



Temeljne funkcije upravljanja človeških virov

Doc. dr. Simona ŠAROJAR ŽIŽEK
Mag. Ziva VEINGERL ČIČ

**VSE AVTORSKE PRAVICE SO PRIDRŽANE.
GRADIVA NI DOVOLJENO RAZMNOŽEVATI ALI
RAZPOSILJATI V KAKRSNIKOLI OBLIKI BREZ
PREDHODNEGA PISNEGA DOVOLJENJA
AVTORJEV IN MINISTRSTVA ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOZNOSTI.**

VSEBINA

- *Opredelitev upravljanja človeških virov (UČV)*
- *Temeljne funkcije upravljanja človeških virov*
- *Strateško načrtovanje človeških virov*
- *Pridobivanje in izbira zaposlenih*
- *Razvoj in usposabljanje*
- *Ocenjevanje dela in rezultatov ter nagrajevanje*
- *Motiviranje in zadovoljstvo z delom*

Temeljni koncepti človeških virov

- človeški viri predstavljajo vrednosti
- človeški viri so redki
- človeški viri so neposnemljivi
- človeški viri so nezamenljivi

OPREDELITEV UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV (UČV)

- ni nekaj novega, niti zadnja, niti vodstvena ali akademska "modna muha" ali nekaj novega ali ključni izum, značilen za sodobne razmere (Watson, 2009) .
- se nanaša na politike, prakse in sisteme, ki vplivajo na vedenje, odnos in uspešnost zaposlenih (Pološki Vokić, 2011) je proces, ki integrira privabljanje, razvoj in ohranjanje talentirane in energične delovne sile znotraj družbe (Pološki Vokić, 2011).
- se nanaša na filozofije, politike, postopke in prakse za upravljanje odnosa, ki obstaja med delodajalcem in delavcem (Wilton, 2011).

