



Univerza v Mariboru

PRVA MEDNARODNA KONFERENCA

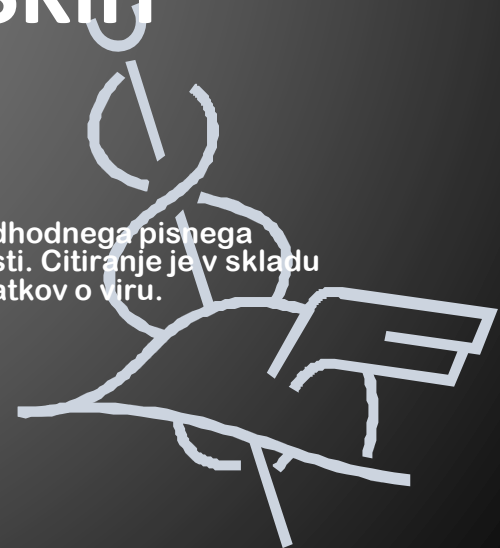
»VARNA IN ZDRAVA DELOVNA MESTA V POLICIJI«

STRATEŠKI VIDIK RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU OB UPOŠTEVANJU GENERACIJSKIH RAZLIK

Vse pravice so pridržane.

Gradiva ni dovoljeno razmnoževati in razpošiljati v kakršnikoli obliki brez predhodnega pisnega dovoljenja avtorja in Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Citiranje je v skladu z Zakonom o avtorskih in sorodnih pravicah, dovoljeno z navedbo podatkov o viru.

Izr. prof. dr. Simona Šarotar Žižek



ČLOVEŠKI VIRI IN NJIHOVO UPRAVLJANJE

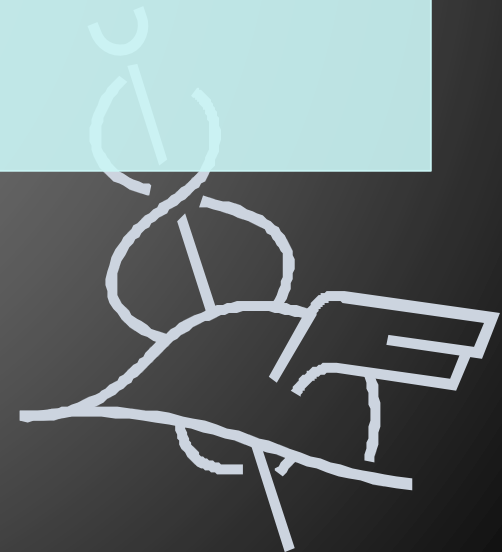
V ŠIRŠEM SMISLU

- Psihične,
- Fiziološke in
- Fizične zmožnosti.
 - KDO SEM?
 - KAJ ZNAM?
 - KAKO MISLIM?
 - KAJ HOČEM?

V OŽJEM SMISLU

- Sposobnosti,
- Znanja,
- Motivacijo

Ravnanje z zaposlenimi vključuje organizacijske dejavnosti, s katerimi želimo pri kompetentnih, zdravih in zadovoljnih zaposlenih ustvariti zavzetost za delo in vključenost, skladno z nameni in cilji organizacije (Gómez-Mejía idr. 2007).



