



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

ISKANJE ODGOVOROV NA IZZIVE VIZ V SPREMINJajoČEM SE OKOLJU: VLOGA POMOČNIKA RAVNATELJA

XXI. STROKOVNI POSVET POMOČNIKOV RAVNATELJEV
5. In 6. marec 2019, Portorož



Šola za ravnatelje



**XXI. STROKOVNI POSVET
POMOČNIKOV RAVNATELJEV**



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

TRENDI NA PODROČJU DELA Z LJUDMI

Mag. Sergeja Planko, Partner team

V slovenskem prostoru se za **HRM** uporabljajo različni prevodi:

- delo z ljudmi**
- ravnanje s človeškimi dejavniki**
- upravljanje s kadri**
- kadrovski management**
- ravnanje s človeškimi viri**
- ravnanje z zaposlenimi**
- management kadrovskih zmožnosti**
- management kadrovskih virov**
-
-

Intelektualni kapital organizacije

- Kapital srca



- Kapital možganov



Intelektualni kapital

Intelektualni kapital organizacije sestavljajo:

☐ kapital zaposlenih

- kompetence (znanje, veščine)
- odnos (motivacija, pripadnost)
- intelektualne spretnosti (inovativnost, razvoj)

☐ strukturni kapital

- infrastruktura
- procesi
- kultura

V organizaciji ločimo tri vrste znanj:

- Strukturno (postopki, procesi)
- Eksplicitno (zapisano znanje)
- Implicitno (v glavah posameznikov)



Kaj lahko razberemo iz obrazov naših zaposlenih?

**NARIŠITE VAŠEGA TIPIČNEGA ZAPOLSENEGA IN
NAPIŠITE PRVIH 5 ASOCIACIJ, KI VAM PADEJO NA
PAMET OB NJEGOVEM OPISU.**



Energija organizacije



PLATFORMA ZA KADROVSKO PODROČJE

Zadovoljstvo zaposlenih

Referenčni okvir je posameznik

Organizacijska klima

**Referenčni okvir je organizacija
kot celota**

Organizacijska kultura

ali

**Vrednote, norme, pravila obnašanja
in vedenja, simboli,**

Tako to delamo pri nas!



Ali je zadovoljstvo zaposlenega dovolj?

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

1 = zelo nezadovoljen

2 = nezadovoljen

3 = srednje zadovoljen

4 = zadovoljen

5 = zelo zadovoljen

1.	Zadovoljstvo z vsebino dela.	1	2	3	4	5
2.	Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.	1	2	3	4	5
3.	Zadovoljstvo s sodelavci.	1	2	3	4	5
4.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
5.	Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.	1	2	3	4	5
6.	Zadovoljstvo s plačo.	1	2	3	4	5
7.	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).	1	2	3	4	5
8.	Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	1	2	3	4	5
9.	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
10.	Zadovoljstvo z delovnim časom.	1	2	3	4	5

ZAVZETOST ZAPOSLENIH

3 NIVOJI ZAVZETOSTI (AN, N, Z)

4 DIMENZIJE ZAVZETOSTI (čustvena navezanost, možnost odločanja, predanost/pripadnost, produktivnost)

INDEKS ZAVZETOSTI

	Slovenija	Avstrija	Nemčija	Italija	Velika Britanija	Švica
zavzeti %	15	14	15	14	17	16
nezavzeti %	70	74	61	67	57	76
aktivno nezavzeti%	15	12	24	18	26	8



