

Kadri v organizaciji *februar - marec - april 2011*

Tretjo vajo boste opravili v skupini (skupina oziroma člani skupine so lahko enaki kot pri prvi vaji, lahko pa tudi različni). Skupina naj šteje 5 ali 6 članov. *Končna ocena bo enaka za vse člane skupine*, zato medsebojno poskrbite, da bo delo enakomerno razdeljeno. Svetujem vam, **da vsi sodelujete pri vseh nalogah**, saj le tako lahko izkoristite učinke timskega dela.

Tretja vaja zahteva opravljanje treh nalog:

- 1) Odgovor na eno izpitno vprašanje.
- 2) Refleksija aktualne zadeve.
- 3) Rešitev praktičnega problema.

1) Odgovor na eno izpitno vprašanje.

V e-učilnici v poglavju Tretja vaja boste našli primere izpitnih vprašanj, na katera so odgovarjali vaši sošolci v Celju. Izberite **ENO** vprašanje in nanj odgovorite. Odgovor na prva štiri vprašanja **ne sme presegati polovice strani**, odgovor na **peto vprašanje pa ne sme presegati ene strani** (Times new Roman, brez razmaka, velikost 12).

Pri odgovorih bodite pozorni zlasti na to, da odgovor **dobro utemeljite** in ga podprete z **argumenti**. V kadrovskem managementu težko govorimo o "pravilnih in edino možnih" odgovorih. Pomembneje je, da svoj odgovor dobro razložite.

Možne točke: 5.

2) Refleksija aktualne zadeve.

Družbeno dogajanje je vedno zaznamovano z aktivnostmi, ki bolj ali manj (ne)posredno vplivajo na kadrovske dejavnosti v organizaciji. Trenutno sta zlasti aktualni problematiki malega dela in pokojninske reforme. Zato je vaša naloga, da izberete eno od navedenih tem:

- 1) *Vpliv malega dela na načrtovanje kadrov v organizaciji ALI*
- 2) *Vpliv načrtovane pokojninske reforme na načrtovanje kadrov v organizaciji.*

Nato preučite dostopno gradivo (večina ga bo verjetno na spletu) ter izoblikujete vaše mnenje, predstavite argumente za/proti ipd., pri čemer pišite **z vidika načrtovanja in ravnanja s kadri v organizaciji, torej z vidika kadrovskega managementa**. Povedano z drugimi besedami vprašajte se, npr. kako bi uvedba malega dela vplivala na število zaposlenih v podjetju, kaj bodo morale organizacije spremeniti pri načrtovanju svojih kadrov ob uvedbi malega dela ALI kaj pomeni za kadrovske strukture, če se bo zvišala upokojitvena starost, ali so delovna mesta v organizacijah temu prilagojena ipd.

Če vam nobena od navedenih tem ne ustreza, lahko izberete svojo. V tem primeru oddajte v e-učilnico (poleg pisnega izdelka) tudi članek ali drugo gradivo, na podlagi katerega ste izdelali pisni izdelek.

Maksimalna dolžina tega pisnega izdelka sta **dve strani** (Times new roman, brez razmaka, velikost 12).

Možne točke: 10.

3) Rešitev praktičnega problema.

Spodaj imate navedene 4 situacije, ki se vam lahko zgodijo v praksi (**gre za resnične primere**). Dobro jih preberite ter v svojem pisnem izdelku skušajte odgovoriti na postavljena vprašanja ter predstavite vaše mnenje, ki naj bo dobro utemeljeno ter podprto z argumenti. Pri tem izhajajte iz kadrovske dejavnosti, torej kako ravnati s kadri na ustrezen način. Podobne primere pričakujte na izpitu.

Izberite EN primer in ga analizirajte. Maksimalna dolžina pisnega izdelka je **ena stran** (Times new roman, brez razmaka, velikost 12). Pri svojem delu lahko uporabite tudi literaturo in vire. Pri odgovarjanju bodite pozorni zlasti na dobro utemeljitev vašega mnenja ter na dobro argumentacijo. V kadrovskem managementu težko govorimo o “pravilnih in edino možnih” odgovorih. Pomembneje je, da svoj odgovor dobro razložite.

Situacija 1: Izbor kadra mimo nadrejenega

V organizaciji ABC, d. d., velja naslednja hierarhija: strokovni sodelavci, vodje oddelkov in glavni direktorji, predsednik uprave.

Vodja oddelka marketinga je že nekaj časa moledoval pri svojem glavnem direktorju, da potrebuje pomoč pri svojem delu, saj s trenutno ekipo ne zmore opraviti vsega naloženega dela. Glavni direktor je preučil situacijo ter ugotovil, da bi bilo res smotrno zaposliti novega sodelavca. Spomnil se je prejšnjega večera, na katerem je spoznal sposobnega kandidata, ki je zaposlen v konkurenčnem podjetju. Takoj ga je poklical in ga povabil v službo. Po hitrem razgovoru sta se zmenila, da bo začel z delom čez dva tedna; ta je takoj svojo odločitev sporočil v podjetju, kjer je bil zaposlen, ter se vse dogovoril.

Čez nekaj dni je glavni direktor to povedal vodji oddelka marketinga, ki nad odločitvijo ni bil navdušen, saj je želel sodelovati pri izboru svojih sodelavcev. Po drugi strani pa direktor ne more preklicati obljube, saj je kandidat že dal odpoved v podjetju, kjer je delal.

Vprašanje: Kaj naj stori glavni direktor, da bo svojega izbranega kandidata najbolje vključil v delovno okolje? Ali se strinjate z mnenjem vodje oddelka? Kdo naj sodeluje pri postopku pridobivanja in izbora kadrov v organizaciji? Odgovore utemeljite in razložite!

