

Osnove managementa zaposlenih

Osnove managementa zaposlenih

Marjana Merkač Skok



Management

Osnove managementa zaposlenih
doc. dr. Marjana Merkač Skok

Strokovni recenzent · prof. dr. Bogdan Kavčič
Izdala in založila · Univerza na Primorskem
Fakulteta za management
Koper, 2005

Zanjo · doc. dr. Nada Trunk Širca
Risbe in oblikovanje · Alen Ježovnik

© 2005 Fakulteta za management Koper

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.3(075.8)
331.108(075.8)

MERKAČ Skok, Marjana

Osnove managementa zaposlenih / Marjana Merkač Skok. -
Koper : Fakulteta za management, 2005

ISBN 961-6486-61-6
217296384

Kazalo

- Seznam preglednic · 8
Seznam risb · 9
Predgovor · 11
- 1 Ravnanje s kadri v organizaciji · 13
 - 1.1 Nekatere definicije pojmov na področju ravnanja s kadri · 13
 - 1.2 Zaposleni – strošek ali naložba? · 14
 - 1.3 Faze procesa ravnanja s kadri · 17

Povzetek poglavja · 19
Vprašanja za razpravo · 19
 - 2 Vloga in pomen kadrovske dejavnosti · 21
 - 2.1 Nekaj razlogov, zakaj se je treba ukvarjati z zaposlenimi · 21
 - 2.2 Kdo je odgovoren za kadre in njihov razvoj v organizaciji · 23
 - 2.3 Kadrovska funkcija – stanje in trendi · 27
 - 2.4 Ko je kadrovska funkcija na prvem mestu med poslovnimi funkcijami · 28
 - 2.5 Filozofija, ki podpira kadrovski management · 42

Povzetek poglavja · 43
Vprašanja za razpravo · 43
 - 3 Kratak pregled sprememb in razvoja · 45
 - 3.1 Značilna obdobja razvoja teorije · 45
 - 3.2 Obdobje sodobnih pogledov · 50
 - 3.3 Faze razvoja HRM · 51
 - 3.4 Klasični pogledi na funkcije managementa in ravnanje z ljudmi · 53
 - 3.5 Novi pogledi na funkcije managementa in ravnanje z ljudmi · 56
 - 3.6 Moč in vpliv · 57
 - 3.7 Nova filozofija vodenja · 61
 - 3.8 Prehod k novim stilom vodenja · 63
 - 3.9 Spoznavna teorija in učeča se organizacija · 66

Povzetek poglavja · 76
Vprašanja za razpravo · 77
 - 4 Planiranje in pridobivanje kadrov · 79

- 4.1 Zakaj planiramo kadre · 79
- 4.2 Definicija temeljnih pojmov · 79
- 4.3 Načela planiranja kadrov v organizaciji · 81
- 4.4 Proces planiranja kadrov · 82
- 4.5 Pojavi, ki vplivajo na planiranje potreb po kadrih · 86
- 4.6 Vpliv industrijskih razmerij na kadrovsko strukturo · 89
- 4.7 Oglaševanje in pridobivanje kandidatov · 91
- 4.8 Kodeks selekcije in integriteta kadrovikov · 94
- 4.9 Iskanje prve zaposlitve · 95
- 4.10 Koliko odkritosti? · 96
- 4.11 Metode pridobivanja informacij o kadrih · 97
- Povzetek poglavja · 104*
- Vprašanja za razpravo · 105*
- 5 Izbor kadrov · 107
 - 5.1 Definicije temeljnih pojmov · 107
 - 5.2 Postopki in metode zbiranja podatkov o kadrih · 109
 - 5.3 Faze selekcije kadrov · 120
 - 5.4 Vrednotenje selekcijskega procesa · 126
 - 5.5 Načini izbora kadrov pri slovenskih podjetnikih · 126
 - 5.6 Kadrovanje – izboljšanje selekcije kadrov za management · 129
 - Povzetek poglavja · 134*
 - Vprašanja za razpravo · 135*
- 6 Razvoj kadrov · 137
 - 6.1 Definicije temeljnih pojmov · 137
 - 6.2 Cilji v karieri in kontrolne točke · 138
 - 6.3 Temeljni dejavniki in sistemi za razvoj kadrov · 143
 - 6.4 Planiranje kariere – tipične oblike · 148
 - 6.5 Vzorci promocije · 154
 - 6.6 Sistemi razvoja managerskih kadrov · 156
 - 6.7 Kritični premiki v managerjevi karieri · 160
 - Povzetek poglavja · 164*
 - Vprašanja za razpravo · 165*
- 7 Izobraževanje in usposabljanje v organizaciji · 167
 - 7.1 Definicije temeljnih pojmov · 167
 - 7.2 Faze procesa usposabljanja · 168
 - 7.3 Tipi programov usposabljanja · 172
 - 7.4 Izvajanje usposabljanja v organizaciji · 172
 - 7.5 Velikost podjetja in usposabljanje zaposlenih · 174
 - 7.6 Nekaj primerov · 181
 - 7.7 Učenje in pridobivanja znanja na daljavo · 184