Šola za ravnatelje



XXI. STROKOVNI POSVET
POMOČNIKOV RAVNATELJEV



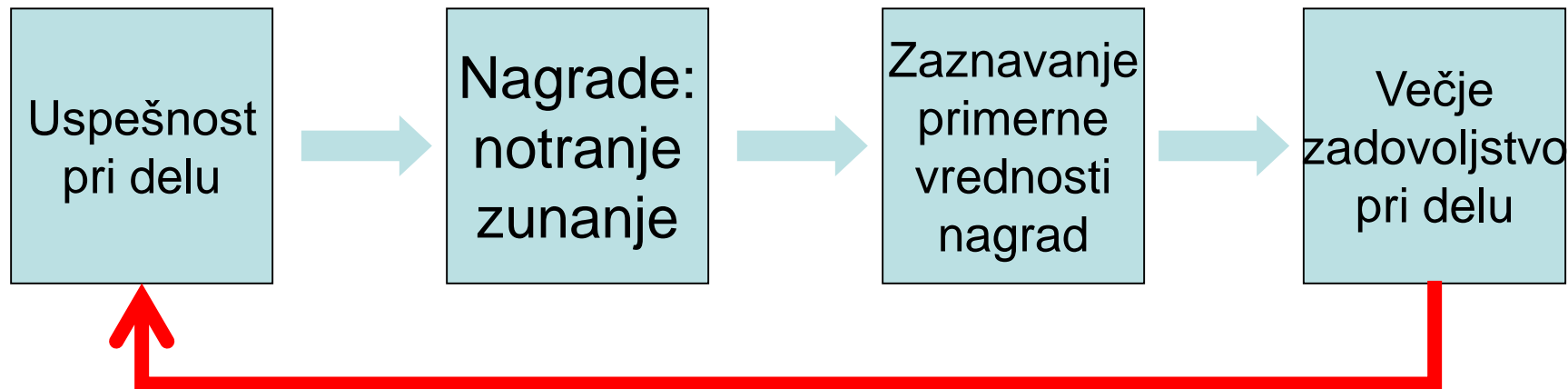
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD

ZAVZETOST ZAPOSLENIH

1	2	3	4	5				
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam				
1.	Vem, kaj se pričakuje od mene.			1	2	3	4	5
2.	Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.			1	2	3	4	5
3.	Pri delu imam možnost skoraj vsak dan delati tisto, v čemer sem dober.			1	2	3	4	5
4.	V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.			1	2	3	4	5
5.	Moj vodja me upošteva kot osebo.			1	2	3	4	5
6.	Nekdo v organizaciji načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.			1	2	3	4	5
7.	Moje mnenje šteje in se upošteva.			1	2	3	4	5
8.	Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu naše organizacije.			1	2	3	4	5
9.	Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.			1	2	3	4	5
10.	V službi imam veliko dobrih sodelavcev.			1	2	3	4	5
11.	V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.			1	2	3	4	5
12.	V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj.			1	2	3	4	5



Ali je zadovoljen delavec bolj uspešen?
Ali je uspešnejši delavec bolj zadovoljen?



RAST

- V preteklih 6 mesecih se je nekdo pogovarjal z mano o mojem napredku pri delu.
- V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj v službi

PRIPADNOST

- V delovnem okolju imam dobrega prijatelja.
- Moji sodelavci so predani dobremu in kvalitetnemu opravljanju dela. Poslanstvo mojega podjetja mi daje občutek, da je moje delo pomembno.
- Imam občutek, da se pri delu upošteva moje mnenje.

MOTIVACIJA

- Nekdo v službi spodbuja moj razvoj.
- V zadnjih sedmih dneh so opazili ali pohvalili moje dobro opravljeno delo.
- Imam občutek, da me nadrejeni oziroma sodelavci upoštevajo kot osebo.
- V službi imam vsak dan priložnost opravljati delo, ki ga najbolj znam.

