



Agrifood Open Educational Resources for Human Capital Managers

Erasmus+ Programme

Akcija: KA2 – Strateška partnerstva za inovacije na področju poklicnega izobraževanja

Projekt številka: 2017-1-FR01-KA202-037492

“FRESH”

agriFood open educational RESources for Human capital managers

Študentska Knjiga | Fundación Equipo Humano
Januar 2020



Kazalo

UVOD	4
1. UPRAVLJANJE KADROV	5
1.1 NAČRTOVANJE KADROV	5
1.1.1 <i>Poslovni modeli</i>	5
1.1.2 <i>Organizacijska struktura</i>	9
1.1.3 <i>Organizacijska shema</i>	12
1.1.4 <i>Opis dela</i>	16
1.1.5 <i>Načrtovanje osebja</i>	17
1.2 UPRAVLJANJE TALENTOV	20
1.2.1 <i>Upravljanje Talentov v Organizaciji</i>	20
1.2.2 <i>Izbor in Zaposlitev v Podjetju / Organizaciji</i>	26
1.3 POLITIKE UPRAVLJANJA Z OSEBJEM	35
1.3.1 <i>Ocena Delovne Uspešnosti</i>	35
1.3.2 <i>Upravljanje Znanja in Usposabljanja</i>	42
2. DELOVNA RAZMERJA	47
2.1. ZAKONODAJA	47
2.1.1 <i>Spoznavanje Evropske Delovne Zakonodaje</i>	47
2.1.2 <i>Uporaba nacionalne delovne zakonodaje v dnevni delovnih zadevah</i>	49
2.2 PREPREČEVANJE POKLICNIH TVEGANJ	52
2.2.1 <i>Preprečevanje poklicnih tveganj z vidika človeških virov</i>	52
3. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	56
3.1 ENAKOST	56
3.1.1 <i>Spoznati družbeno odgovornost podjetij, enakost, raznolikost in povezano evropsko zakonodajo</i>	56
3.1.2 <i>Spoznajte družbeno odgovornost podjetij, enakost ter s tem povezano nacionalno zakonodajo in koristi</i>	57
3.2 VZPOSTAVLJANJE DOBRIH PRAKS	59
4. ZAVZETOST ZAPOSLENIH	66
4.1 ZAZNAVANJE IN ANALIZA	66
4.1.1 <i>Interna komunikacija in delovno okolje</i>	66
4.2. SODELOVANJE IN VKLJUČENOST	70
4.3 VODENJE	75
4.3.1 <i>Sedem stilov vodenja</i>	77
4.3.2 <i>Kako biti odlični vodja: nepogrešljive lastnosti</i>	80
4.3.3 <i>Stili vodenja in vrste organizacije</i>	81
4.4 DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU	83
4.4.1 <i>Komunikacija v organizaciji</i>	83
4.4.2 <i>Delo v skupinah / timsko delo in vloge</i>	84
4.4.3 <i>Reševanje konfliktov v organizaciji</i>	87
BIBLIOGRAFIJA	91
SLOVARČEK	92

Uvod

Cilj projekta FRESH: izboljšanje spretnosti upravljanja s človeškimi viri v kmetijsko živilskem sektorju

Evropski center za razvoj poklicnega usposabljanja CEDEFOP je zaključil, da neusklajenost poklicnih spretnosti spodkopava konkurenčnost in zaposlovanje, kar negativno vpliva na 39 % podjetij EU. CEDEFOP je leta 2015 razkril, da skupaj z vrzeli zaradi nerazpoložljivosti ustreznih kompetenc, 60-80% neusklajenih poklicnih spretnosti dejansko pade na pomanjkljivosti v znanju oz. na vrzel v spretnostnih. Te očitne vrzeli so precej povezane z neučinkovitimi praksami upravljanja s človeškimi viri, kot so neustrezne naložbe v stalno usposabljanje zaposlenih, slaba kakovost delovnih mest ali malo možnosti za napredovanje. V skladu s temi ugotovitvami CEDEFOP podpira širok akademski konsenz, v katerem trdi, da je "ključna sestavina za maksimiranje kakovosti zaposlitve povezana z upravljanjem s človeškimi viri (HRM) podjetja". Očitno neusklajenost poklicnih spretnosti so potrdili za 80 % podjetij, pri čemer je 20 % prizadetih malih ali srednje velikih podjetij, ki potrebujejo kvalificirane delavce, saj je kmetijsko živilski sektor eden najbolj prizadetih.

Industrija hrane in pijač predstavlja več kot 285.000 malih ali srednje velikih podjetij (99,1% podjetij iz kmetijsko živilskega sektorja), ki ustvarijo skoraj 50 % prihodka od prodaje hrane in pijače ter dodane vrednosti in zagotavljajo 2/3 zaposlitev v sektorju.

Projekt FRESH je v okviru programa Erasmus+ za reševanje opisanega neravnovesja razvil več intelektualnih rezultatov, ki lahko naslovijo to situacijo. Eden od njih je „razvoj kurikuluma za program usposabljanja na področju upravljanja s človeškimi viri za majhna podjetja kmetijsko živilskega sektorja“. Med rezultati je tudi priročnik za študente. V tem dokumentu lahko vodje kadrov, trenerji in študenti predelajo vsebine kurikula.

Na naslednji strani najdete kazalo, kjer so navedeni vsa gradiva in materiali. Poleg učnih gradiv sta na koncu dokumenta vključena tudi slovarček in nekaj izbranih referenc.

Drugi dokumenti, ki pripomorjejo k popolnemu razumevanju obsega tega usposabljanja so metodološke smernice in profil usposabljanja.

1. Upravljanje Kadrov

1.1 | Načrtovanje Kadrov

1.1.1 | Poslovni modeli

Začetni del priročnika je osredotočen na poslovne modele. Glavna vsebina tega poglavja se osredotoča na to, kako uspešno načrtovati in razvijati svoj poslovni načrt, napak, ki se jim morate izogibati, ko začnete podjetje z nekaterimi posebnimi navedbami, kako uporabljati ključna orodja za upravljanje podjetja in po potrebi, kako uporabljati konkretna orodja za spremembo načina ustanovitve podjetja.

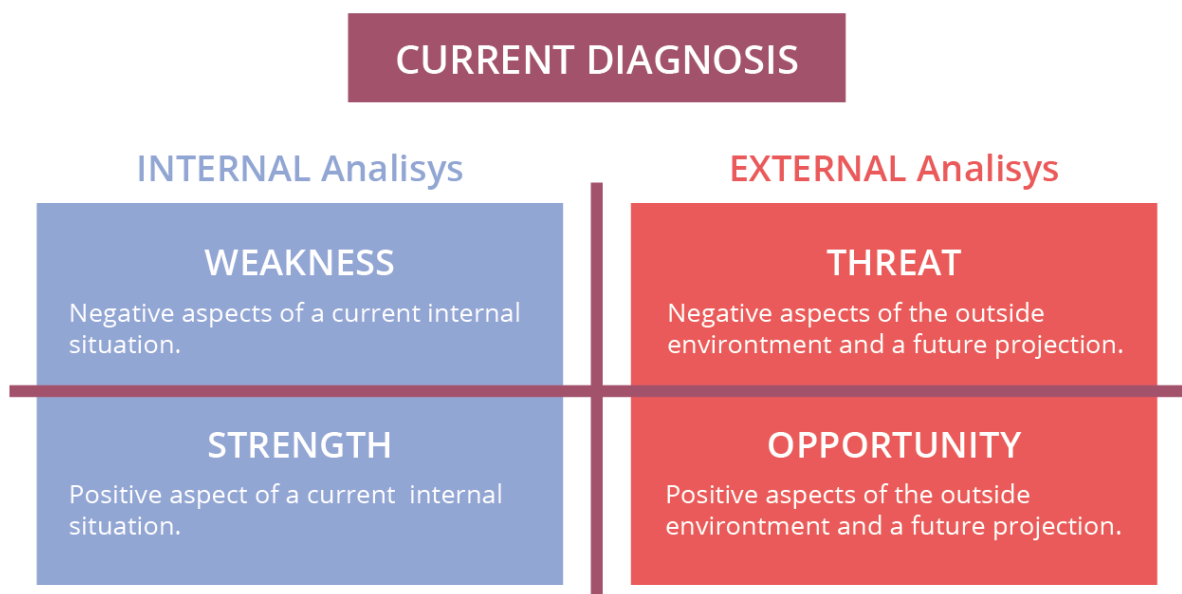
Poglavje "Upravljanje s kadri" je razdeljeno na več področij:

- Poslovno načrtovanje.
- Organizacijska kultura v podjetju.
- Organizacijska shema.
- Načrtovanje osebja.

SWOT

Analiza SWOT je študija, ki se sestoji iz prepoznavanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, določenega podjetja v svojem sektorju na način, da nam pomaga pri sprejemanju odločitev in sprejemanju strategij, ki utrjujejo prednosti, zmanjšujejo pomanjkljivosti, izkoriščajo priložnosti in odpravljajo ali zmanjšujejo nevarnosti.

Na naslednjih fotografijah lahko vidite povzetek osnovne strukture SWOT-a. Sledi opis vsakega dela SWOT posebej.



PREDNOSTI

Prednosti so notranje značilnosti podjetja, ki olajšajo ali pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev.

Primer PREDNOSTI podjetja:

- Razmerje med kakovostjo in ceno.
- Ekskluzivnost pri izdelkih.
- Hitra dostava.
- Dobre povratne informacije na spletu.
- Nakup v spletni trgovini 24/7 (kadarkoli).
- Ekološko pakiranje: ohranjanje dobre podobe podjetja skozi okoljko ozaveščenost.
- Možnost pridobitve ugodnosti za stranko s ponudbo popustov za zvestobo.

SLABOSTI

Slabosti so notranje značilnosti podjetja, ki lahko postanejo ovire in zapletejo uresničevanje ciljev.

Primer SLABOSTI podjetja:

- Nedavno ustanovljeno podjetje je brez izkušenj.
- Neustrezno ali slabo spletno oglaševanje.
- Težave pri prilagajanju izdelka kupcem.
- Nizko financiranje, majhen denarni tok.
- Slaba podoba podjetja.
- Slabi odnosi z distributerjem.
- Omejena prodajna mreža.

PRILOŽNOSTI

Priložnosti so situacije, ki jih predstavlja okolje podjetja in ki lahko pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev.

Primer PRILOŽNOSTI podjetja:

- Novi zakon o dodatku za podjetniške provizije.
- Davčne spodbude za inovacije.
- Nova cesta, ki izboljšuje prometno povezavo.
- Bližina pristanišča za pomorski promet.
- Povečano povpraševanje po produktu.
- Eksponentna rast e-poslovanja.

NEVARNOSTI

Nevarnosti obravnavajo situacije, ki jih predstavlja okolje podjetja in ki lahko negativno vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev.

Primer NEVARNOSTI podjetja:

- Veliko število konkurentov.
- Zelo močan konkurent (npr. AMAZON).
- Nepošten trend potrošnikov v sektorju, iskalci ponudb.
- Konkurenca, ki je že vzpostavljena v tem sektorju.
- Nova uredba z bolj restriktivnim nadzorom.
- Zvišanje davka.

Kako lahko izvedem SWOT analizo svojega podjetja? Tu je nekaj vprašanj, ki si jih lahko podjetje zastavi za izvedbo. V posebnih poglavjih usposabljanja najdete vaje, usmerjene v izvajanje SWOT-a za svoje podjetje.