- 7.8 Usposabljanje managementa · 187
 - Povzetek poglavja* · 193
 - Vprašanja za razpravo* · 194
- 8 Motiviranje in vrednotenje · 195
 - 8.1 Plačni sistemi v organizacijah · 197
 - 8.2 Dinamičen sistem nagrajevanja · 199
 - 8.3 Vloga plač pri motiviranju zaposlenih · 203
 - 8.4 Razlike v plačah · 205
 - 8.5 Vrednotenje uspešnosti kadrov · 206
 - 8.6 Kdaj in v kolikšni meri plača motivira zaposlene? · 213
 - Povzetek poglavja* · 214
 - Vprašanja za razpravo* · 215
- 9 Nagrajevanje managerjev in vrhunskih strokovnjakov · 217
 - 9.1 Vrednotenje uspešnosti managementa · 217
 - 9.2 Posebnosti v določanju plač za management · 219
 - 9.3 Kriteriji določanja plačne sheme · 223
 - 9.4 Nekatere obstoječe rešitve v razvitih državah · 225
 - 9.5 Nekateri novi trendi plačevanja managerjev · 231
 - 9.6 Primer za proučevanje · 240
 - Povzetek poglavja* · 241
 - Vprašanja za razpravo* · 242
- 10 Nekateri trendi · 243
 - 10.1 Delo na daljavo · 243
 - 10.2 Položaj ženske v informacijski družbi · 247
 - 10.3 Poklici prihodnosti · 249
 - 10.4 Kritika novega vodenja · 249
 - 10.5 Novi izzivi na kadrovske področju · 256
 - Povzetek poglavja* · 259
 - Vprašanja za razpravo* · 260
- Literatura · 261

Seznam preglednic

- 2.1 Odgovornost za kadre v organizaciji: delitev vlog · 24
- 2.2 Položaj kadrovske dejavnosti v organizaciji · 25
- 2.3 Kadrovska funkcija – stanje in trendi · 27
- 3.1 Glavni viri moči in verjetne reakcije podrejenih · 59
- 4.1 Deset korakov v procesu planiranja kadrov · 83
- 5.1 Pisni zahtevek po novem delavcu · 121
- 5.2 Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izbiranja kadrov · 132
- 6.1 Dejavniki vertikalne promocije · 156
- 6.2 Stopnje razvoja managerske kariere · 157
- 6.3 Mentorske vloge · 160
- 7.1 Tri faze procesa usposabljanja · 168
- 7.2 Prednosti in slabosti izobraževanja in usposabljanja znotraj ali zunaj organizacije · 173
- 7.3 Načini usposabljanja za delo · 174
- 7.4 Primerjava študija na daljavo s tradicionalnim študijem · 185
- 7.5 Od enodimenzionalno usposobljenega k tridimenzionalno usposobljenemu managerju · 190
- 8.1 Osnovna plača in fleksibilne oblike nagrajevanja · 203
- 8.2 Razlike v plačah glede na spol · 205
- 8.3 Variabilni del plače · 206
- 9.1 Delež osnovne plače v prejemkih managerja · 224
- 9.2 Model strukture plače managerja v ZDA · 227
- 9.3 Zaposleni z individualno pogodbo · 236
- 9.4 Relativno razmerje v plači v organizaciji · 238
- 9.5 Način spreminjanja notranjih razmerij v plači · 238
- 9.6 Struktura plače po deležih · 239