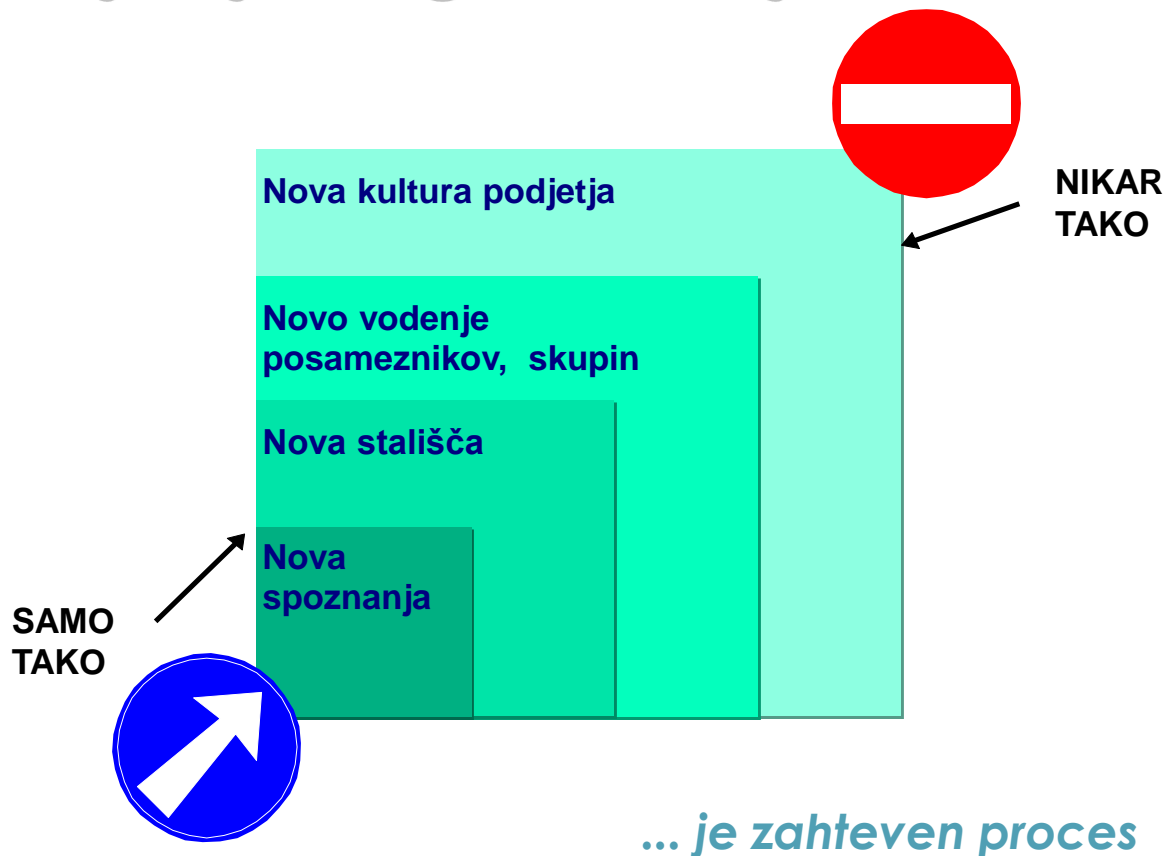
OSNOVNE POTREBE

- Vem kaj se od mene pri delu pričakuje
- Na voljo imam vso potrebno opremo za dobro opravljanje dela

KAJ VPLIVA NA ZAVZETOST ZAPOSLENIH

- **OBČUTEK, DA JE DELO, KI GA OPRAVLJAM SMISELNO**
(svoboda, ustrezne naloge, ravnovesje med aktivnostjo in počitkom)
- **USTREZNO VODENJE**
(jasni cilji, povratne informacije, razvoj vodenja s sodobnimi pristopi)
- **SPODBUDNO DELOVNO OKOLJE**
(prilagodljivo, razumevajoče okolje, priznanjem in pohvalam naklonjeno okolje, povezovalno in vključujoče okolje).
- **OMOGOČANJE RASTI IN RAZVOJA**
(fleksibilnost, omogočanje osebnega in profesionalnega razvoja, kultura znanja s poudarkom na razvoju kompetenc)
- **ZAUPANJE V VODSTVO PODJETJA**
(poslanstvo podjetja, razvojna naravnost, ustrezni vzorci komuniciranja in odnosa do zaposlenih)

Spreminjanje organizacijske kulture...



Matrika uspešnosti in razvoja kadrov



Celovit OSEBNI RAZVOJ posameznika...

....in njegovega odnosa do dela in uspešnosti pri delu je rezultanta:

- **Strokovnega razvoja,**
 - Formalna / neformalna izobrazba
- **Razvoja osebnosti,**

Osebnostne lastnosti, vrednote, nagnjenja, motivi, stališča, interesi, izdelanost in celovitost osebnosti
- **Delovnega razvoja.**

Uspeh posameznika v delovnem okolju (delovni položaj, funkcija, delovni rezultat)



Šola za ravnatelje



XXI. STROKOVNI POSVET
POMOČNIKOV RAVNATELJEV



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD

Karierna sidra zaposlenih

NE NAJDEMO MI DELA – DELO NAJDE NAS

Shein, 1978: je tisti dejavnik o posameznikovi predstavi o sebi, ki se mu ne odreče niti, ko so pred njim težavne odločitve.