DVE STRANI KOVANCA

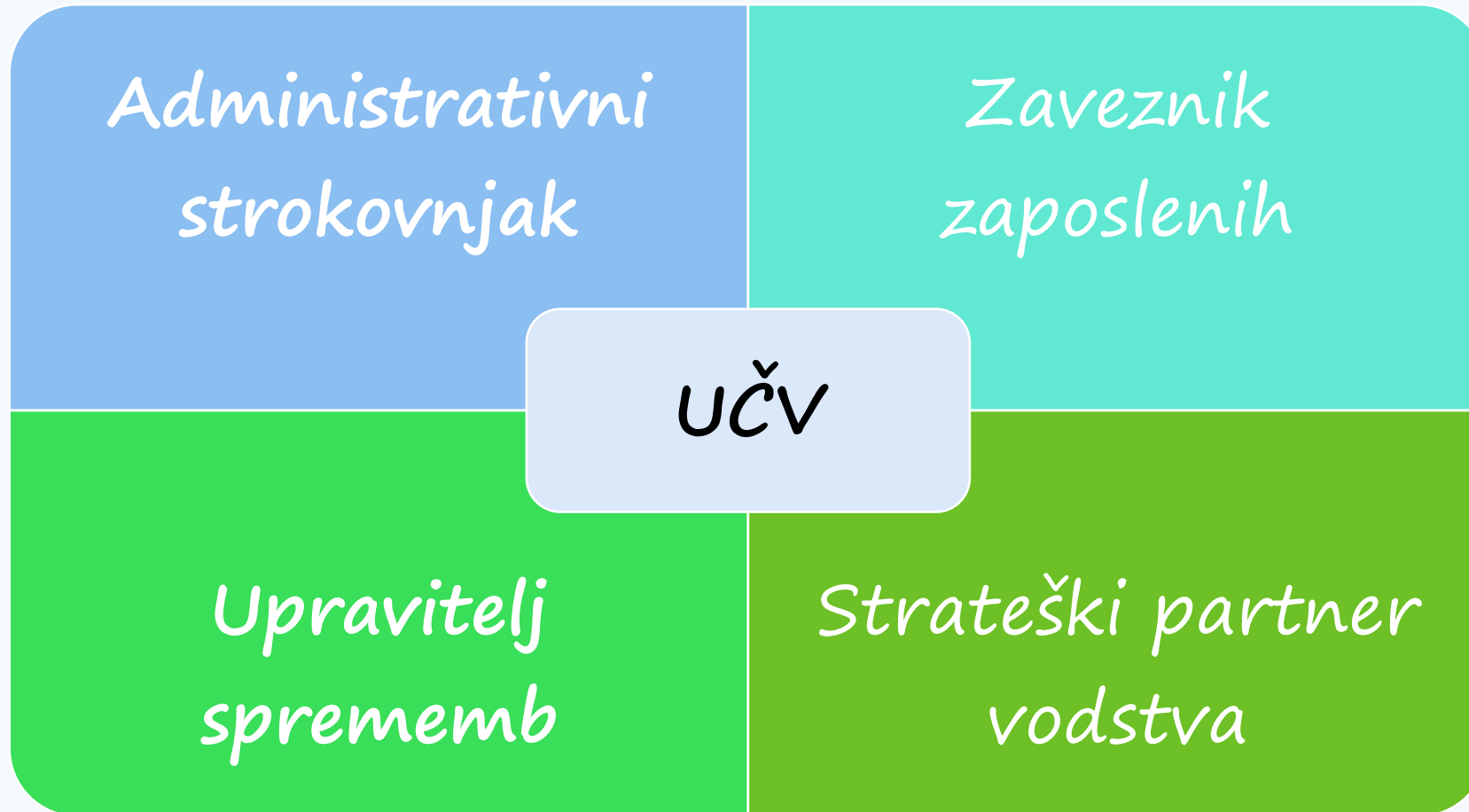
“TRDI” POGLED NA UČV

- Delovna sila je vir; mogoče jo je najeti, uporabljati, in odpraviti brez upoštevanja svojih občutkih
- Odločanje o vprašanih odnosov z zaposlenimi temelji na racionalni osnovi kot del splošne strategije za ustvarjanje dobička
- Majhna pozornost dana potrebam zaposlenih
- Poudarek na statističnih in kvantitativnih straneh poslovanja

“MEHKI” POGLED NA UČV

- Predpostavlja, da so zaposleni človeška bitja, ki prispevajo organizaciji
- Naložbe v stalnem razvoju
- Strategije za prevzem obveznosti kot so npr. nagrade, ugodnosti
- Konkurenčna prednost s pomočjo ljudi
- Poudarek dan kakovostnemu in vedenjskemu vidiku delovnega življenja

VLOGA UČV V PODJETJU



VLOGA UČV

Zmanjšanje
stroškov

Povečanje
prihodkov

AKTIVNOSTI UČV

- Sooblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest
- Načrtovanje, privabljanje, selekcija in izbor kadrov
- Zagotavljanje in spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih
- Usposabljanje in razvoj zaposlenih, nasledstva, upravljanje karier
- Vrednotenje dela, plačilo po uspešnosti, nagrade, ugodnosti
- Sodelovanje s sindikati, urejanje delovno pravne zakonodaje, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi
- Zagotavljanje varstva in zdravja na DM, ter družbenega standarda
- Kadrovska administracija