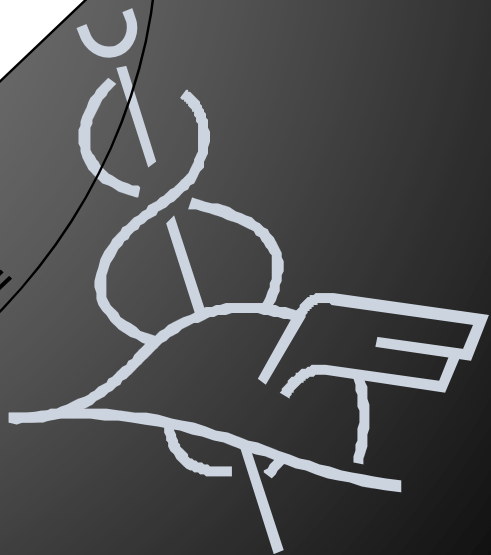
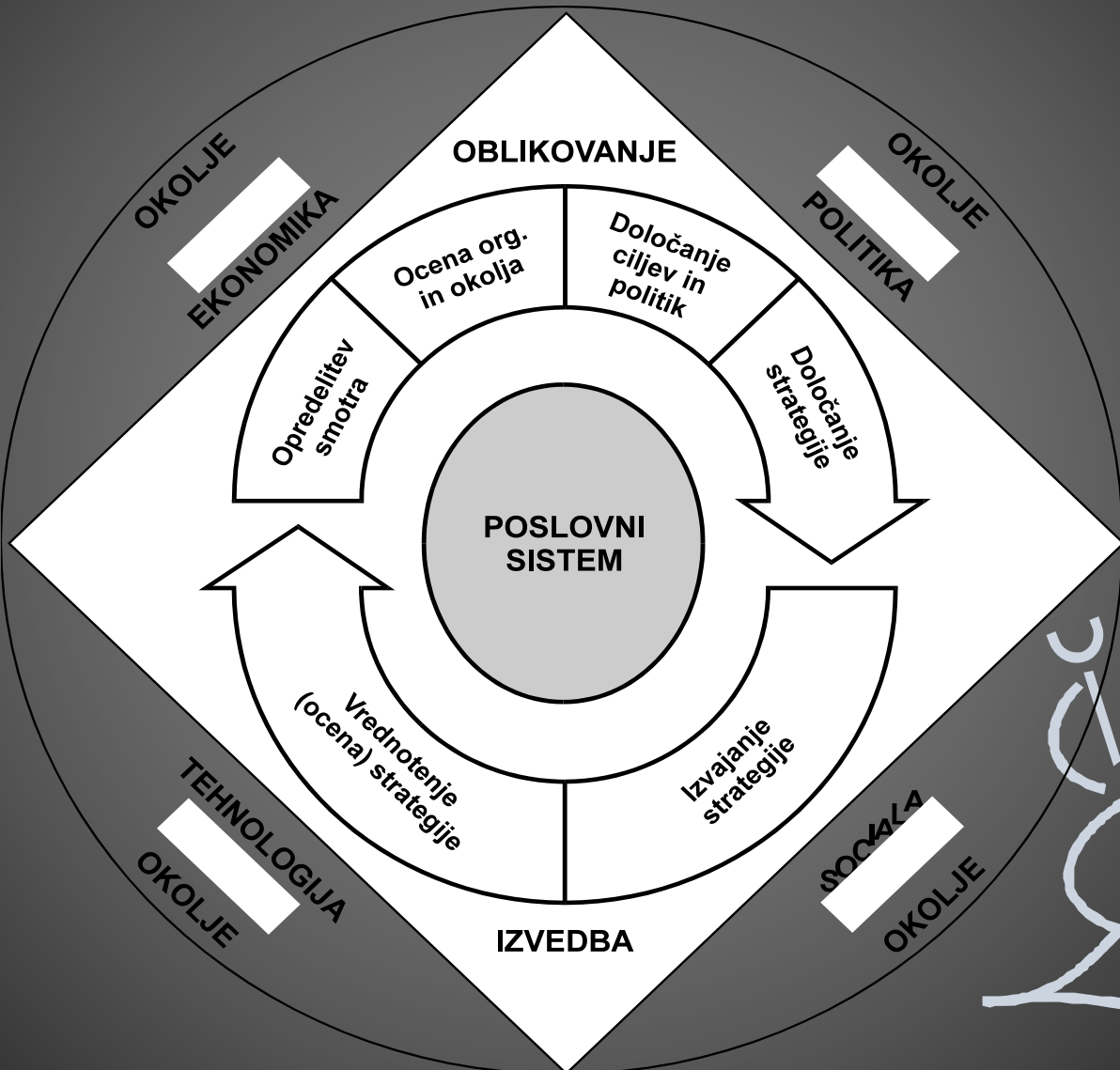
STRATEŠKO RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI

oblikovanje in uresničevanje strategij UČV, ki so vključene v poslovno strategijo in omogočajo, da kultura, vrednote in struktura organizacije ter kakovost, motivacija in predanost njenih članov v največji meri prispevajo k doseganju njenih ciljev (Armstrong 2014).

je skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti ravnanja z zaposlenimi, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje (Zupan et al. 2009).

se osredotoča na to kako oblikovati in upravljati delovna razmerja za vse zaposlene, da je zagotovljeno optimalno doseganje ciljev organizacije (Alvesson, 2009).

