

KADROVSKA DEJAVNOST

- Kadrovski management (Florjančič, Bernik, Novak)
- Management kadrovskih virov (FDV,1998)
- e-gradivo

POJMOVNE OPREDELITVE:

- kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebnih in delovnih ciljev v organizaciji
- kadrovske viri / človeški viri - opredeljujejo zaposlene njihove sposobnosti, znanja, motiviranja, vrednote,... kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje,...

RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

- management kadrovskih virov, upravljanje človeških virov
- splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi
- nov pogled na vlog ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri delu vseh vprašanih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovem delu

SLUŽBE, ODDELKI

- personalna služba – skrbi za evidenco, sprejem, nameščanje, odpuščanje zaposlenih, rekreacijo, prehrano, bolezni, nezgode pri delu, občasno obveščanje
- kadrovska – socialna služba
 - tudi izobraževalni, splošni oddelki
- oddelek (služba) človeških (kadrovskih) virov
 - kadrovske strokovnjaki

KADROVSKA POLITIKA

- sistem norm, načel in temeljnih odločitev o kadrovskih zadevah
- upoštevati mora interese lastnikov, zaposlenih in družbe

KADROVSKA FUNKCIJA

- obsega splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri

KADROVSKA DEJAVNOST

- naloge personalne narave
- načrtovanje
- izobraževanje in osebni razvoj
- mobilnost
- kultura in odnosi (npr.: jutranja kava)
- vrednote (npr.: zakonitost,...)
- inovativnost (npr.: novosti,...)
- medicina dela (zdravje pri delu,...)
- nagrajevanje (različni modeli, npr.: nagrajevanje po delu,...)
- spremljanje razvoja
- raziskovanje...

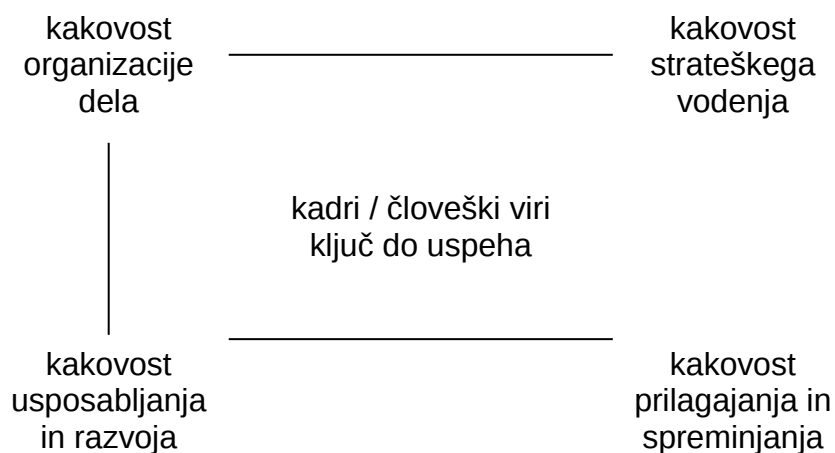
POJMOVANJE IN RAZVOJ PODROČJA

- vloge zaposlenih
- tradicionalno ravnanje z ljudmi
- pomen medčloveških odnosih

- teorije o ravnanju z ljudmi:
 1. tradicionalna teorija o delu z ljudmi
 2. teorija o medčloveških odnosih
 3. teorija o ravnanju z človeškimi viri

VLOGA KADROV O ORGANIZACIJI

- človek je najpomembnejši vir organizacije
- zaposleni so najpomembnejše premoženje
- konkurenčna prednost organizacije



ČLOVEŠKI VIRI: PRISTOP IN MODELI

- ekonomsko orientalni pristop
- integrativni modeli

EKONOMSKO ORIENTIRAN PRISTOP

- Ovrednotenje človeških zmožnosti

LIKERT

- Model kapitalizacije zgodovinskih stroškov
- Računovodski sistem človeških virov
- Kritike:
 - pretekli stroški
 - načrtovani stroški

SCHUSTER

- »dvigovalci klime« - org. vzdušje:
 - ocenjevalni center
 - fleksibilni plačilni sistem
 - udeležba pri dobičku glede na produktivnost oz. dosežene rezultate pri delu
 - fleksibilni delovni čas
 - organizacijski razvoj
- povezanost med usmerjenostjo na zaposlene in uspešnostjo organizacije