KLJUČNE AKTIVNOSTI UČV

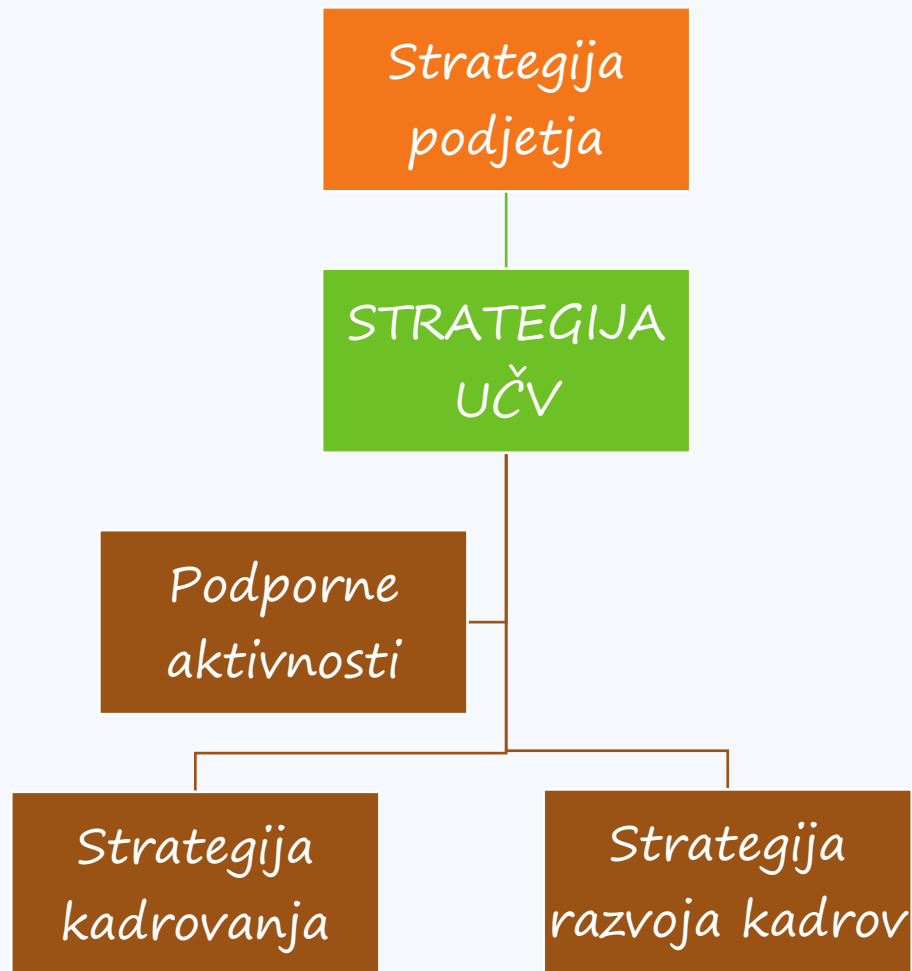
kadrovanje

upravljanje z
delovno
uspešnostjo

razvoj kadrov

POTREBNA USKLAJENOST AKTIVNOSTI Z ORGANIZACIJSKO
KULTURO IN POSLOVNO STRATEGIJO PODJETJA

STRATEGIJA UČV



STRATEGIJA KADROVANJA



STRATEGIJA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Celovite metode
razvoja
zaposlenih

Upravljanje
uspešnosti

Usposabljanje in
izobraževanje

nagrajevanje

Motiviranje,
zavzetost

Organizacijska
klima, sistem
vrednot

Upravljanje
karier

Ohranjanje
zdravja

STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

- Vzorec načrtovanih razvojnih aktivnosti upravljanja človeških virov in aktivnosti, namenjenih organizaciji za doseganje svojih ciljev
- Štiri stopnje strateškega UČV:
 - Oblikovanje poslovne strategije
 - Opredelitev ključnih vedenj potrebnih za izvajanje strategije
 - Oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov UČV, ki bodo vzpodbujali potrebno vedenje
 - Spremljanje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih in UČV.
- Pomembno: usklajenost med cilji posameznika in organizacije

STRATEŠKO UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

- *Strategija osredotočena na stroške*
- *Strategija diferenciacije*
- *Strategija osredotočenja*

ANALIZA DELA

- Omogoči vpogled v sestavo delovnih procesov (delovne naloge, medsebojna povezanost).
- Je podlaga za večino aktivnosti UČV (pridobivanje, izbor, usposabljanje, vrednotenje itd.).
- Podroben pregled in poročilo o delu / delovnem mestu za vzpostavitev
 - Oblikovanje delovnih mest – iz česa je sestavljeno in
 - Specifikacija dela – katere veščine so potrebne za to delo.

NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

- Načrtovanje prihodnjih potreb podjetja glede pravega števila zaposlenih in njihove usposobljenosti.
- NAČRT ČV je sestavljen iz: napovedi povpraševanja po kadrih, pregleda internega in zunanjega trga kadrov ter napovedi presežek/primanjkljaj ČV v organizaciji.
- Z drugimi besedami:
 - pravi ljudje,
 - v pravem številu,
 - s pravim znanjem, znanj, usposabljanja, izkušenj,
 - na pravih delovnih mestih,
 - na pravem mestu,
 - ob pravem času,
 - v optimalnem obsegu stroškov.