Situacija 2: Medgeneracijsko komuniciranje

V podjetju ČŽŠ, d. o. o., je večina zaposlenih starih med 45 in 55 let. Navajeni so klasičnega osebnega komuniciranja, elektronsko pošto uporabljajo kvečjemu za komunikacijo s poslovnimi partnerji, dopise in ostale dokumente večinoma pošiljajo prek navadne pošte. Mobilnih telefonov za službene namene praktično ne uporabljajo, razen če gre res za nujne primere.

Lastnik podjetja se je praktično čez noč odločil, da bo zamenjal upravo podjetja, in sicer je za direktorja in člane uprave postavil posameznike na začetku oziroma v prvi fazi njihove kariere, stare med 28 in 35 let.

Po nekaj opravljenih nalogah in sestankih z zaposlenimi je novo vodstvo ugotovilo, da imajo komunikacijske ovire z ostalimi zaposlenimi. Vodstvena ekipa je namreč navajena komunikacije večinoma prek e-medijev (elektronska pošta, e-konference, socialna omrežja) in mobilnega telefona. Osebni sestanki več kot enkrat na teden in za manjše probleme se jim zdijo izguba časa. Ostali zaposleni tega ne razumejo in pričakujejo od vodstvene ekipe, da bo nadaljevala z obstoječim načinom komuniciranja.

Vprašanje: Kaj bi kot svetovali vodstveni ekipi? Kdo je tisti, ki bi se moral prilagoditi: vodstvena ekipa ali ostali zaposleni? Kako bi bilo mogoče tovrstni komunikacijski problem premostiti? Zakaj sploh nastane? Odgovore utemeljite in razložite!

Situacija 3: Pogovor z zaposlenim, ki je kradel

Pri letni inventuri so v skladišču proizvodnega podjetja ugotovili, da manjka 100 litrov goriva. Tudi po pregledu vse dokumentacije nikakor niso mogli ugotoviti vzroka, torej kam in kako je gorivo izginilo. Zato je vodja skladišča pregledal vse posnetke nadzornih kamer ter ugotovil, da eden izmed zaposlenih krade. Po posvetu s kadrovskim managerjem je ugotovil, da bi lahko začel postopek odpovedi pogodbe o zaposlitvi, vendar tega ni želel. Zaposleni, ki je kradel, delo zelo dobro, je marljiv in vesten. Velikokrat je pri svojem delu zgled drugim ter se zelo izkaže kot mentor mlajšim zaposlenim. Njegov poklic sodi med deficitarne, zato se je vodja skladišča zavedal, da bo težko hitro našel zanj zamenjavo. Tako se je vodja skladišča znašel pred dilemo: kako se pogovoriti z zaposlenim. Njegov cilj je bil jasen: želel mu je sporočiti, da mora s krajo prenehati ter vrniti vso ukradeno gorivo ali plačati zanj, hkrati pa je želel, da ostane v delovnem razmerju. Istočasno se je zavedal, da se bo v skladišču in organizaciji prej ali slej izvedelo, da je "kradljivec" ostal v delovnem razmerju kljub njegovim dejanjem. To bi zagotovo negativno vplivalo na že tako krhke medosebne odnose.

Vprašanje: Kako naj vodja skladišča pristopi k zaposlenemu, da bo dosegel svoj cilj? Kako naj izvede pogovor z njim? Kaj naj predhodno preveri in kako naj ga na njegova dejanja opozori? Kako naj ravna do ostalih zaposlenih, da ne bo povzročena dodatna škoda? Odgovore utemeljite in razložite!

Situacija 4: Sprememba izgleda zaposlenih

V gostinskem obratu na obrobju večjega slovenskega mesta so bili navajeni lokalnih gostov, ki niso bili zahtevni. Stregli so cenejšo kavo, polnomastno mleko, obilne in nič kaj raznolike obroke. Izgled zaposlenih lokalne goste ni zanimal veliko, saj so prihajali predvsem zaradi nizkih cen. Ker pa je poslovanje pešalo, se je direktor odločil za strateški preobrat. Ciljna populacija za njihovo gostinske storitve po novem niso več oziroma samo lokalni prebivalci, temveč tudi zahtevnejši domači gostje in prebivalci sosednjih držav. Da bi jih pritegnil, mora temeljito spremeniti strategijo. Poleg spremembe nabave surovin, način postrežbe, organizacijo delovnega časa in podobno, je bilo treba nujno spremeniti tudi izgled zaposlenih. Od ženskega kolektiva je pričakoval, da bo imel urejene lase oziroma pričesko, da bodo njihove noge pobrite, nohti urejeni ter da bodo nasploh izgledale urejeno. Moškim je želel sporočiti podobno, in sicer da morajo biti obriti, brez neprijetnega zadaha, s čisto obleko in zloščenimi čevlji. Ko je snoval načrte, se je zavedal, da bo to zelo težko izpeljal, saj so zaposleni navajeni že dolga leta na drugačen način delovanja, ampak sprememba je nujna, sicer bodo lahko gostinski obrat zaprli in bodo vsi ostali brez službe.

Vprašanje: Kako naj direktor pristopi pri spremembi vedenja in izgleda svojih zaposlenih? Kaj bi mu svetovali? Na kaj mora še posebej paziti? Odgovore utemeljite in razložite!

Možne točke: 10.

Rok za oddajo VSEH nalog oziroma pisnih izdelkov je **petek, 8. april, do 23:55**. Vse tri izdelke združite v en dokument in ga oddajte v e-učilnico.

Če kar koli ni jasno, potrebujete več informacij, pojasnil, imate dodatna vprašanja... oglasite se v e-učilnici!