EKONOMSKA OBRAVNAVA ČLOVEŠKIH VIROV

- spreminjati se je začela zavest v menedžmentu: zaposleni niso več stroškovni dejavnik, temveč del premoženja

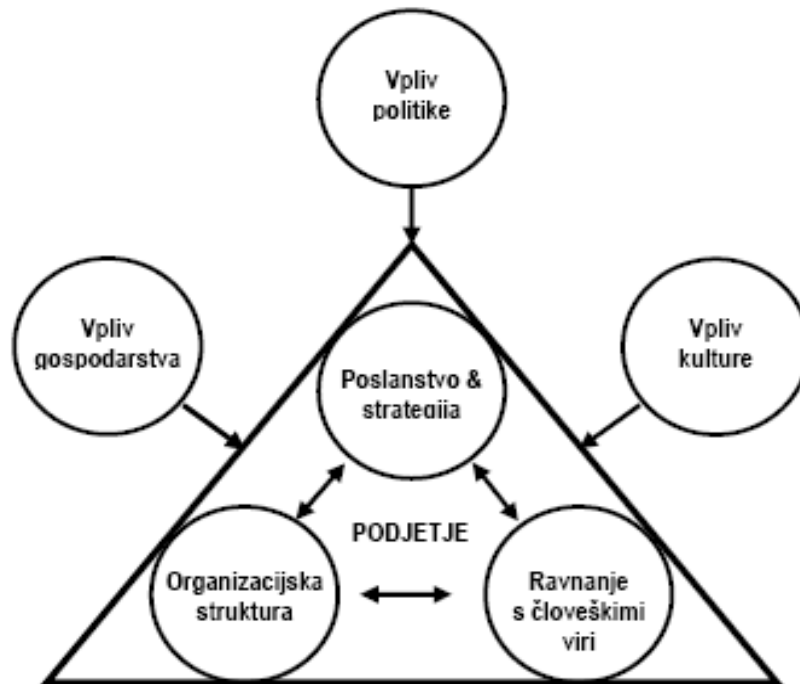
INTEGRATIVNI MODELI

- michiganski model
- harvardski model

MICHIGANSKI MODEL

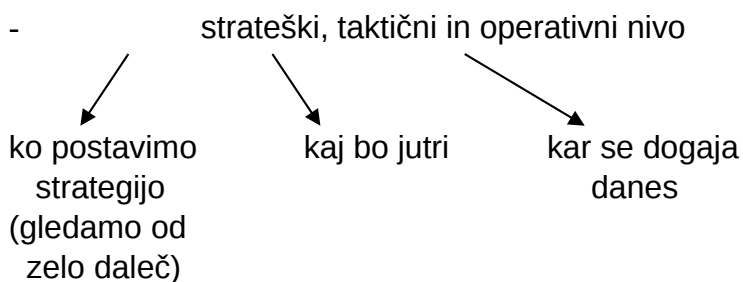
- povezanost med ravnanjem s človeškimi viri in strategijo podjetja
- ravnanje s človeškimi viri obravnava kot eno izmed sestavin, ki so vključene v celoten proces menedžmenta
- učinkovitost in uspešnost organizacije odloča povezanost:
 - strategije (kar je treba storiti, da smo uspešni)
 - strukture organiziranosti
 - človeških virov
- upošteva dejavnike okolja (zunanji dejavniki)
- podobo organizacije v javnosti oblikujejo zaposleni s svojim ravnanjem in delovanjem

STRATEŠKO RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIR V MICHIGANSKEM MODELU