TIPIČNA VPRAŠANJA, KI SE JIH VPRAŠATE V SWOT ANALIZI:

<p>STRENGTHS</p> <p>What do we do the best? Which of our resources are not exclusive? What does the market perceive as a strength? What elements increase success?</p>	<p>WEAKNESSES</p> <p>What can we improve? What could be avoided? What does the market perceive as a weakness? What kind of factors decrease success?</p>
<p>OPPORTUNITIES</p> <p>Is there a change of trend? Is there any new regulatory framework? Has stylelife changed somehow?</p>	<p>THREATS</p> <p>Is there any technological change? Is there any legal change? Any possible products that substitute yours?</p>

Na splošno je SWOT odličen prvi korak za poznavanje specifičnih razmer v podjetju.

POSLOVNI NAČRT + CANVAS MODEL

MODEL CANVAS pomaga razviti poslovni načrt. To je način, da grafično predstavite svojo poslovno idejo in s tem lahko prikažete glavne težave vašega poslovnega modela.

Vključuje naslednje element:

1. Segment kupca:

Segment strank sestavlja skupina ljudi, uporabnikov ali organizacij, za katere poslovna ideja ustvarja vrednost. To so tisti uporabniki, katerih težave in potrebe rešujete. Z drugimi besedami, potencialne stranke. Vrste odjemalcev, ki jih lahko dodate, se razlikujejo od neposrednih do posrednih. Primer neposrednih kupcev: končni uporabniki izdelka; primer posrednih kupcev: oglaševalci.

2. Predlog vrednosti:

Predlog vrednosti ni več niti manjši od tistega razlikovalnega elementa, zaradi katerega se potencialni kupci lahko odločijo za poslovno idejo in ne za konkurenco.

3. Kanali:

Da bi strankam zagotovili vredno ponudbo, moramo razmišljati tudi o tako imenovanih kanalih. Z drugimi besedami, kako bomo predstavili svojo ponudbo vsakemu od možnih kupcev. Kanal je preprosto vsak medij, ki poveže vaš projekt s potencialnimi strankami, komunicira in poda vrednostni predlog za izdelek.

4. Model odnosov med kupci in podjetji:

Ko so drugi razdelki jasni, se model odnosov med strankami in podjetjem poskuša na jedrnat način odzvati na to, kako bo ponudba vrednosti povezana s segmentom kupca.

- **Osebno:** z neposredno komunikacijo, na primer: iz oči v oči ali po telefonu.
- **Oddaljeno:** ko je vzpostavljena posredna komunikacija, po možnosti z uporabo tehnoloških virov, kot so e-pošta, sporočila ali nabiralniki.

- **Samodejno:** neposredna storitev strankam se izvede na podlagi avtomatiziranega postopka, ki običajno uporablja računalniška orodja.
- **Individualno:** strankam je na voljo posebna ali ekskluzivna storitev.
- **Kolektivno:** pozornost je namenjena skupini strank ali skupnosti, organizirani v forumih, pogovorih, delavnicah.
- **Prek tretjih oseb:** ko naša ponudba vrednosti doseže kupce pri subjektih ali storitvah zunaj podjetja, na primer: prodajni pomočniki za zavarovalne police.
- **Za samooskrbo:** ponudba vrednosti je podana tako, da stranke poskrbijo zase
- **Soustvarjanje:** odjemalski segment mora biti aktiven del ponudbe vrednosti.

5. Vir dohodka:

To se v praksi nanaša na vrsto dohodka, ki ga lahko imate. Vrste dohodka se lahko razlikujejo glede na pogostost (pravočasna, ponavljajoča se), razlog za prejem (prodaja, najem, obroke) ali uporabljene cenovne politike.

6. Viri, ki so vam na voljo:

V tem poglavju se bomo osredotočili na vire, ki so na voljo podjetju in odgovorili na vprašanje, katere ključne vire potrebuje vaše podjetje za napredovanje. Kakšne so materialne in človeške potrebe, ki jih zahteva poslovanje podjetja.

7. Dejavnosti, ki jih je potrebno izvesti:

V posebnih primerih podjetij v kmetijsko živilskem sektorju se to nanaša na vse proizvodne dejavnosti, ki jih bomo izvajali, pa tudi na načrtovanje, proizvodnjo in distribucijo proizvodov. Proizvodnja je prevladujoča dejavnost znotraj proizvodnih podjetij, ki izdelujejo izdelke.

8. Sodelujoči partnerji:

Če ima podjetje več partnerjev, poslovni model canvas poskuša odgovoriti na vprašanje, kaj lahko partnerji naredijo bolje za posel ali idejo o izdelku in s tem obogati svoj poslovni model. Glede na vrsto odgovornih partnerjev v določenem času lahko omenjeni partnerji prispevajo različne vidike.

9. Struktura stroškov:

V bistvu je sestavljen iz določitve stroškov, njihove razvrstitve in razporeditve na vsak element poslovnega modela. To strukturo sestavljajo predvsem stroški, povezani s ključnimi viri, ključnimi dejavnostmi in ključnimi partnerji.

Končni cilj je količinsko ovrednotiti naložbe, potrebne za vzdrževanje poslovnega modela, kar je bistveno za preverjanje gospodarske sposobnosti in oceno njegove donosnosti.

* Model Canvas najdete v vajah, predlaganih za enoto 1.1.

Zahvaljujoč metodi CANVAS, ki razvija zgoraj navedene dele, se lahko razvije tako imenovani poslovni načrt. **Poslovni načrt** je dokument, ki opredeljuje, opisuje in analizira projekt, ki deluje (v določenem časovnem obdobju), kot novo dejavnost ali poslovno priložnost.

Načrt bi moral preučiti tehnično, gospodarsko in finančno sposobnost ter razviti vse postopke in strategije, potrebne za doseganje zastavljenih ciljev.

Priprava poslovnega načrta zajema dva posebna cilja:

1. Po eni strani omogoča vodstvu podjetja ali predlagatelja novega projekta, da izvede izčrpno tržno študijo, ki bo zagotovila informacije, potrebne za pravilno umestitev projekta in z zadostno gotovostjo določiti njegovo možnost uspeha. Poleg tega bo poslovni načrt razvil potrebne strateške ukrepe na vsakem posebnem področju za doseg ciljev, ki so v načrtu projekta. Ko bo načrt pripravljen, bo služil kot notranje orodje za oceno napredka podjetja in njegovih odstopanj od načrtovanega scenarija ter kot vir dragocenih informacij za oblikovanje proračuna in poročanje.
2. Po drugi strani pa poslovni načrt v svoji izvedbeni različici služi kot vizitka za tretje osebe, banke, vlagatelje, zasebne ustanove, javne organe in druge agente, ki sodelujejo, kadar je potrebna kakršna koli vrsta sodelovanja, pomoči in finančne podpore.

Med razpoložljivimi viri si lahko prenesete dokument z različnimi deli poslovnega načrta in nekaj ključev, kako ga razviti.

Deset stvari, na katere morate biti pozorni:

Ref. Agustín Cuenca kot ustanovitelj internetnih podjetij je odličan: delal je kot izvršni direktor in ustanovitelj v Qarani (vreden 150 milijonov dolarjev), ustvarjal je projekte, kot so Play Wireless, Wimba Robotics ali Niuco Educación ali ICOfunding.com. Z drugimi besedami, ve, o čem govori, saj je to živel iz prve roke.

Zdaj je ustanovitelj in izvršni direktor ASPgems, podjetja specializiranih programskih rešitev, prilagojenih vsaki od njegovih strank. Eden njegovih zadnjih projektov je Neurok, spletna platforma za usposabljanje za učenje z deljenjem oziroma izmenjavo.

Čeprav je g. Cuenca neodvisen profil in sektor, svetuje npr naj se ne držimo slepo začetne ideje, ampak jo po začetnem zagonu pustimo, da se razvija. Ter, da ne smemo zamenjati vloge ustanovitelja in delavca. Deset stvari, na katere morate biti po mnenju g. Cuenca posebej pozorni:

1. Poslovna ideja ni najpomembnejša stvar v podjetju;
2. Pazite, da ne pomešate vloge zaposlenih, partnerjev in ustanoviteljev;
3. Poslovni načrt naj ne temelji na analizi tveganja;
4. Razmišljajte o stvareh, ki lahko gredo narobe;
5. Ves čas imejte pregled nad financami;
6. Ne delate samo za investitorje;
7. Ne spreminjajte poslovnega načrta;
8. Ne kopirajte primerov dobrih praks, ki so neprimerne za vaše podjetje;
9. Podjetja ne ustanovljate zaradi denarja, temveč ker imate strast in vizijo;
10. Nепrestano se izobražujte in nadgrajujte svoje znanje.

Viri: v razdelku Viri na spletni platformi FRESH najdete dokumente in informacije, ki pomagajo razviti SWOT analizo (slabosti, grožnje, prednosti in priložnosti); model CANVAS za boljšo vizualizacijo različnih delov poslovnega načrta in njegovo dopolnitev poleg strukture ali modela, ki vključuje njegove osnovne dele. Ta zadnji dokument vključuje retorična vprašanja za boljši razvoj delov poslovnega načrta.

1.1.2 | Organizacijska struktura

Običajno ta prepričanja in skupne vrednote niso izrecna, niso opredeljena, zapisana ali dokumentirana, so implicitna. Ljudje jih poznajo iz dneva v dan, po načinu dela v podjetju. Čeprav ni izrecno, lahko organizacijska kultura razlikuje med uspehom in neuspehom. Je skupek zaznav, občutkov, stališč, navad, prepričanj, vrednot, tradicij in oblik interakcije znotraj in med skupinami v vseh organizacijah.

Organizacijska kultura lahko olajša izvajanje strategije, če med njima obstaja močna skladnost ali nasprotno, preprečujeta ali zamujata z njenim izvajanjem. Če sprejmemo domnevo, da poslovna strategija, poleg tega, da podjetje vodi k doseganju določenih gospodarskih ciljev, služi kot vodilo pri njegovem nenehnem iskanju za izboljšanje delovanja, lahko torej sklepamo, da kultura lahko vpliva in vpliva na rezultate dejavnost podjetja.

Pomembno je upoštevati, da lahko kultura podjetja pomembno vpliva na dejavnost podjetja, zato je pomembno, da se nenehno pregleduje z namenom, da se zagotovi doseganje ciljev.

Kultura ni nekaj večnega, stabilnega in nespremenljivega. To je nekaj, kar se ustvari sčasoma in se lahko spremeni z razvojem organizacije. Poleg tega organizacijska kultura ni nekaj, kar preprosto pripada organizaciji. Kultura je lahko značilna za oddelek ali delovno skupino. To samo po sebi ni dobro ali slabo, odvisno bo od situacije in načina, kako je potrebno razvijati delo za doseg organizacijskih ciljev.