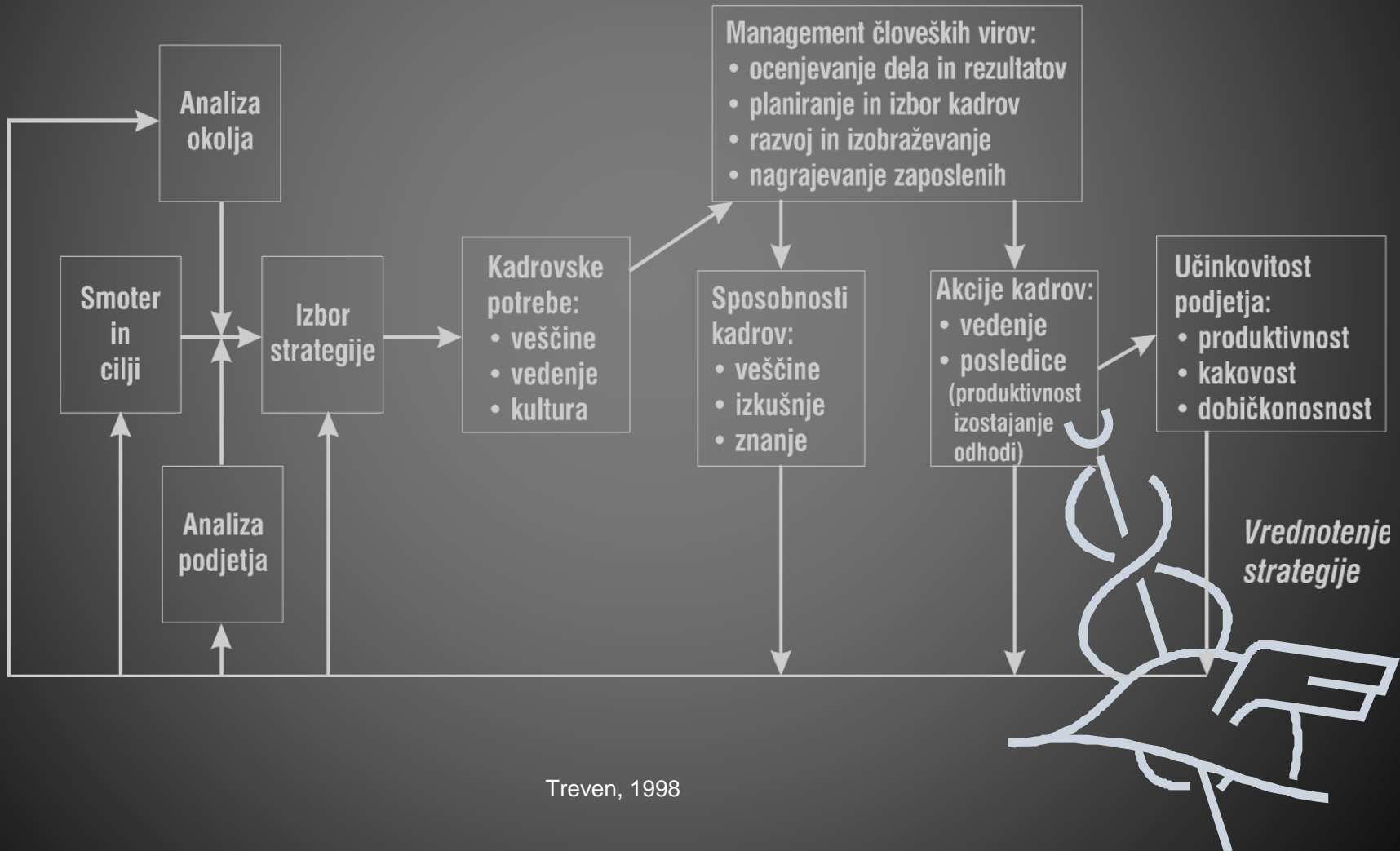
STRATEŠKI UPRAVLJALNI PROCES



INTEGRACIJA RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI V PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA

Oblikovanje strategije

Izvedba strategije



VLOGA ZAPOSLENIH V OBLIKOVANJU STRATEGIJE

**Administrativna
povezava**

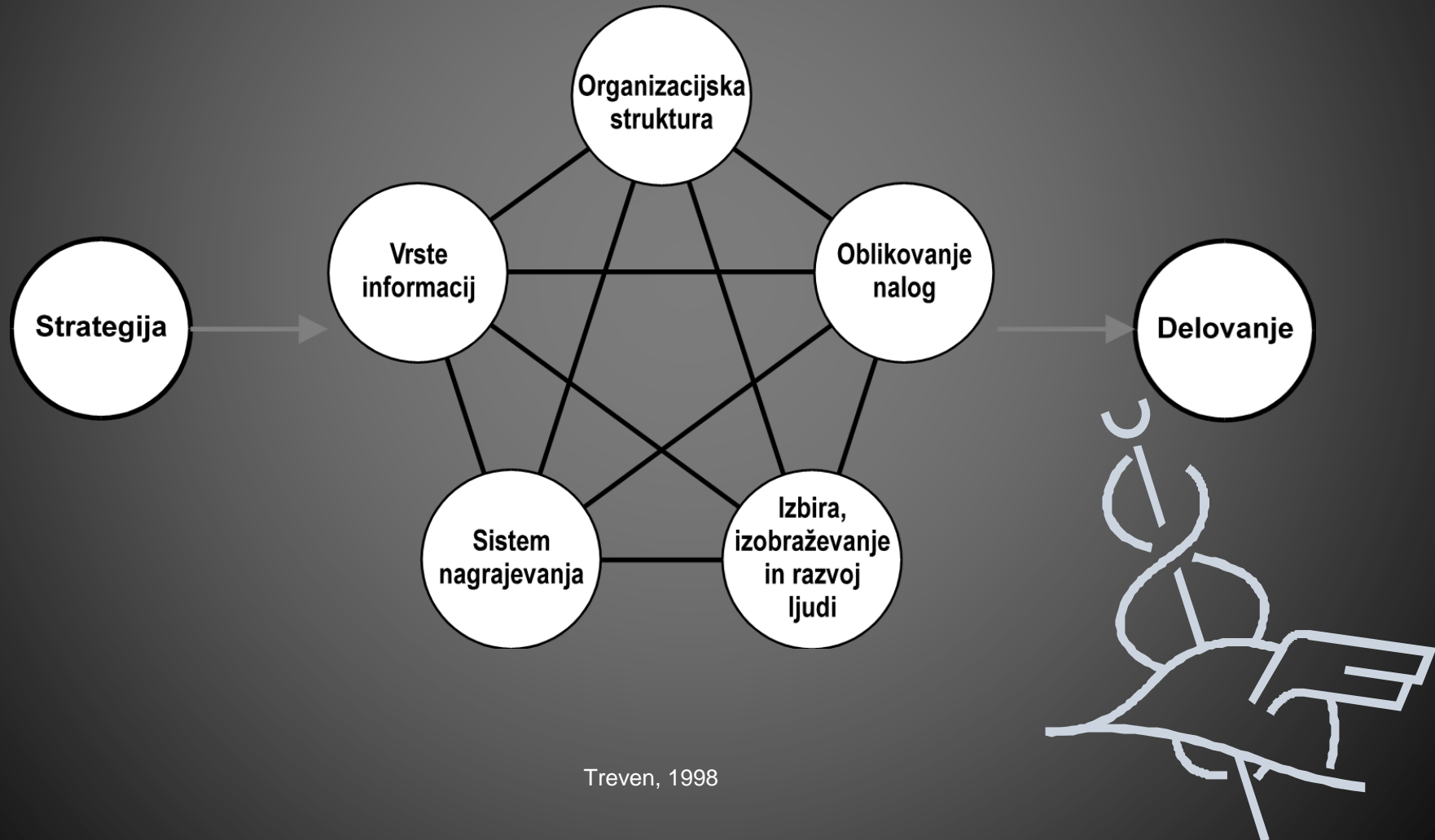
**Enosmerna
povezava**

**Dvosmerna
povezava**

**Integracijska
povezava**



KADRI IN UČINKOVITOST IZVEDBE



STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – učinkovita strategija



- **zadovoljuje poslovne potrebe**

- **izhaja iz podrobne analize in študij različnih dejavnikov in okoliščin**

- **se lahko spremeni v izvedljive programe/aktivnosti**

- **je skladna in celovita ter sestavljena iz sestavnih delov, ki podpirajo drug drugega**

- **upoštevava potrebe vodij in zaposlenih na splošno kot tudi organizacije in njenih deležnikov**



STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – vrste strategij

STABILNA STRATEGIJA

- Zaposlovanje je delno omejeno in usmerjeno na sistem napredovanja znotraj podjetja.
- Ocenjevanje dela in rezultatov zaposlenih temelji na optimalnem izvajanju posameznih opravil in na kratkoročnih merljivih rezultatih.
- Nagrajevanje je zasnovano na hierarhični strukturi plač; zaposleni so nagrajeni za privrženost podjetju in za druge lastnosti podjetja.
- Stabilna podjetja potrebujejo zaposlene s ponavljajočim se in natančno usmerjenim vedenjem, ki ga je mogoče predvideti.