MICHIGANSKI MODEL IN RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

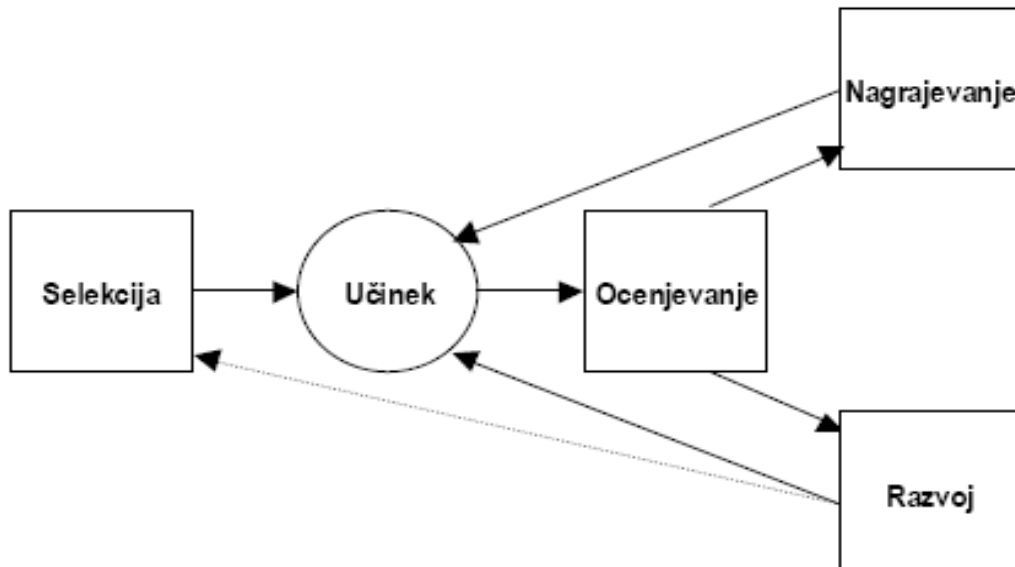
- ravnanje s človeškimi viri je opredeljeno s štirimi delovnimi funkcijami:
 1. selekcija kadrov
 2. ocenjevanje delovne uspešnosti
 3. sistem nagrajevanja in spodbujanja
 4. razvoj kadrov



POSEBNA POZORNOST: STRATEŠKI NIVO

- primernost in ustreznost strateške izbire kadrov
- strateško ocenjevanje delovnih dosežkov
- strateški sistem stimuliranja in nagrajevanja
- strateški razvoj kadrov

KROŽNI TOK ČLOVEŠKIH VIROV



KRITIKE MICHIGANSKEGA MODELA

- področje človeških virov vpliva strategija podjetja, ne more pa aktivno vplivati samo nase
- model daje jasno prednost začrtani strategiji podjetja
- model ne predvideva, da bi bila sprememba kadrovske strategije direktno pogojena zunanjimi dejavniki