Značilnosti organizacijske culture:

Poslovna kultura ima določene značilnosti, ki so ključne za doseganje pozitivnega vpliva tako na človeške odnose kot na projekcijo organizacije. Vsako podjetje je odvisno od svoje vizije. To je nekaj bistvenih značilnosti:

- **Fizični prostor:** fizični prostor organizacije vpliva tudi na idejo o kulturi podjetja. Nekateri od teh elementov bi vključevali način razporeditve in razmejitev prostora (skupni, odprti prostori, zaprta vrata, varnost, pravična razdelitev itd.), Morebitno osebno in/ali skupno dekoracijo (osebne fotografije, delovne fotografije, strokovni naslovi; logotip podjetja; razstavnici izdelki; osupljiva dekoracija) in celo funkcionalnost prostora (prisotnost / odsotnost družabnih prostorov, red, čistoča, čas za sprostitev).
- **Toleranca do tveganja:** nanaša se na stopnjo svobode, ki jo zaposleni imajo pri sprejemanju tveganih odločitev.
- **Proaktivnost:** nanaša se na stopnjo neodvisnosti glede sprejemanja odločitev, ki jo imajo posamezniki v organizaciji.
- **Identiteta:** se ne nanaša samo na podobo podjetja (grafična identiteta, logotip, značilne barve itd.), Ampak tudi na stopnjo skladnosti. Bolj ko je identiteta dosledna, bolj trajna bo postala. To se običajno nanaša na stopnjo identificiranja s podjetjem, kjer so ljudje zaposleni. Površinsko se nanaša tudi na slog, videz ali oblačila, ki jih družba nalaga, svobodo in individualnost sloga ali drugo povezano.
- **Skupna kultura:** nanaša se na vrednote, prepričanja in vedenja, ki jih delijo člani organizacije.
- **Komunikacijski model:** pomeni hierarhijo v smislu funkcij in procesov v notranjih komunikacijah podjetja. Komunikacija je bistven element za usposabljanje in vzdrževanje organizacijske kulture podjetja. Nekateri pomembni elementi so postopki za vzpostavitev izmenjave informacij in idej (pošta, telefon, iz oči v oči itd.); zmogljivosti za iskanje določenih ljudi v organizaciji (ustanove, veliko administracije, razpoložljivost) ali način, kako je mogoče sestanke zahtevati ali formalizirati (formalno, med kolegi, ljudmi, ki so v njih potrebni, odgovorili na mnenja itd.).
- **Nadzor:** značilnost potrjevanja tekočih procesov v organizacijah je stopnja neposrednega nadzora zaposlenih. Na splošno so postopki v primeru večjega števila nadzornikov manj tekoči.
- **Spodbude:** poslovna kultura mora razmišljati o obstoju sistema spodbud ali ne, pa tudi o merilih, s katerimi jih lahko uživajo zaposleni: produktivnost, delovno dobo itd.

Eno najpomembnejših je poslanstvo, vizija in vrednote podjetja, povezane z organizacijsko kulturo.

Ti trije koncepti opredeljujejo cilje organizacije in so tudi temeljni del opredelitve kulture organizacije, saj so osnova tudi za druge koncepte.

V mnogih primerih bodo cilji podjetja tako ali drugače določali, kako jih doseči in kako se morajo zaposleni obnašati na svojem delovnem mestu.

Dobro opredeljeno poslanstvo, vizija in vrednote so bistvenega pomena za razvoj ustrezne organizacijske kulture za cilje podjetja. Skladnost je bistvenega pomena, da delavci sprejmejo in ponotranjijo kulturo svoje organizacije.

Poslanstvo

Določa razlog za obstoj podjetja, potrebe, ki jih pokrivajo s svojimi izdelki in storitvami, trg, na katerem se podjetje razvija, in javno podobo podjetja ali organizacije.

Poslanstvo podjetja odgovarja na vprašanje: zakaj organizacija obstaja?

Pri opredeljevanju poslanstva naše organizacije moramo upoštevati, da morajo biti prisotni 3 temeljni elementi:

- Opis, kaj organizacija počne (kaj storiti).
- Kdo je cilj našega dela (Kdo ga bo izvajal).
- Kaj je v organizaciji edinstveno (po čem se razlikujemo od ostalih).

Še nekaj odgovorov:

- Za kaj je bilo podjetje ustvarjeno? (izvirna ideja, potrebe, zadovoljstvo itd.).
- Kaj podjetje dobro ve? (diagnoza, izdelki, osebna izbira itd.).
- Kaj bi podjetje še moralo zagotoviti svojim zaposlenim? (varnost, sprememba promocij, osebni in poklicni razvoj itd.).

Vizija

Opredelite in opišite prihodnji položaj, kaj želi podjetje imeti. Namen vizije je usmeriti nadzor in spodbuditi organizacijo kot celoto, da doseže željeno stanje.

Vizija podjetja je odgovor na vprašanje: kako želimo, da bo naše podjetje / organizacija v naslednjih letih?

- Kakšen položaj ima podjetje glede položaja, ki ga želi zasedati v svojem sektorju v naslednjih letih? (Pri prodaji, donosnosti, kakovosti, inovacijah itd.).
- Ali obstaja podjetje v istem ali drugem sektorju, v Sloveniji ali svetu, po katerem se podjetje zgleduje?
- Kot delavec, kaj želite, da podjetje doseže / pretvori, da ste kot delavec zavzeti in ponosni?

Pomembno je, da vizijo podjetja deli čim več delavcev. Da bi vzpostavili dolgoročno prihodnost in pozitiven razvoj, je bistvenega pomena, da se želje delavcev izpolnijo in da se jim zdi, da sodelujejo pri napredovanju organizacije.

Vrednote

Določa nabor načel, prepričanij in norm, ki definirajo vodenje organizacije. Vrednote so vodilna načela, ki vodijo in delijo člane organizacije.

Osnovni cilj opredelitve korporacijskih vrednot je imeti referenčni okvir, ki navdihuje in ureja življenje podjetja.

Vrednote so eden temeljnih stebrov kulture organizacije, čeprav seveda ne edini. Zelo pomembno je, da jih opredelite na način, ki je skladen s cilji podjetja. Če želite, da se delavci počutijo del organizacije in sodelujejo pri razvoju in iskanju vizije, morajo te vrednote deliti in sprejeti vsi, nikoli se jih ne smejo vsiljevati.

Nekaj vprašanj za delo na vrednotah:

- Katere vrednote so v podjetju pomembne? (kakovost storitve, usmerjenost na stranke, timsko delo, usmerjenost k rezultatom itd.).
- Kako se vrednote odražajo v vsakdanjem delu?
- Kako pomembna je vsaka od teh vrednot v podjetju? (na primer na lestvici od 1 do 5).

Primeri vrednot:

- Naravnost na kupca.
- Zavezanost rezultatom.
- Trajnost.
- Zanimanje za ljudi.
- Družbena odgovornost.
- Celovitost.

Viri: če želite videti primere poslanstva, vizije in vrednosti kmetijsko živilskega sektorja in kako jih razviti, sta dokumenta 4 in 5 na voljo v oddelku o virih spletne platforme FRESH. Dokument 6 je vaja vizualnega razmišljanja, ki lahko pomaga opisati vidik podjetja danes in ki lahko pomaga do širše vizije.

1.1.3 | Organizacijska shema

Organizacijsko shemo podjetja sestavljajo informativni grafični prikaz strukture podjetja. Predstavlja zaposlene in kadre podjetja, pa tudi oddelčne strukture in je dober oris hierarhičnih odnosov znotraj organizacije.

Vsako podjetje bo imelo svojo organizacijsko shemo, ki bo odvisna od njegove dejavnosti, obsega proizvodnje in poslovne kulture.

Priprava organizacijske sheme služi za:

- Formalno oblikujete hierarhije med različnimi položaji in oddelki.
- Pojasni odgovornosti in delovne obremenitve (procesi, komunikacija itd.).
- Je odsev vloge posameznega položaja v vsakem podjetju.
- Omogoča globalno vizijo organizacije novim podjetjem.
- Pojasni hierarhično odvisnost.
- Formalizira notranje odnose.

Primerno je imeti različne organizacijske sheme, splošne (podjetje), posebne (področja ali oddelki, procesi), funkcionalne (naloge, ki jih mora opraviti vsak) ali relacijske, odvisno od tega, kdo bo uporabil organizacijsko shemo in njen namen.

Dobro definirana organizacijska shema olajša vsakodnevno upravljanje in strateško načrtovanje. Nekateri osnovni elementi, ki jih imajo vsa podjetja, so prikazani v naslednjih točkah:

- **Management:** višji vodstveni del podjetja. Odgovorni so za sprejemanje pomembnih odločitev za organizacijo.
- **Srednja linija:** vključuje vse srednje menedžerje podjetja. Lahko bi rekli, da je povezava med najvišjim vodstvom in linijo poslovanja organizacije.
- **Jedro dejavnosti:** sestavljeni iz delavcev, ki so neposredno povezani s proizvodnjo blaga ali storitev in njeno distribucijo.

Drugi sestavni deli podjetja so lahko:

- **Tehnostruktura:** to so analitiki zunaj vodstva podjetja, ki analizirajo in predstavijo spremembe v strukturi podjetja (razširitve, prestrukturiranje itd.), da bi bili bolj učinkoviti.
- **Podporno osebje:** to je del podjetja, ki pri izvajanju dejavnosti ne sodeluje neposredno, ampak je namenjen podpornim funkcijam za boljše delovanje. Morda niso del podjetja, temveč zunanji sodelavci, pogodbeniki (npr. svetovanje).

Vendar niso vsi ti elementi predstavljeni v organizacijski shemi podjetja, saj se odvisno od sektorja in vrste podjetja razlikujejo. V primeru kmetijsko živilskega sektorja bo podjetje imelo poslovodstvo, kadrovsko pisarno in kasneje operativni center in podporne zaposlene. To bo odvisno tudi od velikosti podjetja, ne glede na to, ali izhaja iz istega sektorja.

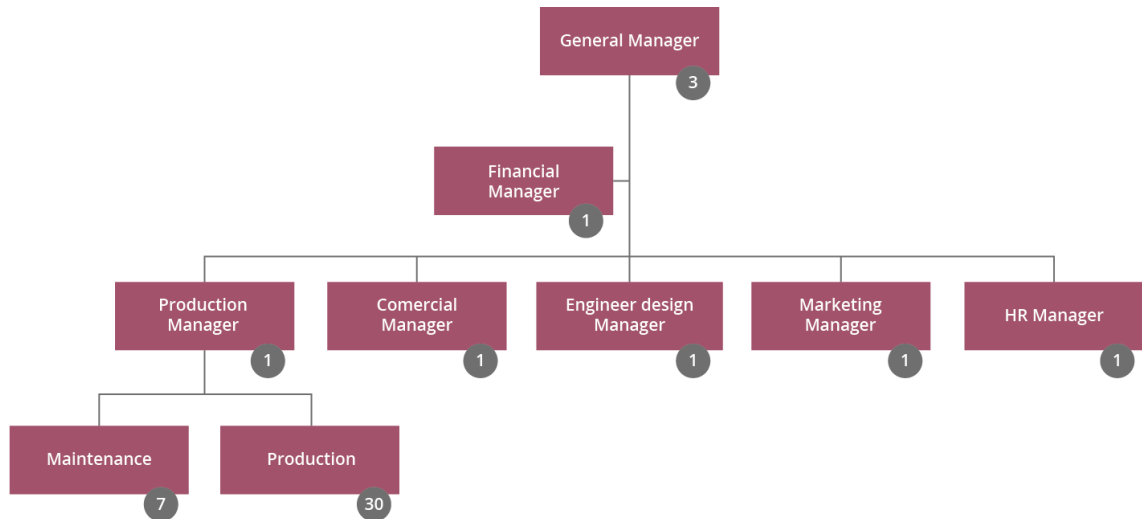
Vrste organizacijskih shem

Navajamo najbolj razširjene organizacijske sheme:

