. Mežnar, D. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
- Vukovič, G., Miglič, G. Zagotavljanje kadrovskega virov. Založba Moderna organizacija, Kranj, 2006.