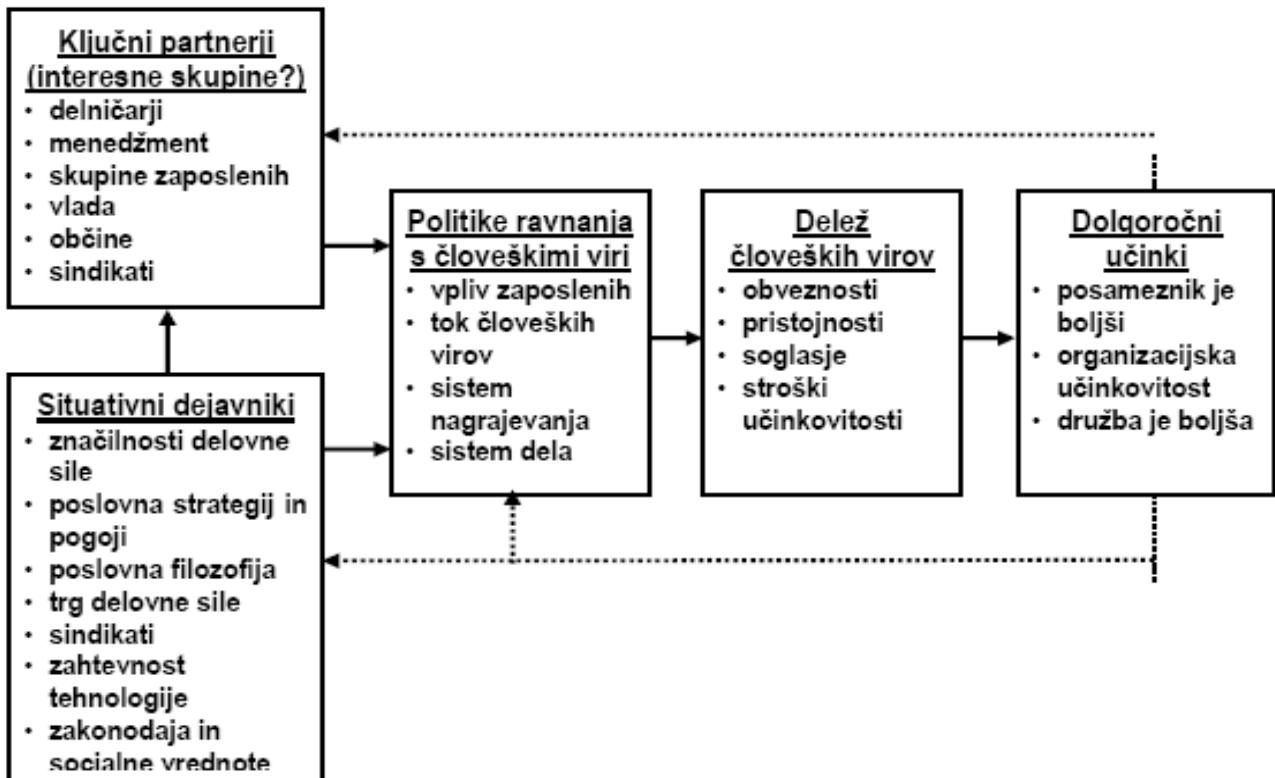
HARVARDSKI MODEL

- osrednja naloga menedžmenta je:
 - zagotoviti prave ljudi za delo na posameznih nalogah
 - poskrbeti za informacije in delovna sredstva, potrebna za nemoteno opravljanje dela
 - oblikovati sistem spodbujanja, nadzora in usklajevanja nalog glede na cilj organizacije

RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V HARVARDSEM MODELU

- štiri bistvena področja
 1. udeležba zaposlenih
 2. spreminjanje človeških virov
 3. sistem nagrajevanja
 4. organizacija dela

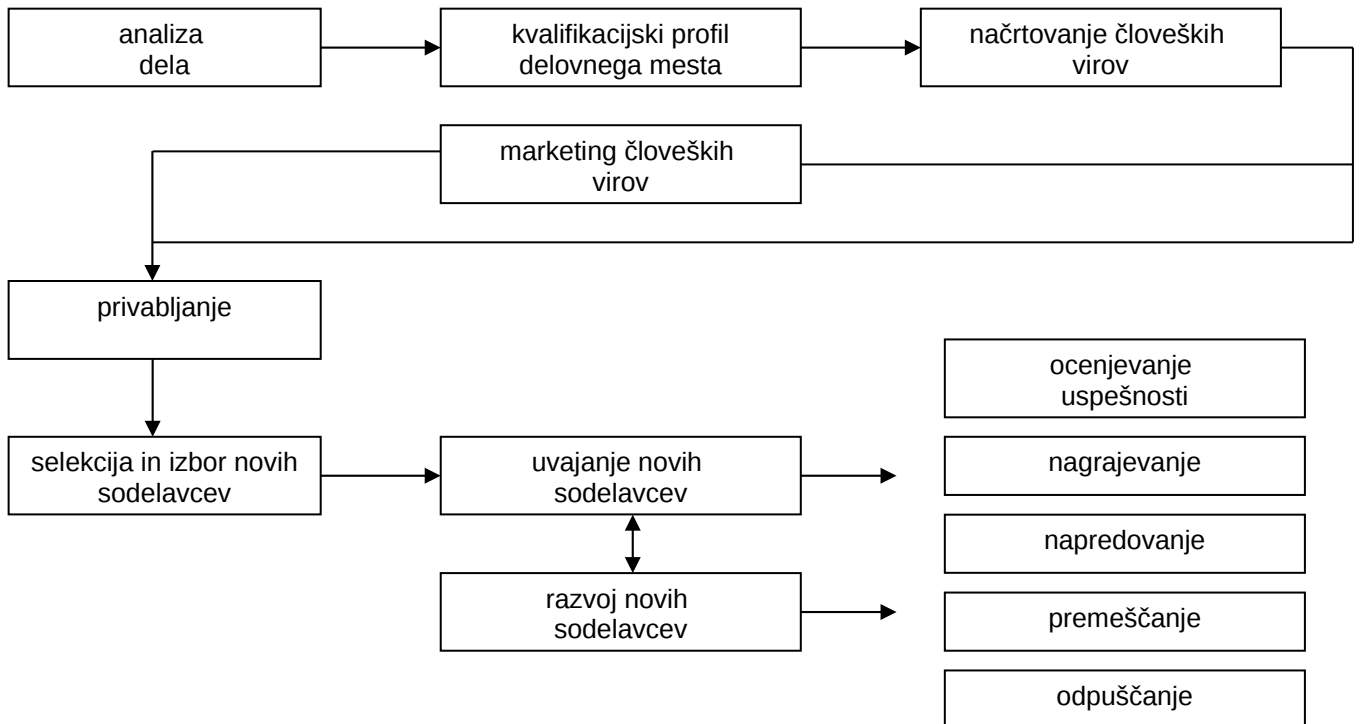
HARVARDSKI MODEL RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI



MODEL "4C"

- ZAVEZANOST (commitment)
 - povezanost zaposlenih z organizacijo
- KOMPETENCE (competence)
 - možnost dviga kompetentnosti
- SKLADNOST (congruence)
 - usklajenost menedžmenta in zaposlenih
- GOSPODARNOST (cost effectiveness)
 - stroškovna učinkovitost politike ravnanja s človeškimi viri

KADROVSKI PROCESI



1. ANALIZA DELA

- smisel obstoja posameznega dela
- klasični instrument proučevanja organiziranosti
- odgovor o zahtevani količini in kakovosti
- dejanske potrebe in zahtevo

OPREDELITVE ANALIZE DELA

- proces, ki se uporablja za določanje in opisovanje vsebina dela na takšen način, da je vsakemu, ki potrebuje informacijo za sprejemanje odločitev, popolnoma razumljivo, za kakšno delo gre (Cushway)

UPORABNOST ANALIZE DELA

- načrtovanje človeških virov
- selekcijo kandidatov
- razvoj dela
- izobraževanje in usposabljanje
- ponovno oblikovanje dela
- merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti
- pregled in rekonstrukcija organizacije
- pravice zaposlenih (pravica do varnega delovnega mesta,...)
- študij časov in gibov
- delovne razmere

KLJUČNE INFORMACIJE ANALIZE DELA

- identifikacija dela
- potek informiranja
- vsebina dela
- kriterij izvrševanja in standardi
- pritiski
- relevantna statistika
- delovni pogoji
- druge informacije

NAČELA ANALIZE DELA

- analiza dela in ne seznam nalog
- kvalifikacijski profil in ne opis
- vsebina in ne obsojanje
- današnje in ne jutrišnje delo

METODE ZA ANALIZO DELA

- metoda opazovanja (ko se neko delo izvaja, se to delo opazuje kako poteka)
- intervju
- metoda kritičnih dogodkov
- lastno poročilo
- metoda vprašalnika
- seznam za preverjanje
- dnevnik dela
- analiza hierarhičnih nalog
- metoda ocenjevanja
- metoda popisnih listov
- analiza funkcij dela
- metoda merjenja elementov delovnega okolja
- analiza zahtev dela
- metoda proučevanja dokumentacije o delu

DVA PROFILA DELA

Profil delovnega mesta

- če opazujemo organizacijo ali organ z materialnega vidika, to je kot celoto ljudi in materialnih sredstev, potem je najmanjši del organizacije delovno mesto (Brejc)
- določiti nivo in ključna merila opazovanja organizacije
- poznavanje (opis) vseh pričakovanj delovnega mesta:
 - definirati temeljne delovne naloge
 - opisati ključne situacije
 - ugotoviti mrežo komunikacij (kako poteka komunikacija, kje v sistemu je kako delovno mesto,...)
- → zapis: prvi splošni raster zahtev delovnega mesta (opis delovnega mesta ali sistemizacija del in nalog)
- spremljati vplive okolja

Izdelava profila delovnega mesta

- identifikacija delovnega mesta (kje se to delo izvaja, naziv del. mesta, šifra del. mesta,...)
- predstavitev delovnega mesta (opis nalog, navedejo se konkretne dejavnosti)
- namen in cilji delovnega mesta (skuša se tudi opredeliti, kake bi bile posledice, če tega delovnega mesta ne bi bilo)
- osrednje naloge (ki se izvajajo na tem delovnem mestu)
- ključni odjemalci (tega delovnega mesta) – npr.: sodelavci, študenti, politika,....
- posebna pričakovanja
- spremembe pri ključnih partnerjih (npr.: spremenile so se zahteve, odnosi, način poslovanja,...)
- ciljni konflikti
- kriterij uspešnosti
- sprejemanje odločitev
- vpetost v komunikacijsko mrežo