Preprosta organizacija

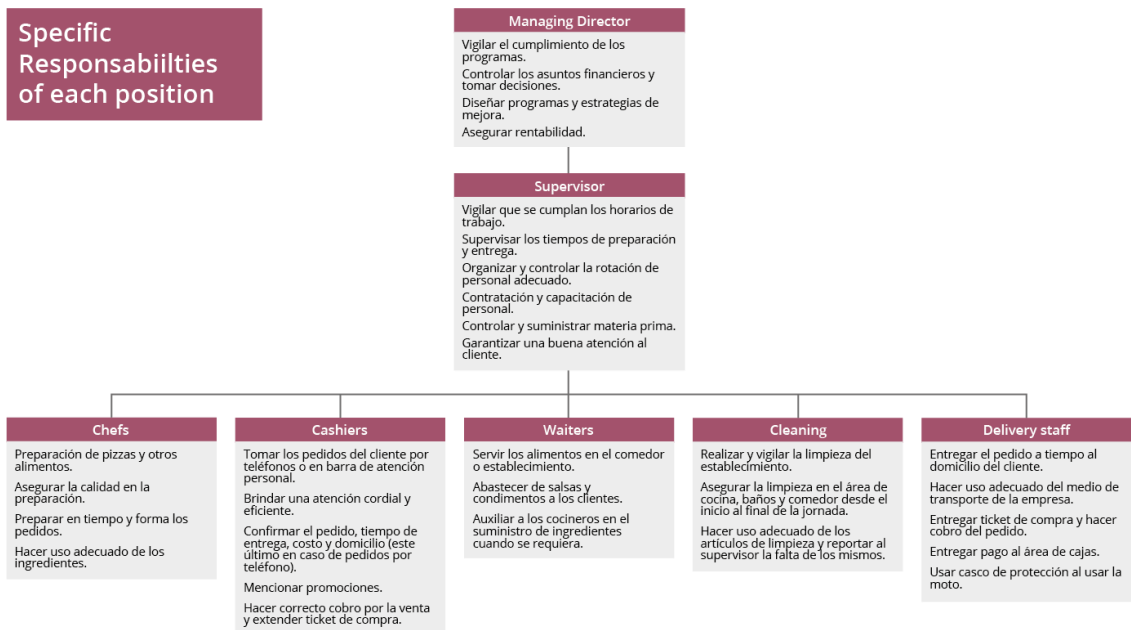
Najpogostejša v malih in srednjih podjetjih. Vključuje predvsem vodje in jedro poslovanja, drugih možnih elementov pa nima.

Ta struktura omogoča tekočo komunikacijo med višjim vodstvom in operaterji, kar je bistvena točka, ko gre za nova podjetja, ki se prilagajajo okolju in morajo biti fleksibilna.



Functionalni organigram

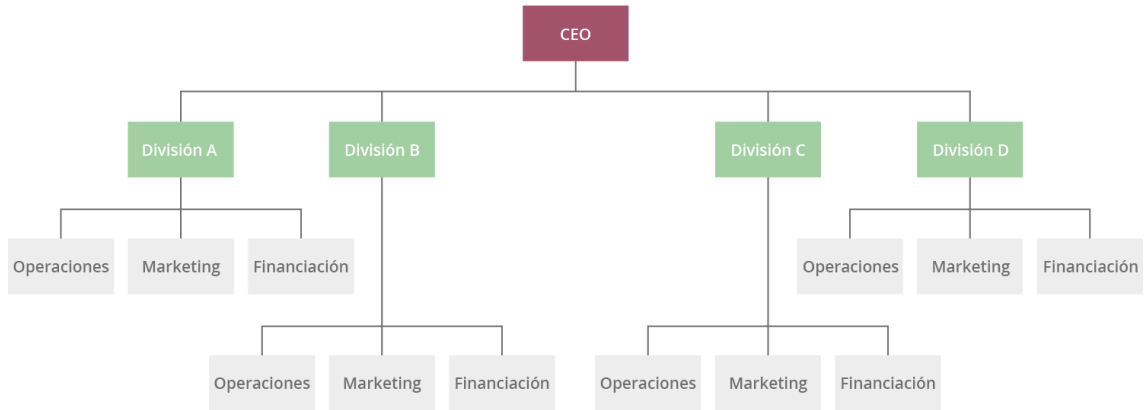
Ta predstavitev vključuje glavne funkcije, dodeljene različnim delovnim centrom, pa tudi enote in njihove medsebojne povezave. Ta vrsta organizacijske sheme je zelo koristna za usposabljanje osebja in predstavitev organizacije na splošno.



Divizijska oblika

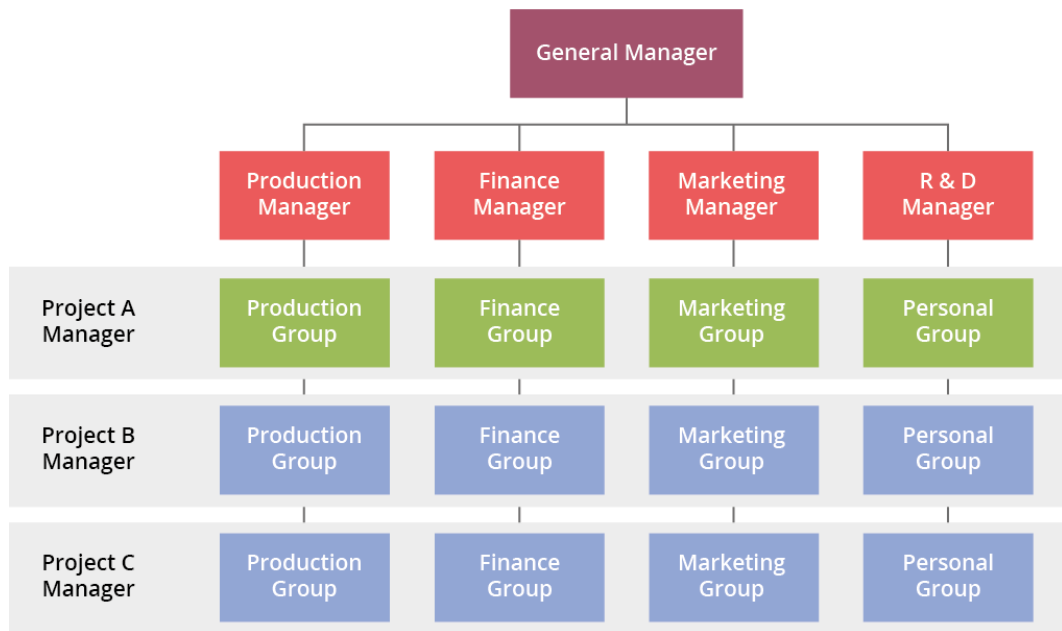
Značilno za velika podjetja, ki potrebujejo bolj zapleteno strukturo zaradi vrste dela, ki ga opravljajo, ali njihove velikosti.

Ima strukturo, v kateri se pojavljajo vsi elementi, jedro delovanja pa tvorijo druge popolne organizacijske strukture. Torej gre za zelo široko hierarhijo v podjetju, kot je prikazano spodaj.



Struktura matrike

Predstavlja korporacijsko strukturo, v kateri zaposleni sodelujejo v določenih projektih, medtem ko še naprej opravljajo svoje naloge. Uporabljajo se dvojni kanali: na eni strani glavna hierarhija; in na druge posebni programi / projekti.



Kako lahko naredim shemo organizacije podjetja korak za korakom?

Najprej morate upoštevati, da lahko ista oseba zaseda več oddelkov hkrati; več oddelkov lahko združite z izvajanjem nalog iste osebe in imate lahko celo enega ali več zunanjih oddelkov.

Ko upoštevamo to, so osnovni koraki za izdelavo organizacijske sheme naslednji:

1. Sestavite seznam z vsemi možnimi oddelki vašega podjetja.
2. Določite, kolikor je mogoče, funkcije, ki jih je treba opravljati v vsakem oddelku, in osebo, ki bi bila odgovorna za izvajanje teh nalog.
3. Na papir in svinčnik naredite majhen oris. Zgornji primeri lahko služijo kot navdih.

4. Analizirajte, da so bili oddelki in njihove funkcije pravilno opredeljeni. Spremembe se lahko izvedejo pozneje.
5. Obvestite zaposlene o organizacijskemu grafikonu, da bodo poznali svoje vodje in notranje delovanje podjetja.

Ko je organizacijski grafikon formaliziran in na voljo vsem osebjem organizacijske sheme:

- Omogoča globalno vizijo organizacije novim podjetjem.
- Pojasni hierarhično odvisnost.
- Formalizira notranje odnose.

Viri: organizacijski grafikoni, ki si jih lahko prenesete na računalnik in jih je mogoče urejati, da bi imeli jasnejšo distribucijo in notranjo poslovno organizacijo, so na voljo v poglavju Viri.

1.1.4 | Opis dela

Kot že ime pove, gre za dokument, ki podrobno določa in razjasni bistvene vidike delovnega mesta (odgovornosti, medsebojna razmerja itd.). Dokument ponavadi zajema naslednje vidike:

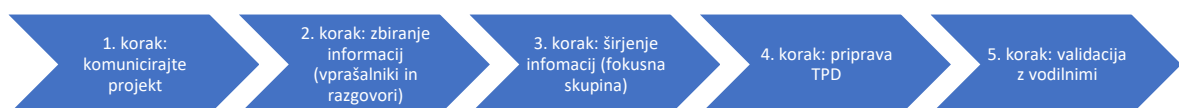
- Naziv delovnega mesta.
- Potreba po usposabljanju.
- Izjava o poslanstvu.
- Hierarhična odvisnost in položaj v organigramu.
- Medresorski odnosi.
- Glavne odgovornosti in funkcije.
- Profil kompetenc (splošne in posebne kompetence).
- Vrsta povezave s podjetjem.
- Plača.

To imenujemo analiza zaposlitve in opis delovnega mesta, v katerem lahko sodelujejo vsi direktorji podjetja, vključno z zaposlenimi na istih delovnih mestih in z več izkušnjami.

Kakšni so cilji analize delovnega mesta in opisa dela?

- A. *Sintetizirati in formalizirati osnovne vidike (ključ) delovnih mest, tako da služijo kot **referenca za pravilno delovanje podjetja.***
- B. *Dajanje prednosti **skupni viziji organizacije.***
- C. ***Vključiti osebje v notranji in prečni postopek.***
- D. *Vzpostavite osnovo za **prihodnji razvoj ocene uspešnosti.***

KORAKI V PROJEKTU:



Pričakovani rezultati po tem postopku so večja agilnost in nadzor nad naslednjimi procesi:

- Zaposlitev in izbor osebja.
- Izboljšana funkcionalne jasnosti.
- Izogibanje prekrivanju ali funkcijskim vrzelim.
- Načrtovanje usposabljanja.
- Procesi kakovosti.

Za zbiranje potrebnih informacij za opisovanje delovnih mest je priporočljivo kombinirati različne načine zbiranja informacij, da se vključijo ključne informacije o podjetju in delovnih mestih, ki ga sestavljajo.