RASTOČA STRATEGIJA

- V podjetjih, ki so v fazi rasti, pridobivajo in zaposlujejo nov kader iz okolja na vseh ravneh upravljanja podjetja.
- Pri ocenjevanju dela zaposlenih se osredotočajo predvsem na rezultate njihovega dela in ne na proces ali značilnosti dela.
- Nagrajevanje je zasnovano pretežno na vzpodbudah zaposlenih, da prispevajo z rezultati svojega dela k doseganju ciljev podjetja.
- Podjetja v rasti pričakujejo in zahtevajo od zaposlenih: kreativnost, inovativnost in sposobnost za prevzem rizika.

Strateško ravnanje z zaposlenimi in varnost in zdravje



- **ugotavlja morebitne probleme,**

- **se pripravlja na spremembe z ustreznim odzivom na njih,**

- **zmanjšuje negativne učinke neugodnih okoliščin in sprememb**

- **pripravlja načrte in zagotavlja podlago za ocenjevanje izvedbe načrtov in nadzornih dejavnosti,**

- **optimira stroške, povezane z varnostjo in zdravjem dela,**

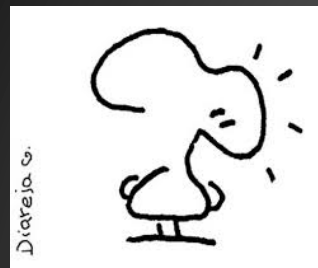
- **povečuje motiviranost za spoštovanje varnostnih ukrepov in za izvajanje aktivnosti zdravega življenjskega sloga.**



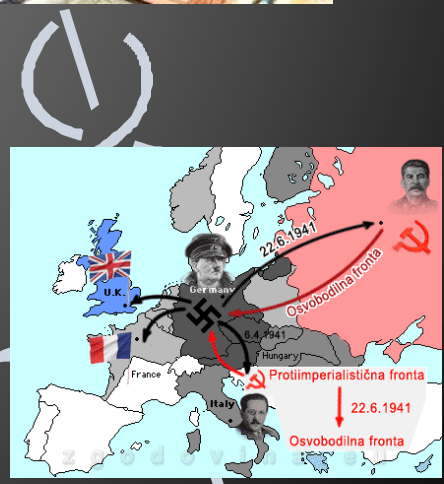
IZZIVI RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI PRI DELU



ALI PREPOZNATE SIMBOLE?



Dodelano, po Veingerl Čič, 2017



GENERACIJA

Je skupina ljudi v družbi, ki so rojeni v istem splošnem časovnem obdobju in si delijo ključne življenjske izkušnje (Karl Mannheim).

Je družbena skupnost podobne starosti, ki živi v podobni družbeni in zgodovinski situaciji, na podoben način doživlja čas, v katerem živi, pridobiva podobne izkušnje in znanja, razvija podobna stališča, vrednote in življenjske stile (Ule idr v Drobni k, 2009).

Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let, zato so značilnosti le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas.

Generacije determinirajo na kakšen način posamezniki določene generacije dojemajo organizacijo in vidike življenja.

GENERACIJE

VETERANI
(1922 –
1945)

**GENERACIJA
X**
(1965 – 1979)





GENERACIJA Z
(2010 –
danes)



**BABY
BOOMERS**
(1946 – 1964)





GENERACIJA Y
(1980 – 2000)

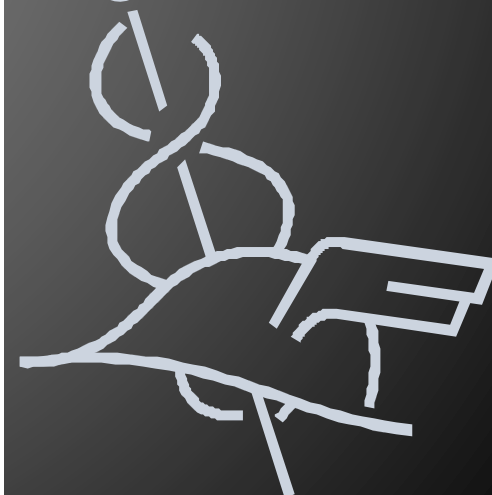
(dodelano po Veingerl Čič)