Identificirati in razumeti moramo, katera so naša sidra, da presodimo ali delamo prave stvari. Potrebno je tudi oceniti, katere so stvari, ki jih bomo v prihodnje potrebovali, če bomo želeli narediti karijerne spremembe.

Karierno sidro je sinonim **talentov, motivov, vrednot** in stališč, ki dajejo storilnost in smer posameznikovi karieri.

8 TIPOV KARIERNIH SIDER:

- tehnično funkcionalno (predanost strokovnemu delu);
- menedžersko (nagnjenje do vodenja);
- sidro varnosti in stabilnosti (varna zaposlitev);
- sidro predanosti (predanost določeni vrednoti znotraj poklica);
- sidro samostojnosti in neodvisnosti (samostojnost in neodvisnost pri delu);
- sidro podjetniške ustvarjalnosti (izziv je iskanje novih priložnosti);
- sidro izziva (iskanje vedno več novih izzivov);
- sidro življenjskega sloga (uravnoveženost delovnega in družinskega življenja).

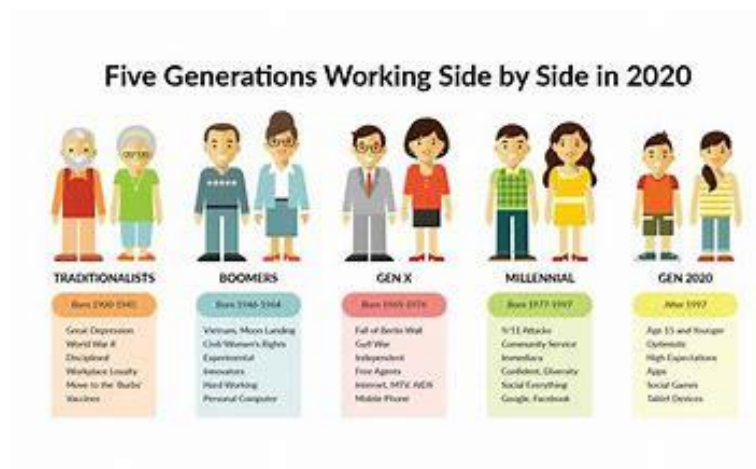
Medgeneracijske razlike

Značilnosti različnih generacij

Kdaj vzamejo „za svoje“ podjetje baby boom generacije in kdaj „Z“ generacija?

Medgeneracijsko vodenje in motiviranje.

Medgeneracijska percepcija BZ delodajalca.



Trendi na HR področju

Kaj od delodajalca pričakujejo potencialni kandidati mlajših generacij – blagovna znamka delodajalca.

Demografske spremembe in menjava pozicije moči izbiranja.

Kako bodo nove razmere vplivale na ključne kadrovske procese

(kadrovanje, nagrajevanje, razvoj, vodenje, komuniciranje).

Blagovna znamka (brand) ni pomemben izraz zgolj v svetu marketinga,
ampak je postala
izjemno pomembna tudi v HR-u in zaposlovanju!



Kakšne asociacije nam sproži termin **BLAGOVNA
ZNAMKA DELODAJALCA** s HR vidika?

Nov pristop, kot del HR

- Učinkovito upravljanje starejših zaposlenih
- Menedžment staranja
- Upravljanje starosti
- Upravljanje aktivnega staranja zaposlenih
- Upravljanje „modrosti in sivine“

HR STROKOVNJAKI IN VODJE KOT OBLIKOVALCI DIAMANTOV

Kadrovniki in vodje ključni upravljalci premoženja organizacije - kakšne kompetence potrebuje HR strokovnjak in vodja prihodnosti:

-Gerontološko razumevanje

-Psihološko razvojno znanje

-Razumevanje dela, delovnega časa in novih oblik dela





Šola za ravnatelje



**XXI. STROKOVNI POSVET
POMOČNIKOV RAVNATELJEV**



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD

**Težko je biti sveča. Če želiš svetiti, moraš najprej sam
goreti.**

(Rumi)

HVALA ZA POZORNOST!