- **Vprašalnik:** V njem bodo določene različne spretnosti in njihova opredelitev, tako da se glede na oddelek in delovno mesto izbere in prednostno opredeli niz veščin.
- **Posamezni intervjuji:** z vzorcem ljudi opravimo razgovor o trenutnem delovnem mestu in pridobimo vse informacije o položaju.
- **Fokusna skupina:** oblikovanje diskusijskih skupin za predstavitev in razlikovanje vidikov, povezanih z organizacijsko shemo in hierarhičnimi enotami ali funkcijami, ter za razpravo o ključnih kompetencah organizacije (splošne ali korporativne) in ključnih kompetencah dela (specifično).

Viri: V razdelku »Viri« je primer opisa zaposlitve (DPT), ki ga spremlja vrsta vprašanj za ekstrakcijo osnovnih vprašanj. Prav tako je priložen dokument z nasveti za razvoj kakovostnega DPT.

1.1.5 | Načrtovanje osebja

Načrtovanje osebja je postopek, katerega namen je predvideti potrebe po človeških virih v podjetju, tako v sedanosti kot v prihodnosti, da bi dosegli zastavljene cilje.

Z drugimi besedami, poskuša opredeliti in količinsko določiti število ljudi, ki kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno optimizirajo rezultate, ključne podatke, ki lahko razlikujejo med dobičkom in izgubo.

Z drugimi besedami, po eni strani podjetju s številom osebja pod optimalnim številom ne uspe doseči zastavljenih ciljev (npr. povzroči zamude v proizvodnji), na drugi strani pa bodo z večjim številom zaposlenih nastali nepotrebni stroški.

Načrtovanje lahko prinese naslednje **prednosti**:

- Prepoznavanje trenutnih in prihodnjih potreb po osebju;
- Pridobite predstavo o z realnimi dimenzijami za vsak trenutek;
- Spodbujati napredovanje in usposobljenost osebja (karierni načrti) ob upoštevanju potreb podjetja ves čas;
- Povečanje delovne motivacije.

Načrtovanje delovne sile vključuje skupino načrtov, ki so ključnega pomena za uspešno delovno silo podjetij, in sicer:



Proces načrtovanja osebja vključuje naslednje korake:



Korak 1. Zberite kakovostne in kvantitativne informacije o celotni strukturi podjetja z namenom vedeti, koliko osebja ima in kaj dela (organizacijska shema, opis delovnega mesta, rotacija osebja itd.).

Korak 2. Skozi predhodno analizo podjetje ve, katere vire ima, pa tudi potrebe, ki se bodo pojavile in niso pokrite. Pomembno je upoštevati tudi dejstvo, da je veliko podjetij potopljenih v potrebe, ki se s časom močno razlikujejo, npr. sezonskost. Na tej stopnji bi bil poseben poudarek na načrtovanju delovne sile, ki bi določil delovna mesta, dejavnosti in odgovornosti vsakega delavca ali skupine delavcev, predvsem na podlagi dejavnosti iz preteklih let.

Korak 3. Izvajajte kadrovske strategije za spopadanje z rezultati: povečanje, zmanjšanje ali vzdrževanje osebja za izpolnjevanje potreb, premeščanje osebja na nove funkcije, če se njihove spretnosti ne uporabljajo (npr.časne pogodbe o zaposlitvi, funkcionalna mobilnost (iz organizacijskih razlogov) itd.

Faza 4. Na koncu ocenite uporabljeno strategijo in po potrebi izvedite nove revizije in načrtovanje. Kot je razloženo zgoraj, lahko načrtovanje temelji na izkušnjah, predhodnih poročilih ali rezultatih ocenjevanja.

Predloge je mogoče načrtovati kratkoročno, srednje ali dolgoročno:

1. **Kratkoročno načrtovanje:** to je načrtovanje za obdobje do enega leta. Tu predvidevate, kaj bo kratkoročno vplivalo na podjetje, na primer upokojitve, odpuščanja, odhodi itd. (Glejte primer 1). Kratkoročna analiza omogoča podjetjem, da vedo, da je treba zajeti osebje, tako da je zagotovljena

proizvodnja. Pomembno pa je tudi vedeti, koliko ljudi je potrebnih v proizvodnji in na upravnem področju, tj. neposredne in posredne delovne sile.

A. **Neposredno delo** je mogoče predvideti z naslednjo formulo: (glej primer 2).

$$Potreba\ po\ osebju = \frac{\text{Število enot, ki se proizvedejo letno}}{\text{proizvedenih enot na uro} \times \text{št. ur na leto}}$$

B. **Posredno delo (upravno)** je mogoče predvideti z analizo dokazanih ali na podlagi izkušenj organizacijskih meril in pričakovanih delovnih obremenitev. (Glej primer 3 in 4).

2. **Srednje in dolgoročno zaposlovanje:** pri oceni potreb po kadrih za obdobje 3 in 10 let. To je povezano s kompleksnejšo skladnostjo, ker so dejavniki, ki vplivajo na osebje, večji.

Za oceno srednjeročnega in dolgoročnega načrtovanja se lahko uporabijo naslednje statistične metode:

- A. **Ekstrapolacija trendov:** je metoda, ki temelji na zgodovinskih podatkih. (Glej primer 5).
- B. **Korelacija in regresija.**
- C. **Modeli napovedovanja:** to je metoda, ki daje ocene na podlagi pričakovanih in nepričakovanih spremenljivk (glej primer 6).
- D. **Nekvantitativne metode napovedovanja:** temelji na strokovnem ali specialističnem mnenju in se pogosto uporablja za dopolnitev zgornjih metod.

Spodaj je nekaj primerov vprašanj, ki pomagajo razumeti položaj podjetja:

- Koliko zaposlenih ima moje podjetje? In koliko delavcev potrebujem v svojem podjetju?
- Kakšne tehnične sposobnosti imajo? In kakšna tehnična znanja morajo imeti?
- V katerem oddelku so? So tam, kjer bi morali biti? V katerih drugih oddelkih bi lahko bili?
- Katere odgovornosti imajo? Katere funkcije opravljajo? in kaj morajo storiti?
- Ali se delavci usposablajo, ali moram izučiti svoje osebje ali najeti usposobljeno osebje, koliko jih je treba izuriti?
- Ali se uporabljajo moje delavske veščine, veščine mojih delavcev?
- Ali s sedanjo ureditvijo optimiziram proizvodnjo?
- Katere spremembe lahko naredim, da optimiziram delovna mesta v svojem podjetju, da bolje izkoristim vire in gospodarske koristi?

Viri: V poglavju "viri" najdete primere diagramov. Primeri politik podjetij, povezanih z različnimi oddelki: usposabljanje, vodenje, sodelovanje zaposlenih in drugi resnični primeri. Te vrste praks so medsebojno povezane pri upravljanju ljudi.

1.2 | Upravljanje Talentov

1.2.1 | Upravljanje Talentov v Organizaciji

Talent Management je postopek, ki dodaja vrednost vaši organizaciji v vsaki od njenih faz. Namen upravljanja talentov je **ohraniti najdragocenejše premoženje vašega podjetja**, da bi zgradili zvestobo in bili učinkoviti.

Upravljanje nadarjenosti v vašem podjetju je ocenjevanje potrebnih in / ali zaželenih znanj, spretnosti in / ali zaželenih, da bi dosegli največjo vrednost. Tako boste lahko oblikovali nabor politik in praks, potrebnih za usmerjanje vidikov, povezanih z vašim človeškim kapitalom.

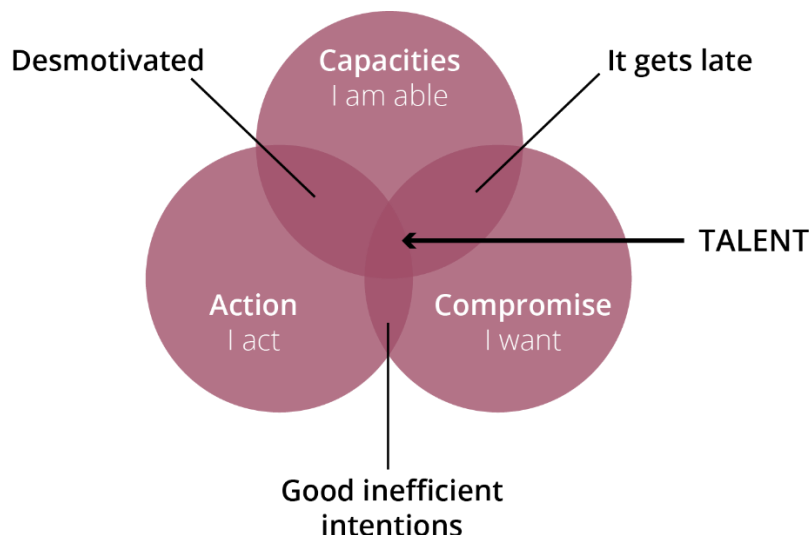
Na splošno bomo znotraj upravljanja in razvoja talentov našli povezavo z odseki modula, kot so zaposlovanje, usposabljanje in / ali ocenjevanje uspešnosti.

FAZE UPRAVLJANJA TALENTOV:

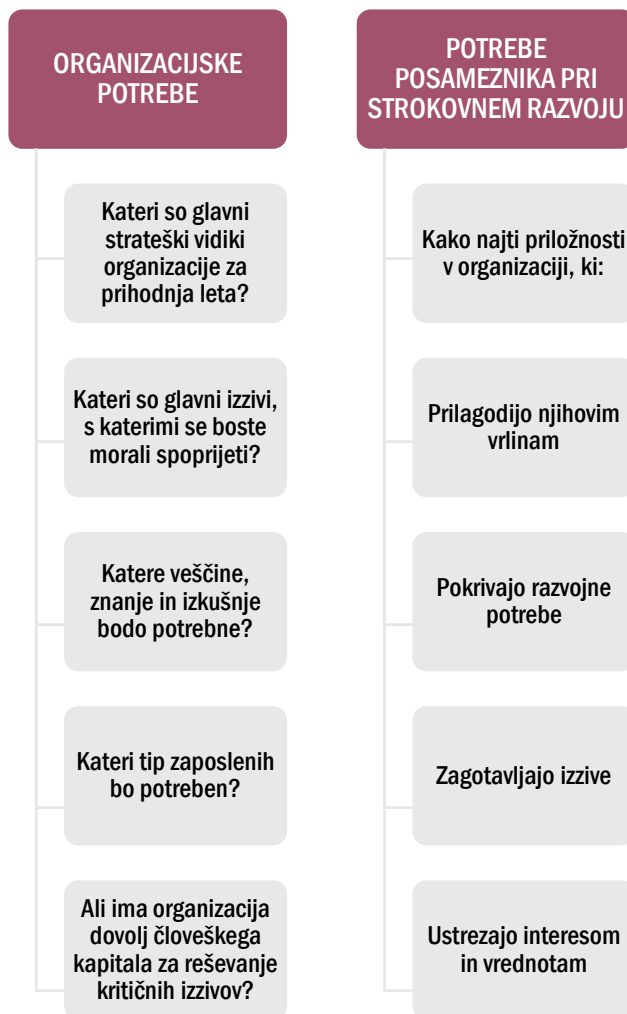
1. Določite / definirajte talent v vaši organizaciji

Da bi bil postopek upravljanja talentov uspešen, moramo pravilno opredeliti, kaj je talent. Kar zadeva poslovno področje, bomo v skladu s poslanstvom in vrednotami podjetja opredelili značilnosti nadarjenosti za organizacijo, kot so kompetence, veščine in želene vrednosti. Z drugimi besedami, opredeliti talent ni enostavno ... Talent je opredeljen na podlagi potreb podjetja, njegovih strank, načina dela, stila vodenja, službe itd. Gre za kompleksen izraz, ki je odvisen od značilnosti vsakega podjetja.