Karakteristike	VETERANI (1922-1945); trenutna starost 72-95 let
Formativne izkušnje	2. svetovna vojna, gosp. kriza, pomanjkanje, Rock'n'roll Tradicionalne družine in trda vzgoja Opredeljene vloge spolov - zlasti za ženske
Značilen produkt	avtomobili 
Cenijo	cenijo delo in skupnost
Delo je	obveznost
Vrednote na DM	trdo delo, spoštovanje avtoritete, dolžnosti pred zabavo, spoštovanje pravil
Delovna etika	močna: žrtvovanje
Potrebujemo	spoštovanje
Pripadnost	organizaciji
Osredotočeni na	naloge in kakovost izvedbe
Odnos do kariere	delo za celo življenje
Motivatorji	»Spoštujemo vaše izkušnje«
Nagrajevanje	zadovoljstvo ob uspešno opravljenem delu
Stil interakcij	Individualisti
Njihov stil vodenja	direktivni, ukazovanje in nadzor
Delovno okolje in stil vodenja nadrejenih	Hierarhična organiziranosti; avtokratični stil vodenja; spoštovanje avtoritete
Način komunikacije	formalno, dopisi 
Stil komunikacije	Individualen, formalno, protokol, skoncentrirani na besede 
Odnos do tehnologije	večinoma izključeni, se je želijo naučiti
Pomanjkljivost	ne marajo sprememb, črno bel pogled na svet 

k



Karakteristike	Baby boom (1945-1964); trenutna starost 53-71 let
Formativne izkušnje	hladna vojna; pristanek na luni; povojni boom; »Nihajoča šestdeseta«; študentski upori; Usmerjenost na družino – mama ostala doma, otroci obravnavani kot »posebni«; manj avtoritativna vzgoja
Značilen produkt	televizija 
Cenijo	uspeh
Delo je	pustolovščina
Vrednote na DM	delovna učinkovitost, osebna izpolnitev, kakovost dela, optimizem, uspeh, moč, slava
Delovna etika	poglobljena: gnati se
Potrebujemo	status
Pripadnost	sami sebi
Osredotočeni na	na proces in ne na rezultate
Odnos do kariere	»zvezdna kariera«
Motivatorji	»Cenimo vas in vas potrebujemo.«
Nagrajevanje	denar, nazivi, priznanja
Stil interakcij	timski delavci
Njihov stil vodenja	doseganje soglasja
Delovno okolje in stil vodenja nadrejenih	sploščena hierarhija; demokratičnih stil vodenja; na začetku skepsa, potem spoštovanje avtoritete
Način komunikacije	osebno, telefon 
Stil komunikacije	timsko, formalno verbalno in neverbalno komuniciranje 
Odnos do tehnologije	zgodnji adapterji informacijske tehnologije (IT);
Pomanjkljivost	deloholiki, ne marajo konfliktov in sprememb 



Karakteristike	Generacija X (1965-1979); trenutna starost 38-52 let
Formativne izkušnje	konec hladne vojne; padec berlinskega zidu; energetska kriza; MTV; predstavitev prvega računalnika; zgodnja mobilna tehnologija Otroci deloholičnih staršev / otroci ključavnic; ločitve
Značilen produkt	osebni računalnik 
Cenijo	čas; ravnovesje med delom in nedelom
Delo je	zahteven izziv
Vrednote na DM	prilagodljivost, skeptičnost, neodvisnost, samozavest, optimalno št. nalog
Delovna etika	ravnotežje
Potrebujejo	avtonomijo in povratno informacijo
Pripadnost	posameznikom in ne organizaciji
Osredotočeni na	rezultate; koncept:vstopi, opravi nalogo in se loti naslednje
Odnos do kariere	"portfelj - kariera" – zvesti poklicu in sodelavcem, ne delodajalcu
Motivatorji	»Pozabi na pravila, delo opravi po svoje.«
Nagrajevanje	svoboda in prosti čas, ugodnosti, usposabljanje
Stil interakcij	podjetniški
Njihov stil vodenja	enakovrednost = vsi so enaki
Delovno okolje in stil vodenja nadrejenih	neformalna organiziranost; prilagodljivost, pozitivno vzdušje; stil vodenja s kompetencami; skeptični do avtoritet
Način komunikacije	neposredno, takojšnje; e-mail in tekstovna sporočila  
Stil komunikacije	podjetniško, neformalno, strokovno, pogovori kratki in osredotočeni na rezultate  
Odnos do tehnologije	digitalni priseljenci
Pomanjkljivost	cinični in skeptični, nestrpni, nezaupanje v institucije   