Spoznanja

- ne gre za novo oblikovanje prakse, pač pa se želi »ujeti« obstoječo prakso
- opuščanje posameznih delovnih nalog (npr.: nepotrebne zaradi tehnologije)
- ugotavljanje in načrtovanje novih delovnih nalog
- ??? sodelovanje z zunanjimi sodelavci (da zunanji pride in analizira delo)

Profil delavca (uslužbenca)

- izhodišče: profil delovnega mesta
- namesto poimenovanja, vsebina (npr.: ne samo timsko delo, ampak širše opredeliti)
- vloga (ki jo delavec »odigra« v sistemu)

Kriterij oblikovanja profila uslužbenca

- opredelitev izobrazbe in usposobljenosti
- sposobnosti in spretnosti
- delovne izkušnje
- osebnostne značilnosti
- socialna kompetenca
- igranje vlog pri delu
- kompetence

NAČRTOVANJE KADROV

- predvidevanja možnega razvoja ter priprave ustreznih ukrepov za zagotavljanje potrebnega števila kadrov

Načrt kadrov

- sistematična in miselna osvojitve prihodnjih odločitev, po vezanih s kadri, v odvisnosti od ciljev in ukrepov kadrovskega menedžmenta, ki je oblikovan na osnovi kadrovske politike organizacije

Načrtovanje kadrov kot del strateškega razvoja organizacije

- načrt razvoja določa naloge, ki jih je treba opraviti
- te naloge določajo organizacijo, profile delovnih mest ter število in strukturo kadrov
- delovna mesta zahtevajo ustrezne poklice, znanja in stimulacijo kadrov
- na osnovi zahtev in potreb po izobrazbenih profilih kadrov posameznih organizacij izhajajo programi in sistemi izobraževanja, ki se načrtuje na nivoju interesnih skupnosti
- se potrebe po kadrih načrtujejo na nivoju države

INFORMATIVNA PODLAGA RAZISKOVANJA ČLOVEŠKIH VIROV

- razvoj strategije človeških virov
- načrtovanje pokrivanja človeških virov z notranjim ali zunanjim trgom delovne sile
- načrtovanje odhoda sodelavcev (upokojitev, odpustitev, odhod,...)
- načrtovanje racionalizacije človeških virov
- načrtovanje razvoja in pospeševanja
- spodbujanja potencialov sodelavcev
- načrtovanje stroškov povezanih s človeškimi viri

Elementi načrtovanja kadrov

- predvidevanje potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje
- kritično analizo obstoječe strukture kadrov
- permanentno spremljanje in izpopolnjevanje kadrov
- sestavni del načrtovanja v podjetju

Vrste in modeli kadrovskih načrtov

- načrti glede na:
 - vsebino (struktura, kako jih vključimo,...)
 - čas (kratko ali dolgo obdobje)
 - obseg (celotna organizacija, en oddelek v organizaciji,...)
- časovni okvir:
 - kratkoročni (do 1 leta)
 - srednjeročni (okoli 3 let)
 - dolgoročni (več kot 3 leta)

Metode načrtovanja

- objektivne (dejstvo)
 - statistične metode
 - metode zasnovane na študiju dela
- subjektivno
 - presojanje
 - tehnika delfi

Od načrtovanja človeških virov do strateške vizije

- javna uprava: običajno za obdobje naslednjih pet let
- načrti za krajše časovno obdobje
- model načrtovanja kadrov za doseganje strateške vizije organizacije
- izhodišče za izdelavo načrta izobraževanja, s tem pa napredovanja kadrov v podjetju

Pomen načrtovanja kadrov

- razvojni pomen
 - pridobivanje in razvoja človeških virov
 - vpliv na:
 - oblikovanje bodoče organiziranosti organizacije
 - oblikovanje formalnega in neformalnega sistema znotraj organizacije
 - ustvarjanje in oblikovanje organizacijske kulture
 - odnos organizacije oz. zaposlenih do družbe in okolja

»Kritični« vidiki načrtovanja

- spremenjena vloga zaposlenih
- enake možnosti napredovanja
- nepredvidljivost
- določanje zahtev
- nepričakovana preseganja oz. pomanjkanje
- (ne)posredni vpliv
- izoblikovani profili
- vizija razvoja

STRATEŠKA VIZIJA



Kadrovski marketing

- ena izmed kadrovskih funkcij
- do izraza pride predvsem, ko organizacija pridobiva kandidate iz zunanjega okolja
- cilji:
 - zunanji: srednje in dolgoročno osvajanje potencialov na zunanjem trgu
 - notranji: doseganje večje motivacije ali pripadnosti organizaciji