Če povzamemo, lahko Talent povzamemo z močjo, željo in delovanjem:



Na kratko, bistvenega pomena je, da **dosežete ustrezno uskladitev med poslovnimi potrebami vaše organizacije in individualnimi potrebami vsakega zaposlenega**. Sledijo vprašanja, katerih odgovori lahko postavijo trenutne in prihodnje potrebe podjetja:



2. Privabite talent

Da bi pritegnili talente, je treba ustvariti blagovno znamko in tako doseči večjo prepoznavnost nad talentom, ki ga želite ujeti. Analizirati ga je treba, kje je podjetje in kam ga usmeriti, usmeriti se v aktivno iskanje novih talentov in ustvarjanje novih stikov.

Privabljanje novih zaposlenih bo prineslo vrednost vašemu podjetju. **Zelo pomembno je, da poznate lastnosti, ki jih ima podjetje in se na njih zanašate, da bodo lahko zajeli različne kandidate in dosegli predlagane cilje.** Oseba, ki je zadolžena za privabljanje kandidatov na delovno mesto, mora temeljiti na treh temeljnih vidikih, da je lahko pri nalogi učinkovita.



Če želite to narediti, bi morali:

Podrobno opišite iskani profil (odgovornosti, minimalne izkušnje na položaju, zahteva jezika, razpoložljivost za potovanje itd.). Za to točko si oglejte opisni del "delovne postaje".

Po drugi strani opišite, **katere spretnosti so kandidatu na voljo za zaposlitev (vodstvo, komunikacijske veščine itd.).**

Končno: **imeti možnost promocije položaja na profesionalen, resen in privlačen način (prek spletnega mesta podjetja, sejmov zaposlitve, razširjanja med zaposlenimi itd.).** Ta del najdete v razdelku za izbor in zaposlovanje.

Ustvarjalnost je bistvenega pomena pri privlačenju talentov, saj mora oseba, ki je zadolžena za to, uporabljati drugačne motivacijske vire. Poleg tega moramo imeti možnost izbire, ki optimizira stroške in se prožno naslanja na nova družbena omrežja, sporazume z univerzami ali notranje napredovanje.

Kako lahko pritegnete talent na zelo preprost način:

1. Delajte za blagovno znamko kot delodajalca.
2. Pridobiti delavce za ambasadorje podjetij
3. Jasno določite vrsto talenta, ki ga iščete.
4. Aktivno iščite nove talente na sejmih, forumih, univerzah...
5. Posodobite bazo podatkov o kandidatih.

HOW TO ATTRACT TALENT



HOW NOT TO ATTRACT TALENT



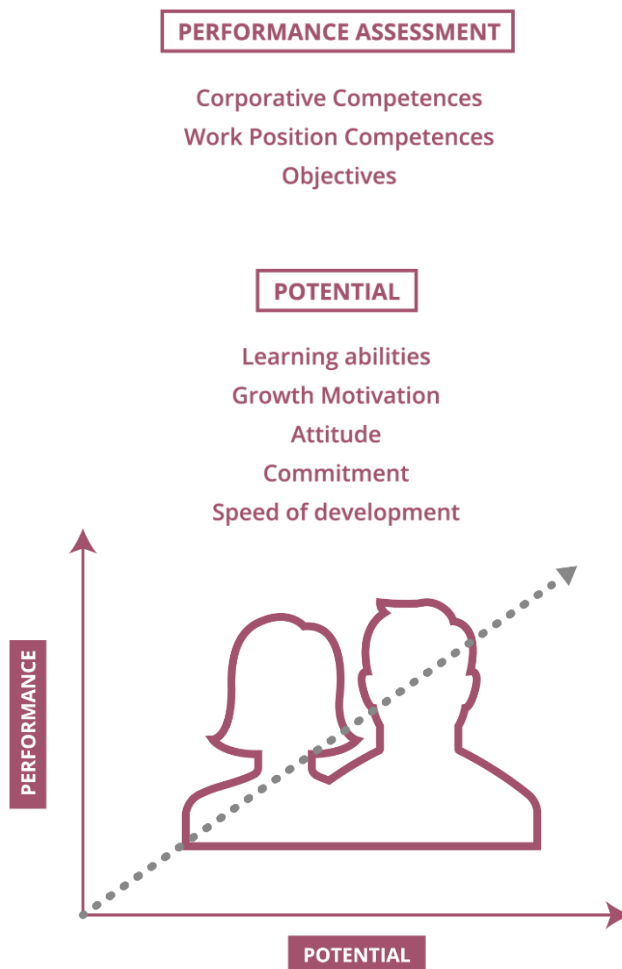
Napačni pristopi:

1. Delanje nerealne podobe podjetja navzven.
2. Slaba skrb za svoje zaposlene, posledično o podjetju govorijo slabo.
3. Ostanite le pri kandidatih, ki kažejo zanimanje.
4. Slaba diseminacija informacije o iskanju novega kadra.

3. Vrednost talenta

Za oceno talenta je priporočljivo zaznati, kaj imamo v organizaciji, z **vzpostavljenim sistemom za merjenje talenta**, jasno določiti, kaj se meri in zakaj se meri, ter ustvariti zemljevid talentov.

Izhodišče za razvoj orodij za ocenjevanje talentov so kompetence in cilji. Ključni dejavnik uspeha bo upoštevanje pristojnosti organizacije in na katere bi se morali osredotočiti, da bi dosegli cilje in rezultate, pridobljene iz strateškega načrta in dosegli konkurenčno prednost na trgu:



Zaznavanje posameznega potenciala v podjetju je najpomembnejša napovedna spremenljivka uspešnosti posameznika na določenem položaju.

4. Razvoj talenta

Prav tako je potrebno, da poznamo pomisleke in motivacije različnih talentov, ki smo jih zaznali v podjetju, da vzpostavijo različne akcije, prilagojene potrebam vsakega človeka, vedno glede na možnosti podjetja.

Razvojne ukrepe je mogoče izvesti znotraj in zunaj delovnega mesta, pri čemer sledite tem načrtom, da ocenite, ali so izvedeni ukrepi prilagojeni potrebam delavcev in podjetja v sedanjem času in celo v prihodnosti.

Razvoj poklicne kariere se običajno zbira po konceptih:

- **Načrtovanje poklicne poti:** ko se problem analizira z vidika zaposlenega.
- **Poklicna usmeritev:** ko je narejena z vidika podjetja.

Podjetja morajo oceniti resnične možnosti kariere na podlagi svojih strateških potreb. Število in specializacija ljudi z visokim potencialom se verjetno ne bosta ujemala s številom in specializacijo zaposlenih, ki imajo morda resnično poklicno priložnost v podjetju (horizontalno ali vertikalno

napredovanje). Ključno je, da ne ustvarjate lažnih pričakovanj do zaposlenih glede prihodnjih napredovanj.

Po drugi strani možnost oblikovanja **nasledstvenega načrta** vključuje načrtovanje možnosti kratkoročne, srednje- in dolgoročne zamenjave osebja. To stanje podjetjem omogoča večjo stabilnost, saj bodo pripravljena na izgube kadrov, tako načrtovane kot nenačrtovane.

Ta načrt mora preučiti vsako delovno mesto ali najpomembnejše (strateško) in določiti, kdo bo najbolj primeren za vsako.

Če kratkoročno ne moremo identificirati nobene notranje osebe s potrebnimi lastnostmi, je nujno, da uporabimo **zunanje zaposlovanje**.

5. Zadrževanje talentov

Pomembno je, da ves čas **vseskozi analiziramo ozračje organizacije, ocenimo skrbi, motivacije in potrebe delavcev**. Na ta način lahko zaznamo motivacije, ki vodijo k usmerjenosti dobrega delovanja, da nadaljujemo z razvojem strategij, ki podjetju dodajo vrednost.

Vzpostavitev strategij za zadrževanje ljudi v naših podjetjih je temeljnega pomena, saj je to odvisno od spremljanja in kontinuitete ter vključevanja le-teh v spremembe v okolju.

Človeški talent je strateški vir, saj je dragocen, neponovljiv in nenadomestljiv, hkrati pa je tudi trajnostna konkurenčna prednost. Podjetja morajo skrbeti za ohranitev človeškega talenta. Delavci imajo znanje, izkušnje, spretnosti in s časom so specializirani za izvajanje del v naših podjetjih.

Zadrževanje nadarjenosti izhaja iz potrebe podjetij po vzdrževanju najdragocenejših sredstev in zaposlenim, ki ostanejo, ni potrebno rotirati znotraj podjetja:

- Demotivacija skupine oz.
- Prestrukturiranje delovnih načrtov.

Pomembnost ohranjanja najboljših talentov kot poslovne strategije vključuje ocenjevanje metod in dobrih praks pri upravljanju osebja, zaposlenega od trenutka, ko se zaposli strokovnjak, spodbudi in načrtuje cilje organizacije.

Naslednji graf prikazuje temeljne točke za zadržanje talentov:

- Vprašajte zaposlene, se pogovorite z njimi in veste, kaj potrebujejo.
- Zaznajte motivacije, ki kažejo vrhunsko zmogljivost.
- Poskusite imeti vsa potrebna sredstva.
- Nagradite dobro opravljeno delo.
- Razmislite o strategiji, bodite skladni kot podjetje in pokažite resnično stanje zaposlenih.
- Ne samo govoriti, pomembno je tudi skrbno poslušati.

RETENER EL TALENTO



Med drugim je nujno, da naša organizacija:

- **Motivira.** Začne se na podlagi poštene plače, nato obstajajo pomembne nederarne spodbude za ohranjanje talentov (sprava, čustvena plača itd.).
- **Delovni pogoji.** Ljudem zagotavljajo ustrezna orodja in tehnologijo za opravljanje svojih nalog, poleg udobnega delovnega dne tudi ustrezne ergonomske, higienske in temperaturne pogoje.
- **Priznanje.** Razume se kot pozitivna povratna informacija, ko se naloge dobro opravljajo in je prispevek k podjetju vreden upoštevanja.
- **Privlačne zaposlitvene možnosti.** Znotraj podjetja zagotoviti, da je zaposleni motiviran za izvajanje novih projektov v podjetju, pri čemer se počuti zadovoljen.
- **Občutek pripadnosti.** Temelji na povezavi med zaposlenim in podjetjem, ki krepi obstoječi odnos (npr. zaposleni je ponosen, da pripada podjetju).
- **Usposabljanje za rast in razvoj.** Izboljšanje procesov in osebnega zadovoljstva v zvezi z izboljšanjem položaja v podjetju (npr. ponujanje tečajev s strani podjetja).