PRIDOBIVANJE KADROV

INTERNI TRG
KADROV

ZUNANJI
TRG

SELEKCIJA IN IZBIRA KADROV - tehnike

1. KROG

obrazci za prijavo
biografski podatki
reference

2. KROG

psihološki testi
osebnostne zaloge
preizkusi znanja

3. KROG

vzorci dela
študije primerov
poslovne igre

4. KROG

Intervju

5. KROG

testi poštenost
fizični testi

6. KROG

preizkusna doba

ZAPOSLOVANJE - definicija

- Proces iskanja kandidatov za morebitno zaposlitev
- Piramida zaposlovanja



nove zaposlitve

dane ponudbe (2: 1)

intervjuvani kandidati (3: 2)

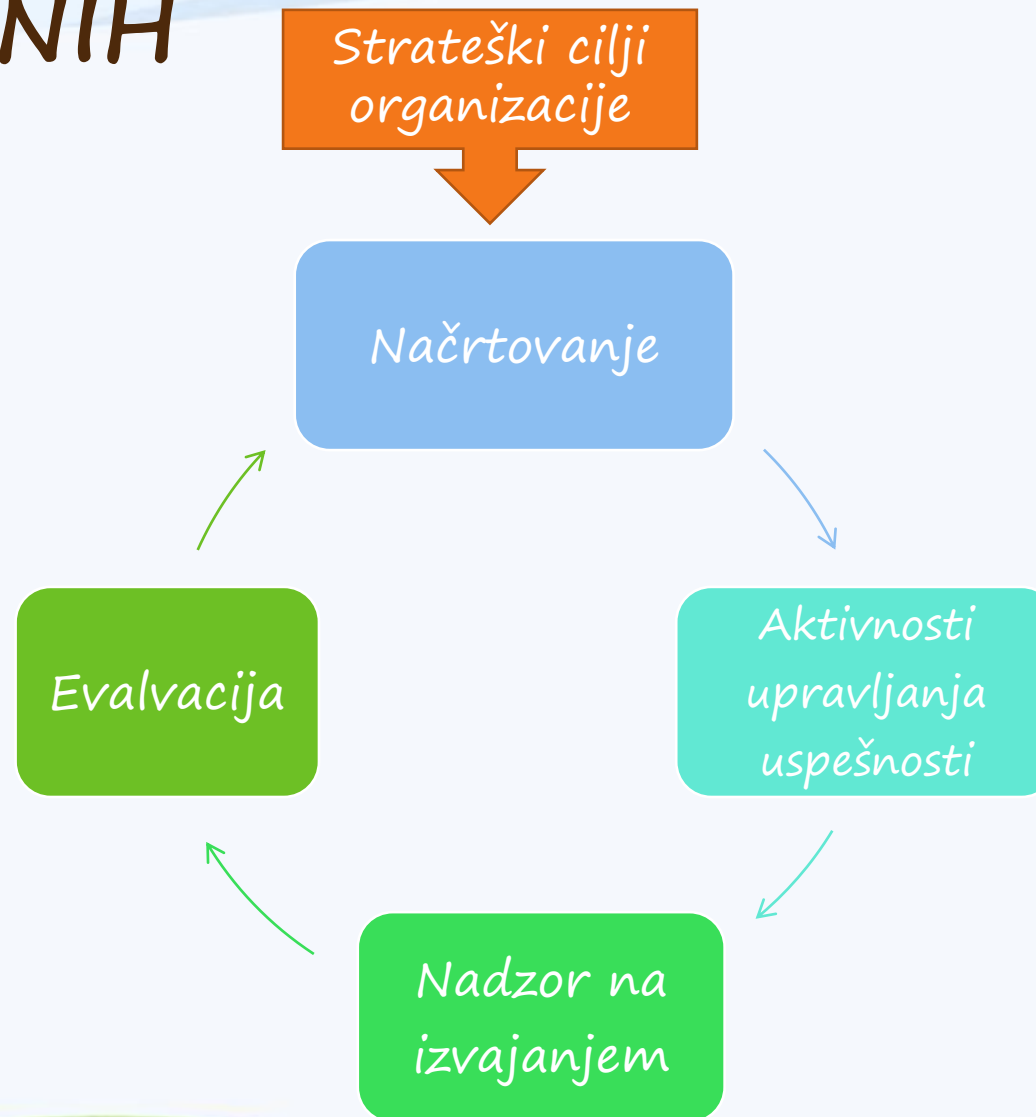
povabljeni kandidati (4: 3)

spodbujeni interesenti (6: 1)