Karakteristike	Generacija Y (1980-2000); trenutna starost 17-37 let
Formativne izkušnje	11.9. teroristični napad; Invazija na Irak; razvoj interneta (Google Zemlja) in digitalnih medijev (socialni mediji); Play Station; resničnostna televizija otroci ločenih in izobraženih staršev, ki so starši razvajali z materialni dobrinami. Odraščali so sami.
Značilen produkt	pametni telefon/tablični računalnik 📱 📲
Cenijo	individualnost
Delo je	sredstvo za doseganje cilja
Vrednote na DM	večopravilnost, tolerantnost, ciljna usmerjenost
Delovna etika	ambiciozna: povezovanje
Potrebujemo	strukturo in to, da prispevajo
Pripadnost	zvesti BZ
Osredotočeni na	prispevek
Odnos do kariere	digitalni podjetniki – delo »z« organizacijami
Motivatorji	»Delal boš s pametnimi, kreativnimi ljudmi.«
Nagrajevanje	smiselnost dela, materialne nagrade
Stil interakcij	sodelovalni
Njihov stil vodenja	ni razvit
Delovno okolje in stil vodenja nadrejenih	delovno okolje enakopravnih posameznikov; stil vodenja z dosežki in sodelovanjem; sproščen odnos do avtoritet
Način komunikacije	sporočila preko socialnih medijev, e-pošta, sms 📧 📱
Stil komunikacije	participativno, neposredno, vsakdanje; kratka sporočila preko spleta (socialna omrežja) ali mobilno (sms) 🌐 📱
Odnos do tehnologije	digitalni domačini
Pomanjkljivost	ne marajo fizičnega dela; pomanjkanje discipline; visoka pričakovanja 🧑🏻 🧑🏼 🧑🏽



Karakteristike	Generacija Z (rojeni po letu 2000); stari do 18 let
Formativne izkušnje	<p>gosp. recesija; globalno segrevanje in fokus; mobilne naprave; energetska kriza; Arabska pomlad; izdelava lastnih medijev; računalništvo v oblaku; Wiki</p> <p>»helikopterji« - starši so jim ponudili pomoč, še preden prosili za njo. So poveličevani.</p>
Značilen produkt	google glass, 3D printanje, nano-računalništvo, avtomobili brez voznikov
Cenijo	varnost in stabilnost
Odnos do tehnologije	"tehnoholiki" - odvisni od informacijske tehnologije; omejeno razumevanje alternativ
Odnos do kariere	večopravilniki - brez težav se gibajo med organizacijami in "pop-up" poslovanjem
Medij komunikacije	ročne komunikacijske naprave 🖐️
Komunikacijske prednosti	hitro pridobivanje informacij in facetime; slaba verbalna, predvsem osebna komunikacija 🧑🗣️📱
Osredotočeni na	to, da iz hobija ustvarijo posel
Motivira jih	digitalno povezani 24/7
Delovno okolje in stil vodenja	predvidevamo: fleksibilno delovno okolje, fleksibilnost DM in vrste zaposlitve
Pomanjkljivost	<p>kratkotrajna koncentracija, kratkoročni spomin, odvisnost od virtualnega življenja</p> <p>🧑🧑🧑🧑</p>



GENERACIJSKI STEREOTIPI

BABY BOOM

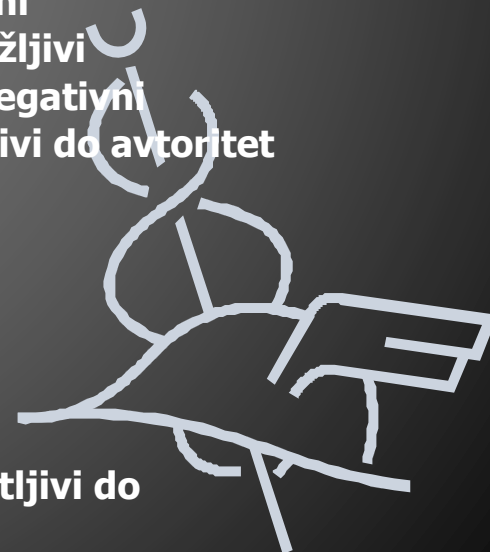
- so tehnološko nepismeni
- razmišljajo dogmatično
- nenaklonjeni spremembam
- so premalo ustvarjalnosti
- imajo manjše sposobnosti za učenje

GENERACIJA X

- počasi se odzivajo na spremembe
- nepripadni
- nepotrpežljivi
- cinični/negativni
- nespoštljivi do avtoritet

GENERACIJA Y

- so arogantni
- imajo pomanjkanje discipline
- so vase zaverovani, nemotivirani, nespoštljivi do drugih



GENERACIJE IN STRES NA DM

BABY BOOM

preveč dela

administrativne
naloge

slabo vodenje

nejasna vloga na
delovnem mestu

premalo moči in vpliva

Generacija X

preveč dela

sprejemanje
pomembnih odločitev

slaba plača

slaba komunikacija
med zaposlenimi

Generacija Y

občutek podcenjenosti

sprejemanje
pomembnih odločitev

preveč dela

slaba plače

neustrezna vizija

konflikti s sodelavci

nezmožnost
kariernega razvoja

GENERACIJSKA VRZEL

Generacijska vrzel ali prepad je opazna razlika v kulturnih normah med mlajšo generacijo in starejšimi.