6. Odsotnost

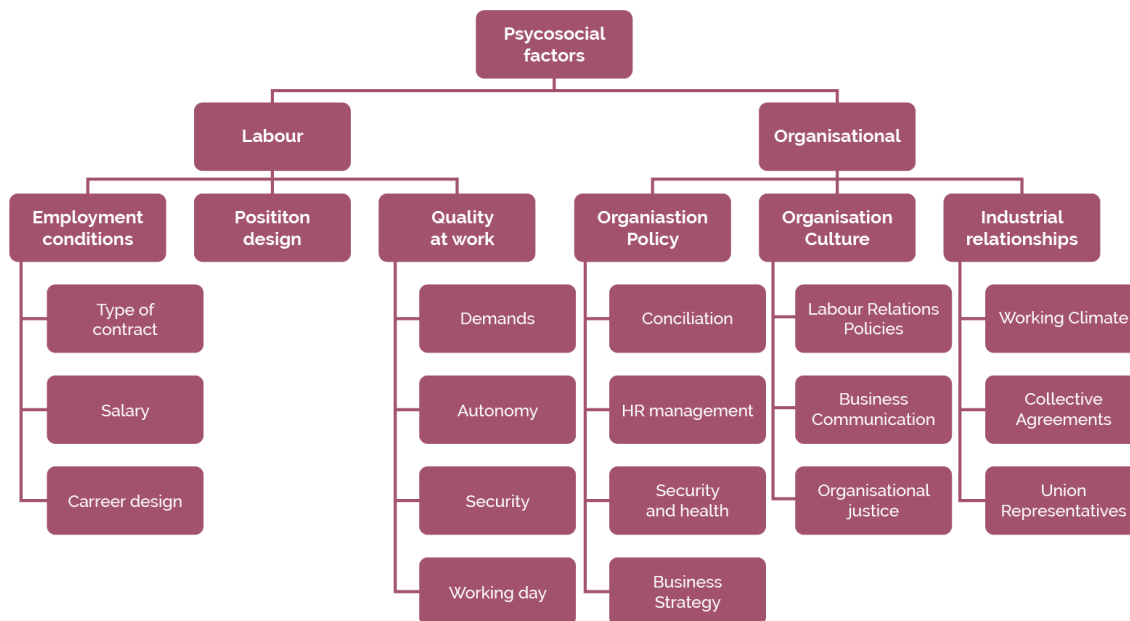
Kot je pojasnjeno, zaposleni z vrsto postavk implicitno prosijo, kako poskrbeti, da ohranijo:

- Usposabljanje.
- Varnost zaposlitve.
- Prilagodljivost.
- Zanesljiva in točna plača.
- Dobri delovni pogoji.

Kršitev teh pogojev in odgovornosti, ki ni prilagojena položaju, prekomerna obremenitev itd., pomeni zmanjšanje motivacije, zmanjšanje uspešnosti, povečanje odsotnosti in povečanje pretoka osebja.

Zaradi vseh teh razlogov je nujno, da ohranjamo ustrezno delovno okolje, saj v primeru, da ga ne dobimo, običajno nastanejo negativne posledice za fizično in duševno zdravje delavcev in delovanje podjetja. Odsotnost je obramba pred nezadovoljstvom pri delu.

V dodanih gradivih je mogoče najti raziskave psihosocialnih faktorjev, da se naučimo o teh dejavnikih in jih izboljšamo. V razdelku za odkrivanje in analize o raziskavah in delovnem okolju je mogoče najti dodatne podrobnosti o odkrivanju in analiziranju takšnih situacij. V nadaljevanju lahko najdete jasno razdelitev dejavnikov, ki vplivajo na položaj nekoga na delovnem mestu: delovne in organizacijske razloge.



1.2.2 | Izbor in Zaposlitev v Podjetju / Organizaciji

Namen izbora osebja je najti ustreznega kandidata za določeno prosto delovno mesto v vašem podjetju. Če želite ta postopek izvesti na optimalen način, morate upoštevati strateške cilje svoje organizacije (poslanstvo, vizija, vrednote) in njihove značilnosti ter zahteve za delovno mesto, ki ga je treba zapolniti. Če želite to narediti, uporabite opis delovnega mesta ali DPT (**vir modula 1.1 Načrtovanje osebja**).

Za mala podjetja je ta postopek lahko drag, saj za kadrovanje ni specializiranega osebja.

V naslednjih poglavjih bomo podali **praktične nasvete**, kako narediti dober izbor osebja, predvsem na področju kmetijstva, tako da bo osebje v podjetju v kmetijskem sektorju lahko imelo dovolj sredstev za zapolnitev prostih delovnih mest z optimalnim kandidatom in z najnižjimi možnimi stroški.

Preden razmislimo o vključitvi nove osebe v naše podjetje, bi si morali zastaviti naslednja vprašanja:

- Ali je nova vključitev resnično potrebna?
- Kakšne odgovornosti bo imela ta oseba?
- Trenutni in pričakovani obseg dela?
- Izvedite analizo funkcij v opisu delovnih mest.
- Razmislite o možnih trenutnih kadrih, ki lahko opravljajo odgovornosti prostega delovnega mesta.

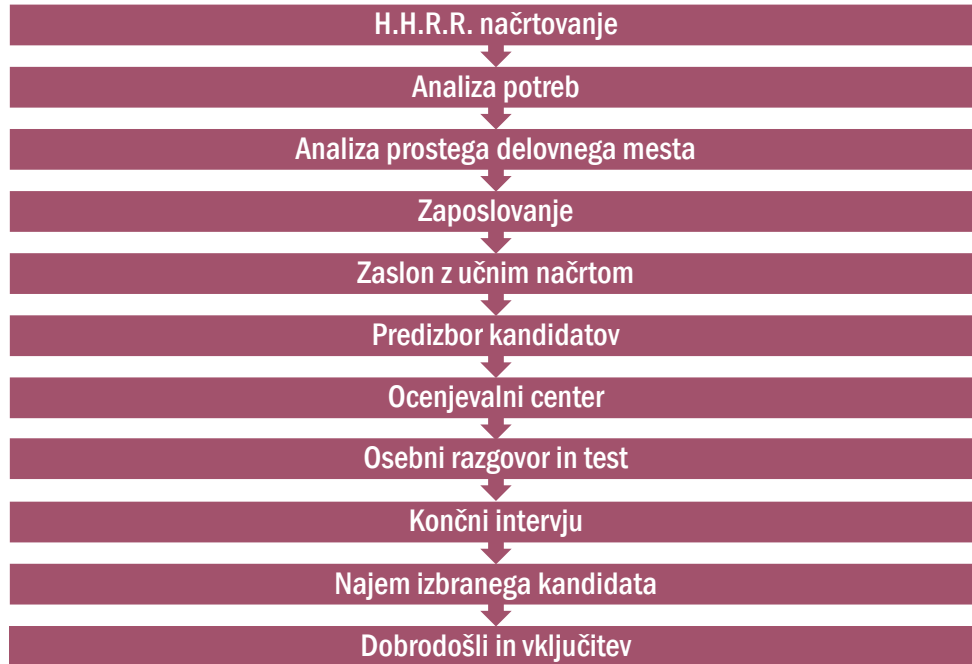
Ni preprostega odgovora na ta vprašanja, nekateri vidiki, o katerih morate razmisliti, pa so:

- **Trenutni in predvideni obseg dela**, pa tudi obračun, ki ga mora podjetje doseči, da upraviči stroške delovnega mesta, ki ga želimo odpreti.
- Izvedite **analizo funkcij** na zavihku Opis delovnih mest (glejte vir modula 1.1 Načrtovanje osebja).

- Za to delovno mesto se lahko odločijo ljudje, ki lahko notranje opravljajo odgovornosti novega delovnega mesta, ki ga zasedajo. Ta postopek je znan kot "**notranja promocija**".

FAZE SELEKCIJSKEGA PROCESA

Ko se odločimo, da bomo začeli postopek, je najbolje vnaprej poznati prihajajoče faze. Priporočljivo je, da sledite tem korakom, kot je navedeno spodaj:



Za pomembnejše in razmislek lahko najdete opis, ki vam bo pomagal pri izvajanju izbirnega postopka:

1. Analiza potreb

Kot nakazuje že ime, je glavni cilj ugotoviti, katere potrebe naj bi bile izpolnjene s to vključitvijo, pa tudi spretnosti in značilnosti, ki jih je treba izpolniti pri zapolnitvi prostega delovnega mesta.

Dva orodja, ki nam omogočata, da razjasnitev postopka sta:

- Izjava opisa delovnega mesta.
- Srečanje s prihodnjim nadrejenim, da se določi kontekst in zahteve dela, ki ga je treba zajeti. Ta del ni potreben, če ste vi odgovorni za to področje.

Ker je bil prvi del že opisan, bomo sledili analizi drugega dela. Za to bomo morali razviti ponudbo, ki vsebuje vsaj:

- Potrebna znanja za zapolnitev mesta.
- Opravljanje dnevnih nalog.
- Zahtevano tehnično znanje.
- Strokovna znanja.
- Orodja, stroji ali računalniške aplikacije kot plus za opisano delovno mesto.

Glede na znanje, spretnosti in izkušnje vsakega kandidata bomo bolje izbrali prosto delovno mesto.

Za podjetja v kmetijsko živilskem sektorju bo to odvisno od velikosti in spretnosti, ki jih zahtevamo od vhodnih profilov. V tem primeru se bomo, če bomo iskali tehnični profil, osredotočili na veščine, ki so

strogo povezane s tehničnim položajem, ki ga je treba zjeti. Če gre za prožnejši profil, bomo morali analizirati druge vrste kompetenc (vodstvo, učinkovitost, tovarištvo itd.).

Na koncu tega poglavja bomo predlagali različne metode za zavrnitev in izbiro kandidatov.

2. Zaposlitev

V tej fazi moramo pridobiti kandidate za položaj, ki ga želimo zjeti na najbolj učinkovit način. Zaposlovanje je skupek ukrepov in postopkov, katerih cilj je pritegniti prave kandidate za zaposlitev prostega delovnega mesta v organizaciji.

V glavnem obstajata dve vrsti zaposlovanja, notranja in zunanja.

- Interno zaposlovanje je tisto, ki bo zagotovilo kandidate, ki že delajo v vaši organizaciji, torej med zaposlenimi, ki želijo zasedati drugačen položaj kot tisti, ki ga trenutno opravljajo.
- Zunanje zaposlovanje je tisto, ki vam bo omogočilo, da poiščete kandidata prek različnih virov zaposlovanja, ki obstajajo zunaj vašega podjetja.

Za učinkovito zunanje zaposlovanje je treba poznati različne vire zunanjega zaposlovanja. Njegov cilj je zagotoviti nam zadostno število kandidatov, ki izpolnjujejo kompetence, potrebne za ponujeno delovno mesto.

Glede na profil delovnega mesta, ki ga želite zapolniti, bodo izbrani viri zunanjih kandidatov. Najpomembnejše so podrobneje spodaj:

- Priporočeni kandidati iz vaše mreže.
- Oglasi na Zavodu za zaposlovanje in agencijah.
- Oglasi na Centrih za poklicno usposabljanje in univerzah.
- Svetovalne družbe specializirane za osebno selekcijo.
- Agencije za začasno delo.

Viri zaposlovanja 2.0:

- Zaposlitveni portal (Mojedelo.si, optius.com, kariera.si itd).
- Poklicne socialne mreže (LinkedIn, Womenalia, etc.).