PERFORMANCE MANAGEMENT / UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI

- Delovna uspešnost zaposlenih pomeni individualno in/ali skupinsko oceno zaposlenih, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela. (Merkač - Skok, 2005)
- Pri procesu upravljanja uspešnosti je pomembno:
 - Kdo koga ocenjuje?
 - Kaj se ocenjuje?
 - Kako se ocenjuje (način)?
 - Kdaj se ocenjuje?

PROCES UPRAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH



UČINKOVIT PERFORMANCE MANAGEMENT / UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI

- stalno komuniciranje pričakovanj med vodjo in zaposlenim
- podajanje konstruktivnih povratnih informacij tako v primerih odlične, kot tudi slabše delovne učinkovitosti
- pomoč zaposlenim, da lahko opravljajo svoje delo in preko coachinga najti priložnosti, da lahko čim bolj razvijejo svoje potencialne in prispevajo k uspehu organizacije

UPRAVLJANJE KARIERE

- Delovna kariera je izobraževalna pot posameznika, pri čemer se ta izobražuje, usposablja in izpopolnjuje za organizacijske vloge, ki mu dajejo občutek osebnega napredovanja in uspešnosti pri delu (Brečko, 2006)
- Štiri vrste karier glede na čas, trajnost, smer in osnovni motiv:
 - Navpična ali vertikalna
 - Prehodno ali horizontalno
 - Stabilna kariera
 - Ciklična kariera

UPRAVLJANJE KARIERE

- Upravljanje karier zaposlenih pomeni organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med potrebami posameznika in zahtevami organizacije

Razvoj kariere – sistemi:

- – Sistem izbire potencialnih / perspektivnih kadrov
- Sistem izbire naslednikov / namestnikov vodij
- Sistem mentorjev, coachev / internih svetovalcev

UPRAVLJANJE KARIERE

Cvetko (2002) navaja tri korake za načrtovanje kariere posameznika:

- 1. pogled v notranjost (samoocena za identifikacijo kritičnih dejavnikov, ključnih za posameznikov uspeh in zadovoljstvo pri delu)*
- 2. pogled v zunanost (razumevanje organizacijskih potreb, razvijanje središča kariere; ko posameznik ugotovi, kdo je in kaj lahko ponudi organizaciji, si lahko med informacijami izbere ustrezno smer razvoja)*
- 3. pogled naprej (izbira ciljev in načrt akcije za dosego primerne rezultata tako za posameznika kot za organizacijo; do strateškega načrtovanja kariere pridemo na podlagi pogledov v lastne potrebe in potrebe organizacije; gre za povezavo med posameznikovimi cilji in potrebami organizacije, ki poteka skozi graditev skladnega načrta aktivnosti)*

USPOSABLJANJE IN RAZVOJ - Opredelitev

- *Sistematična sprememba vedenja skozi učenje, ki se pojavi kot posledica izobraževanja, usposabljanja in načrtovanih izkušenj.*
- *Načrtovano prizadevanje za olajšanje učenja z delom povezanih znanj, spretnosti in vedenja zaposlenih*
- *Vrste usposabljanja:*
 - *na delovnem mestu usposabljanja in*
 - *usposabljanja izven delovnega mesta.*

Razvoj zaposlenih

3.