Pomanjkanje atraktivnosti

- naraščanje negativne podobe organizacije
- demotivirane uslužbenke
- pogoste neatraktivne dejavnosti
- omejene možnosti razvoja uslužbenecv
- nekonkurenčnost plače
- manj atraktivno izobraževanje

Oblikovanje pozitivne podobe

- v organizaciji
 - strokovnost
 - strokovnost razgledanost zaposlenih
 - ustrezen način ravnanja z zaposlenimi
 - ustrezen nivo delovnih odnosov
- v okolju
 - raziskovanje »trga« na širšem (zunanjem) in ožjem področju
 - analiza zaposlenih

Pridobivanje človeških virov

- obstoječi notranji zaposleni
- uporaba obstoječih zvez
- zunanji kontakti

- oglašanje

SELEKCIJA IN IZBIRA NOVIH SODELAVCEV

SELEKCIJA KANDIDATOV

- novi sodelavec sooblikuje (bo sooblikoval) podobo organizacije
- sodelujejo:
 - kadrovske službe
 - vodja
 - (prihodnji) sodelavci

IZHODIŠČE POSTOPKA SELEKCIJE

- določiti zahteve, ki naj bi jih kandidat v idealnem primeru izpolnjeval
- osnova:
 - profil delovnega mesta
 - profil uslužbenca
 - + kritične situacije
- strogost zahtev ?

METODE (kriteriji) IZBIRE

- prijava na razpis
 - življenjepis (lastnoročno napisan?)
 - CV
- priporočilo
- lista za preverjanje
 - različne sposobnosti, znanja
 - delovni pogoji
 - lista različnih delovnih nalog na tem delovnem mestu
- intervju
 - prednosti (konkreten stik s kandidatom, kar je napisano lahko interpretirano,...)
 - slabosti (s oblikovanjem vprašanj,...)
- testi
 - objektivnost izvedbe (test vedno izvaja ista oseba)
 - objektivnost ocene (nekdo izvede test, drugi oceni)
 - objektivnost interpretacije (pomeni, da na osnovi rezultatov, ki jih dobimo, je potrebno zagotoviti iz nekih točk v opisno obliko)

- veljavnost testov (so karakteristike normiranega vzorca):
 - aktualnost norm
 - reprezentativnost normiranega vzorca
 - velikost normiranega vzorca
 - preizkus spretnosti (npr.: psihomotorična spretnost, občutek za globino, tehnične sposobnosti, občutek za širino,...)
 - ocenjevalni center (poteka preko direktnega opazovanja ljudi)
 - dva različna pristopa oblikovanja zahtevanega profila kandidata:
 - od spodaj navzgor
 - od zgoraj navzdol
 - tehnike zbiranja informacij
 - intervju
 - zbiranje prejšnjih opisov mesta in analiza nalog
 - opažanja uslužbencev pri izvedbi nalog
 - izvedba vprašalnika na podlagi rezultatov intervjuja
 - razgovor (krajši) z osebami, ki so preučevanemu delovnemu mestu podrejene
-

OC: zahteve, ki se postavljajo za oblikovanje vaj oz. nalog ocenjevalnega centra

- transfer
- homogenost (vsaka naloga, ki se izvede, mora biti čimbolj zaokrožena, tudi iz vidika kakovosti)
- reprezentativnost (dajmo takšne naloge, ki bodo prišle najbolj v poštev v praksi – najbolj tipične naloge)
- standardizacija (naloge morajo biti ponavljajoče)
- ekonomičnost (naloga naj bo tako iz vidika časa, kot iz vidika ekonomičnosti čimbolj ugodna)
- fair play

OC: kognitivno orientirane naloge

- kratek primer (kandidat opiše nek problem in pove kako bi ga rešil)
- video simulacija (kandidata posnamemo)
- primer košarice
- študij primerov, igra načrtovanja

OC: naloge, ki so orientirane na odnose

- predstavitev
 - kratko predavanje
 - igranje vlog
 - skupinska razprava
 - (video) snemanje ???
-

- mnenje grafologa
- nekonvencionalne metode???