Seznam risb

- 1.1 Ukvarjanje s kadri kot proces · 18
- 3.1 Klasične managerske funkcije · 55
- 3.2 Nove managerske funkcije · 56
- 3.3 Sedem nasvetov Kouzesja in Posnerja · 65
- 4.1 Planiranje kadrov – faze procesa · 80
- 4.2 Planiranje kadrov – aktivnosti · 81
- 4.3 Proces prijave – sistem spremljanja · 93
- 4.4 Matrika uspešnosti in razvoja kadrov · 101
- 5.1 Elementi kadrovskega spremljanja · 109
- 6.1 Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje konkretne kariere · 139
- 6.2 Vpliv osebnih ambicij in potreb organizacije na razvoj kariere · 144
- 6.3 Interakcija med osebnimi in organizacijskimi cilji · 147
- 6.4 Metodologija načrtovanja karier · 150
- 6.5 Horizontalno in vertikalno napredovanje · 155
- 6.6 Spremembe v spretnostih in znanjih ob premikih v linearni hierarhiji · 158
- 6.7 Spreminjanje vzorcev znanj in sposobnosti · 158
- 6.8 Formalistični sistem razvoja managerskih kadrov · 159
- 6.9 Štiristopenjski sistem · 161
- 6.10 Kritični premik v karieri · 161
- 6.11 Vpliv »krize srednjih let« na kariero · 163

Predgovor

Knjiga *Osnove managementa zaposlenih* je namenjena vsem, ki želijo sistematičen pregled ravnanja z zaposlenimi v organizaciji. Predstavlja temeljno gradivo, ki bralca sistematično uvaja v to področje.

Gradivo je pripravljeno tako, da nas vodi skozi področje, ki je v zadnjih letih pri obvladovanju razvoja organizacije vedno bolj pomembno. Trend v managementu gre namreč v smer intenzivnega dela z ljudmi, v smer managementa zaposlenih (oziroma kadrovskega managementa), s poudarkom na vodenju, komunikaciji, odnosih in vrednotah ter učenju. Praksa in raziskave ponujajo vedno več dokazov, da so ljudje – zaposleni, kadri – v organizaciji neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost pred drugimi organizacijami. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo tudi (ali predvsem) po tem, kaj je management s tem virom sposoben in pripravljen storiti, kako izkoristi to potencialno prednost za svojo organizacijo. Osnovni namen tega gradiva je seznaniti bralca s pomenom pravilnega pristopa k obvladovanju kadrovskega področja v organizaciji, prikazati neposredno povezanost poslovne in kadrovske strategije in taktike ter prikazati možnosti managementa za ustrezno obvladovanje področja ravnanja s kadri v organizaciji. Na podlagi nabora aktualnih virov in sodobne literature so v knjigi soočena spoznanja številnih avtorjev (teoretikov in managerjev), neredko tudi s stališči avtorice.

Delo je razdeljeno na deset poglavij. Začenja se s temeljnimi definicijami, kratkim zgodovinskim pregledom področja in dejavnosti, nadaljuje preko temeljnih faz procesa in končuje z usmeritvijo v prihodnost ter s prikazom nekaterih trendov. Organizacija ima številne možnosti razvoja tega potenciala zaposlenih, prav tako pa imajo velike možnosti tudi zaposleni sami. V gradivu tako na kratko proučujemo bistvene značilnosti ljudi v organizaciji, ki jih mora manager poznati, da jim lahko nameni ustrezno pozornost in obvladuje to področje. Delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb in sposobnost približevanja poslovnih ciljev ter potreb posameznika so tiste spretnosti, v katere mora management vlagati vse več znanja in energije. Sistematično delo s kadri

v organizaciji, procesni pristop k temu področju in ustrezno mesto razvojnemu potencialu kadrovske dejavnosti so teme, ki jih bodo bralci spoznavali in utrjevali tudi s pomočjo spoznavanja praktičnih primerov ter z uporabo različnih pristopov in metod, ki izhajajo iz planiranja, usposabljanja, razvoja in vrednotenja kadrov v organizaciji. Bralec bo v knjigi našel večino osnovnih pojmov in definicij, prav tako kot temeljne vsebinske opredelitve in mnoge novejši praktični primere ter rezultate opravljenih raziskav. Ob koncu posameznega poglavja pa za lažje razumevanje in poskus implementacije najde še kratek povzetek in vprašanja za diskusijo.

Poudarek pri ravnanju s kadri v organizaciji je vedno bolj namenjen razvoju kadrov. To pa je seveda področje, ki ga je treba obravnavati tako z vidika posameznika, organizacije, družbe znanja in mednarodnih integracij, v katere se organizacije vključujejo.