Dejavnosti

Učenje

Izobraževanje

Razvoj

Usposabljanje

Pristopi

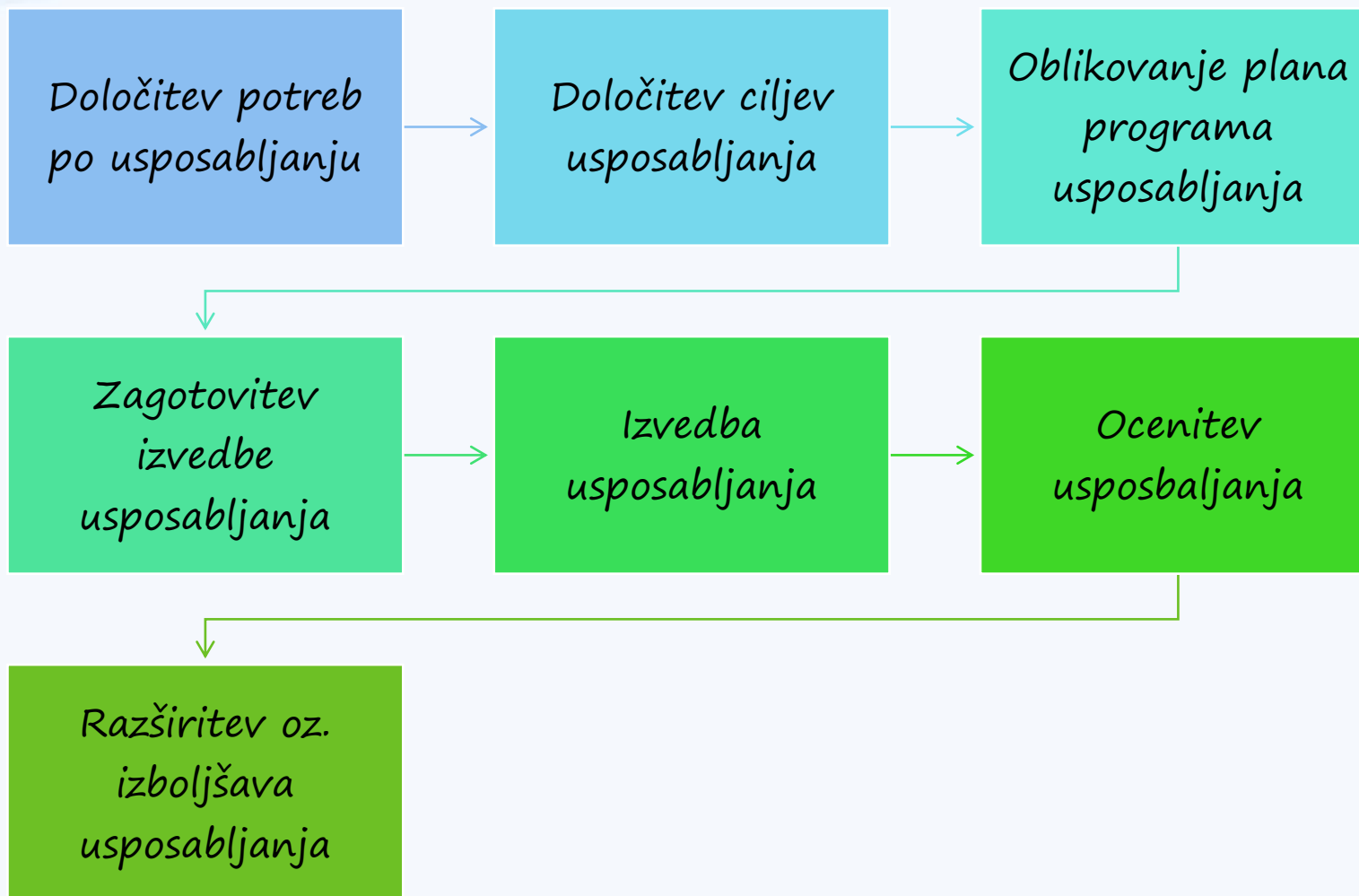
Formalna
izobrazba

Ocenitev
sposobnosti

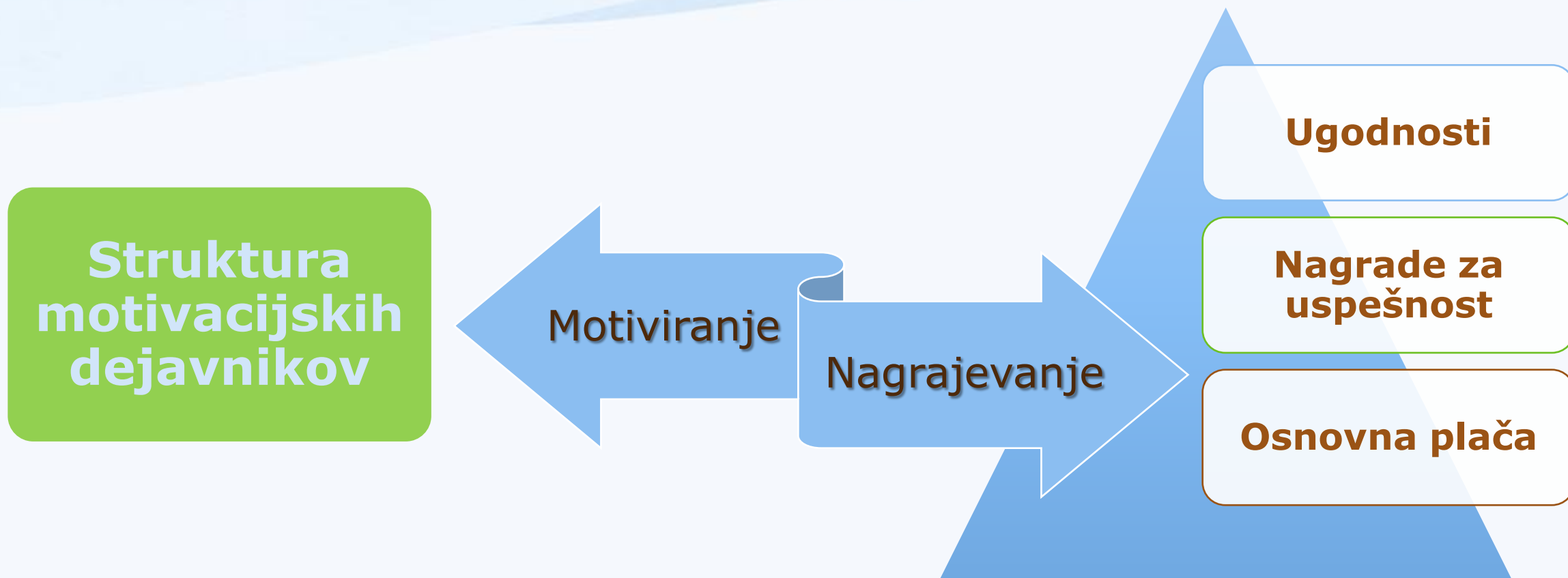
Delovne
izkušnje

Medsebojni
odnosi

PROCES USPOSABLJANJA



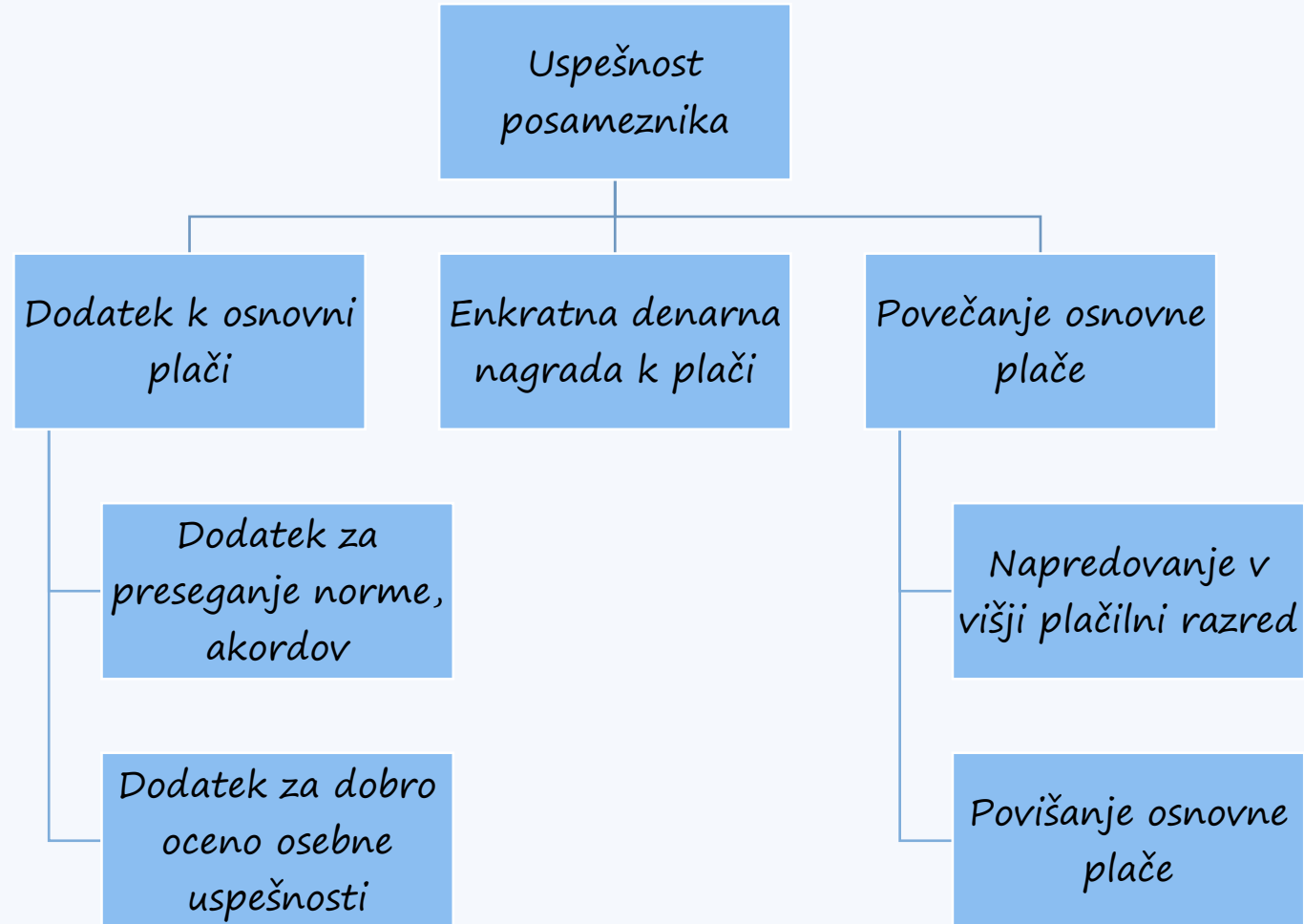
Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih



NAGRAJEVANJE

- *Materialno nagrajevanje:*
 1. *Fiksne plače*
 2. *Variabilni del plače*
 3. *Posebne nagrade*
 4. *Različne ugodnosti za zaposlene*
- *Nematerialno nagrajevanje:* *kot npr. napotitve na izobraževanja, usposabljanja oz. izpopolnjevanja, omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela itd..*