UVAJANJE NOVIH SODELAVCEV

POMEN UVAJANJA NOVIH SODELAVCEV

- novi sodelavec spozna:
 - organizacijo
 - delovno mesto
 - sodelavce
 - ključne partnerje
 - pričakovanja organizacije

INFORMIRANOST / VPRAŠANJA

- odpravljanje negotovosti in zmede
- strah pred napakami
- pogosta vprašanja:
 - bom lahko izpolnil nove naloge?
 - bom lahko napravil dober vtis?
 - kdo in kakšni bodo moji kolegi, sodelavci,...?
 - kdo in kako bo ocenjeval mojo delovno storilnost?
 - za kakšne naloge in projekte bom odgovoren?
 - kakšen je tipičen delovni dan?

IZHODIŠČE UVAJANJA

- poslovno nujen proces
- sodelovanje kadrovske službe in vodje
- preseganje dveh ekstremov
- vpliv na motivacijo in karierno pot

NEUSTREZNO UVAJANJE

- povezava med frustriranim uvajanjem in predčasno odpovedjo
- visoki stroški fluktuacije (izbirni postopek)
- razlogi fluktuacije:
 - napačna pričakovanja
 - stil organizacije
 - zahteve delovnega mesta
 - težave s sodelavci oz. predpostavljenimi

IZGRADNJA SISTEMATIČNEGA UVAJANJA

- dobro uvajanje: že med selekcijo
- dva sklopa uvajanja:
 - uvajanje informacij o delovnem mestu in okvirnih pogojih opravljanja dela
 - posredovanje nenapisanih pravil in predstavitev vrednot

PRESEGANJE NEGATIVNEGA RAZVOJA

- predstavitveni pogovor
- predstavitev organizacije (pisna predstavitev, splet,...)
- pozitiven vpliv delovne skupine

SPECIFIČNE SKUPINE LJUDI

- invalidi
- zaposleni, ki opravljajo delo s skrajšanim delovnim časom in v izmenah
- sodelavke po porodniškem dopustu
- premeščeni uslužbenci
- pripravniki
- brezposelni
- starejši delojemalci

- sodelavci s časovno omejenimi pogodbami (za določen čas)

VLOGA PREDPOSTAVLJENEGA V PROCESU UVAJANJA

- pomaga pri oblikovanju ciljev
- povratne informacije
- raven pričakovanj
- vodila za delo:
 - specifične povratne informacije
 - pojasnitev (ne)zadovoljivega rezultata
 - jasno opredeljen želeni rezultat
 - iz odnosa sodelavcem izpostaviti pozitivne stvari

POTEK UVAJANJA (6. korakov)

1. Predhodne aktivnosti

- sprejemno pismo
- namestitvev
- potek prvega dne
- osnovne informacije

2. Prvi dan

- kritična faza (1. vtis)
- manjša obremenitev
- predpostavljeni

3. Uvajalno delo

- vodja
- mentor
- kadrovska služba
- določitev ciljev

4. Priprava na funkcijo

- pričakovani cilji
- mentoriranje

5. Razvoj osebnosti

- kooperativnost
- odnos do razvoja
- prevzem odgovornosti

6. Konec uvajalnega časa

- ocena potencialnih prednosti in šibkosti
- kriterij prihodnjega ocenjevanja:
 - strokovnost
 - kakovost dela
 - količina in obremenitve
 - organizacija dela
 - kontakt z ljudmi
 - upravljanje konfliktov
 - izražanje
 - iniciativnost, kreativnost
 - predstavitev realnih ciljev
 - reševanje problemov
 - sposobnost vodenja
 - motiviranje,...

RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

RAZVOJ ZAPOSLENIH

- usmerjenost k doseganju strateških ciljev
- pogoj delovanja in razvoj organizacije

NOTRANJA LOGIKA RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV

- temelji na odnosu dveh sistemov, ki sta si različna, a medsebojno odvisna:
 - prvi sistem: delovno mesto, preko katerega se kot odločajoči kriterij delovanja izražajo zahteve organizacije
 - drugi sistem: posameznik, ki opravlja delo na tem delovnem mestu in ima določene potrebe in pričakovanja
- sistema sta si zaradi svojih interesov proti_____ in v konfliktu

Izpitna vprašanja:

Michiganski model ravnanja s člo. viri

Kje je analiza dela v pomoč? (naštej 6)

Marketing člo. virov

Prednosti in slabosti kariernega sistema v upravi (gradivo iz vaj)

Vloga predpostavljenega pri uvajanju v delo..

predstavi na primeru izbiri med 2 posameznikoma