Najpogostejši problemi pri delu zaradi prepada med generacijami

- težave pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi
- nespoštovanje in nestrpnost med generacijami
- nasprotje med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto
- težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi

UKREPI

MEDGENERACIJSKI
MANAGEMENT

MEDGENERACIJSKO
SODELOVANJE



MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE je

pomembna oblika trajnostnega razvoja, ki izboljšuje pogoje zdravja in blaginjo vseh generacij (Mlinar, 2009).

skupnost in enakopravnost različnih generacij, saj predvideva medgeneracijski dialog in medsebojno razumevanje ter poslušanje (Bernik et al. 2012).

namenjeno spodbujanju tesnejšega povezovanja in sodelovanja med različnimi generacijami zaposlenih na DM.

način dela in sistem združevanja različnih generacij z namenom zagotavljanja medsebojnega učenja, sodelovanja, spoštovanja in razumevanja.

Bistvo vzpostavitve sistema medgeneracijskega sodelovanja je (Bernik et al. 2012):

zagotoviti učenje drug od drugega,

pomoč ene generacije drugi,

ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže,

učinkovito delovanje zaposlenih različnih generacij.

Temelji na MEDGENERACIJSKEM UČENJU, ki zagotavlja prenos, izmenjavo znanja in izkušenj na področju dela ter solidarno pomoč med generacijami.

Zagotavlja tudi odpravo stereotipov in predsodkov.

NAČINI MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA

MENTORSTVO

**OBRATNO
MENTORSTVO**

**KROŽNO
ZAPOSLOVANJE
(KROŽENJE)**

**DELITEV
DELOVNEGA
MESTA**

**TALENT
MANAGEMENT**

COACHING

SPONZORSTVO

**KARIERNI
RAZVOJ**

TIMSKO DELO

**NEMATERIALNO
MOTIVIRANJE**

**INTERNO
KOMUNICIRANJE**



TRENDI OECD NA PODROČJU RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI V JAVNEM SEKTORJU

- ravnanje z zaposlenimi v javnem sektorju postaja podobno ravnanja z zaposlenimi v zasebnem sektorju,
- večja fleksibilnost in decentralizacija aktivnosti ravnanja z zaposlenimi,
- večja odgovornost posameznih oddelkov, s poudarkom na delovni izvedbi in etiki v javnem sektorju,
- prenos odgovornosti in večja vloga linijskih managerjev (vodij oddelkov) pri odločanju,
- organizacije javnega sektorja morajo postati model dobrega delodajalca.

Ravnanje z zaposlenimi je eno izmed najpomembnejših orodij managementa in hkrati eno izmed glavnih področij reform → države OECD poskušajo povečati produktivnost zaposlenih v javnih upravah in jih istočasno narediti bolj odzivne na potrebe uporabnikov.

STRATEGIJA RAZVOJA JAVNE UPRAVE 2015 – 2020

LETNI RAZGOVOR

- letni razgovor je nepotrebna obveznost, ki ne daje rezultatov, zahteva pa veliko časa za izvedbo

KARIERA

- predlogi poklicnih poti so izražene želje zaposlenih, ki pa v praksi niso obravnavane celostno in so pogosto nerealizirane
- pogosto niso upošteevane karijerne možnosti posameznikov

KOMPETENČNI MODEL

- kompetenčni model le za najvišji vodstveni kader, ne pa tudi za srednji in nižji vodstveni kader ter za ostale uslužbence

USPOSOBLJENOST

- srednji in nižji operativni management pogosto nima ustreznih kompetenc za vodenje

INOVATIVNOST

- potrebno boljše prepoznavanju priložnosti posameznika k razvoju inovacijske kulture,
- uvajanju sprememb in izboljšav (generiranje idej)

“Bistveno je, da smo sposobni uresničiti cilje in stremljenja na širših ravneh družbe.”

HVALA ZA POZORNOST!