NAGRAJEVANJE po delovni uspešnosti



MOTIVIRANJE IN KREPITEV ZADOVOLJSTVA ČLOVEŠKIH VIROV

- *Opredelitev*
 - *Motivacije in*
 - *Zadovoljstva zaposlenih*
- *Motivacijske teorije*
- *Krepitev zadovoljstva zaposlenih*

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Z delom na splošno



*S posameznimi
elementi dela*



Merjenje



MOTIVACIJA – Strategije motiviranja

Materialne motivacijske strategije

- Povračila
 - Plačila (plače ali plače) za opravljeno delo
 - Individualne nagrade – akord in proizvodnja bonus, provizije, rezultati
 - Nagrade timu/skupini
 - Nagrade organizaciji
- Ugodnosti
 - Ugodnosti, povezane s službo poleg osnovne plače ali plače

Nematerialne motivacijske strategije

- Delo in oblikovanje dela
- Stil vodenja
- Upravljanje s cilji
- Prožna ureditev dela
- Povratne informacije
- Organizacijska kultura
- Samomotivacija

FUNKCIJE UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV, KI PRIDOBIVAJO NA POMENU

- *Varnost in zdravje pri delu*
- *Upravljanje talentov*
- *Upravljanje raznolikosti zaposlenih*
- *Krepitev celovitosti zaposlenega*
- *Zagotavljanje psihičnega dobrega počutja*
- *Organizacijska kultura in klima itn.*



HVALA ZA VAŠO
POZORNOST.

Veliko sreče pri upravljanju človeških virov.