Slednje spletne strani predstavljajo nekaj primerov znanih mrež iskalcev/ponudb za zaposlitev. V nadaljevanju je seznam prednosti in slabosti:

Prednosti

- Bolj ekonomičen kot tradicionalni procesi.
- Dostop do več kandidatov (sredstva in obveznosti) in visoko kvalificiranih.
- Hiter dostop do informacij kandidatov.
- Odzive kandidatov opazujemo v realnem času.
- Analiza opaženih gibanj tekmovalcev za delovno mesto.
- Pridobite povezavo med organizacijo in kandidatom.
- Izboljša blagovno znamko delodajalcev, ki prikazuje sodobno in posodobljeno podjetje.
- Večja razširjenost ponudbe za delo in kandidati, ki niso povezani v mrežo.

Slabosti

- Čas za vlaganje v izgradnjo omrežja in opredelitev strategije.
- Pomen pridobitve računa podjetja, ki ni preveč odvisen od osebe, ki jo upravlja, temveč od vrednosti družbe v celoti.
- Čas za vlaganje v preverjanje referenc kandidatov, ki so bili najdeni v omrežju

- Izpostavljenost kritikam.
- Možnost izgube obrazcev tekom izbirnega postopka.
- Možnost, da so kandidati slabi uporabniki družbenih omrežij.
- Odstopanje od zelenega fokusa.

Obstajajo še drugi načini za razvrščanje strategij zaposlovanja. Ta klasifikacija upošteva oblike objavljanih kandidatur. V tem smislu lahko nekatere načine pridobivanja kandidatov razdelimo na:

- **Formalni kanali:** Lokalne razvojne agencije, uradne šole, izobraževalni centri, univerze ali poslovne šole, sporočila za javnost, samo-kandidature, prek spletne strani podjetja.
- **Neuradne poti:** poznavalci, sorodniki delavcev, priporočila itd.
- **Specializirane poti:** svetovalne storitve.

Upoštevati moramo, da je za nas pomembna učinkovitost zaposlovanja in to bo odvisno od ponujenega položaja, pa tudi od našega podjetja in blagovne znamke.

3. Predizbor

Ko imamo kandidate za našo ponudbo, je naslednji korak prepoznavanje tistih, ki najbolj ustrezajo našim potrebam.

Branje pridobljenih življenjepisov je prvi pristop k kandidatu, saj nam daje veliko informacij o osebi, o vsem glede na prejšnje delovne izkušnje, usposabljanje itd. Glavni cilj je izbrati tiste kandidate, katerih življenjepis bolj ustreza našemu idealnemu profilu. Zato nam pregledovanje življenjepisov omogoča, da racionaliziramo vsak izbirni postopek, saj je prvi filter pred telefonskim intervjujem.

Pri predizbiri z življenjepisom izhajamo iz danega:

Kandidat, ki ne izpolnjuje zahtev za delovno mesto, se iz procesa izvzame, razen če faza zaposlovanja ne prinese zelenih učinkov.

Za dober predizbor moramo upoštevati nekatere vidike in merila življenjepisa, kot so:

Oblika

- Če ima življenjepis spremno pismo: je prilagojeno ali standardno.
- Pisava, oblikovanje itd.
- Oblikovanje: atraktivnost.

Ob začetku branja

- Pravilna organizacija in distribucija različnih sekcij.
- Če so izpostavljeni tisti vidiki, ki so pomembni za položaj.
- Logika v predstavitvi njegove poklicne kariere.
- Skladnost, popravki in napačno črkovanje.

Vsebina

- Osebni podatki (imena, naslov, prebivalstvo, telefon, e-pošta...).
- Strokovni cilj: osnovno, akademsko, dopolnilno usposabljanje.
- Strokovne izkušnje: vstop in izstop podjetij in sektorja, funkcije, odgovornosti na vsakem položaju in preverite, ali so se povečale, spremembe pri delu.
- Jeziki, računalniško znanje, neposredna razpoložljivost, sprememba prebivališča, zanimanja.

Fotografija

O primernosti fotografije v učnem načrtu in v izbirnem postopku je veliko razprav, saj lahko sproži diskriminacijo in tako pusti druge pomembnejše vidike. Zato je priporočljivo, da se osredotočite na vsebino življenjepisa in ne na obstoj fotografije.

Spodaj so prikazani primeri življenjepisa:



4. Osebni razgovor

Razgovor ima lahko različne cilje, glavni pa je: **seznaniti kandidata o podjetju in položaju, poznati osebne in poklicne značilnosti kandidata ter njihovo motivacijo** za položaj, pa tudi da prenesemo podobo podjetja .

Med osebnim razgovorom bi morali dobiti čim več informacij o kandidatu, da ugotovite, ali je primeren za prosto delovno mesto. Ključnega pomena je tudi, da se ne osredotočate le na znanje, temveč da **človeka spoznate** in preverite, ali se lahko ujema s kulturo in dejavnostjo našega podjetja.

Osnovni razgovor je običajno strukturiran na naslednji način:

1. **Pozdrav / Dobrodošlica.** Po navadi prvi osebni stik med kandidatom in anketarjem / vodjo razgovora.
2. **Začetni pogovor.** Kratek uvodni pogovor, ki ustvarja sproščeno vzdušje med vami in kandidatom.
3. **Uvod.** Začne se s temo, s predstavitvijo stališča ali podjetja, da se pogovor usmeri.
4. **Vprašanja vodje razgovora / Kandidat odgovarja.** Začetna vprašanja so običajno o splošnih temah, sledijo poglobljena vprašanja in posebni vidiki.
5. **Zaključek razgovora.** Ponavadi je zanimivo preleteti opravljeni pogovor in se prepričati, da ste kandidata razumeli pri vseh točkah razgovora.

Priporočljivo je, da kandidata obvestite o naslednjih fazah postopka, če bi bilo več krogov, pričakovanem času ter da omogočite, da zastavi vprašanja, ki so se porodila tekom razgovora.

Nekaj praktičnih splošnih vidikov, ki jih lahko upoštevate pri vodenju razgovora:

1. Ohranjajte očesni stik s kandidatom.
2. Bodite pozorni; poskusite se izogniti nepričakovanim prekinitvam, kot so mobilni telefon, pošta itd.

3. Pazite na svojo telesno držo in glas.
4. Kontrolirajte način, kako oblikujete svoja vprašanja. Izogibajte se vprašanjem, ki prikazujejo vaše mnenje o značilnem vprašanju.

Trenutno je najbolj uporabljen **razgovor kritičnih incidentov**. Ta razgovor omogoča, da spoznate profil kandidata in preverite, ali bi ustrezal podjetju, tako da mu je postavite vprašanja o vedenju v preteklih situacijah (primer vprašanja o kritičnem incidentu: "kaj ste storili v primeru, ko je bil stroj blokiran?").

Pomembno je poudariti, da je za uspešno izvedbo tovrstnih razgovorov treba opredeliti **vsako od kompetenc**, ki jih zahteva delovno mesto, ki ga je treba zasesti.

Obstajata dve vrsti razgovorov:

- Razgovor kritičnih incidentov.
- Razgovor kompetenc.

RAZGOVOR KRITIČNIH INCIDENTOV

The critical incident interview is characterized by the following aspects:

- Normally we will ask the candidate for a significant recent situation for him or representative of his previous job.
- We look for the candidate to present a concrete situation that he has experienced (telling it like a movie) where he tells us **what happened, what he did and how he solved that problem** or situation.
- It allows seeing what elements the candidate gives importance to as well as his way of making decisions and reasoning in stress situation.
- It also analyzes competencies but based (..?)

KOMPETENČNI RAZGOVOR

Pomembno je poznati kompetence kandidata. Podatki iz življenjepisa so zelo statični in nam ne omogočajo, da v celoti razumemo odgovornosti, posebne dejavnosti in možnosti, ki jih je kandidat morda imel v podjetju.

Določene kompetence, ki jih navajamo v nadaljevanju, je mogoče oceniti z nekaj preprostimi vprašanji:

- Naravnost na kupca.
- Zmožnost učenja.
- Produktivnost.
- Prilagodljivost - fleksibilnost.
- Vodenje.
- Prepričevanje in vpliv.
- Skupinsko delo.
- Toleranca na pritisk.
- Čustvena stabilnost.
- Odpravljanje težav.
- Samopodoba.
- Prilagajanje osebja med podjetjem in podjetjem.
- Pričakovanja strokovnega razvoja.
- Motivacija glede novega položaja.

Kompetenčni razgovor je koristen za tako imenovano strukturirano raziskovalno strategijo in poskuša najti znake, da ima oseba, ki je bila intervjuvana, vrsto kompetenc ter preuči, ali so bile predhodno izvedene v praksi.

Vprašanja, ki jih zastavijo v vedenjskem ali kompetenčnem razgovoru, vodijo kandidate, da spregovorijo o svojih prejšnjih poklicnih izkušnjah, o tem, kaj so dejansko povedali ali storili, saj kandidata prosimo, da opišejo "izkušnje, ki so jo pridobili", "primeri, ko se je zgodilo.." itn. Takšni tipi vprašanj odvrčajo kandidata od teoretičnih odgovorov.

Namig: pomembno je le, kaj je kandidat že storil v kakšni konkretni situaciji iz nedavne preteklosti. Ne iščemo splošnega mnenja ampak samo dejanske situacije, težavo in kako je kandidat reagiral, kako jo je rešil. Usmerjena vprašanja o določenem obnašanju niso ustrezna, ker "so vsi odgovori pravi".

Naslednje vrste razgovorov temeljijo na modelu STAR:

- Pretekla Situacija, ki jo je sogovornik nedavno doživel.
- Kakšna je bila naloga (ang. Task), ki jo je moral kandidat opraviti v tej situaciji, kakšna je bila njihova vloga.
- Kakšna je bila konkretna Akcija, torej kaj točno je kandidat storil?
- Kakšen je bil Rezultat te akcije?

Če kandidat daje zelo splošne odgovore na odprta vprašanja ali se ponavadi izgubi z opisom nepomembnih vidikov, lahko uporabimo te vrste vprašanj, da dobimo pojasnila:

- Kaj ste se znašli v tej situaciji?
- Kdo je posredoval?
- Kakšna točno je bila vaša vloga?
- Kaj ste potem počeli?
- Kakšen je bil rezultat?
- Ali mi ga lahko podrobneje opišete?

Na platformi najdete dokumente, kot so skupinske vaje za izbiro kandidatov (skupinske dejavnosti) s primeri konkretnih vprašanj za razgovor in jih lahko izberete glede na veščine in znanja, ki jih želite oceniti.

* Viri za Zaposlovanje v Evropski Uniji

Tehnike in strategije zaposlovanja, ki se uporabljajo na nacionalni ravni, se ne razlikujejo od tistih, ki se uporabljajo na evropski ravni. Vendar pa v tem razdelku predstavljamo nekaj orodij, ki vam lahko pomagajo pri širjenju delovne sile z mednarodnimi profili, ki prispevajo k usmerjanju tujih talentov in pomagajo internacionalizirati profil vaše ekipe in podjetja.

EURES (Evropski Portal za Zaposlitveno Mobilnost)

Eno glavnih orodij za pospešitev in olajšanje zaposlitvenih procesov na evropski ravni je [EURES \(European Job Mobility Portal\)](#).

EURES **ponuja nasvete za mobilnost delavcev in pomaga delodajalcem, da zaposlijo delavce iz drugih držav**, poleg tega pa vodi tiste, ki delajo v obmejnih regijah, pa tudi podjetja, ki so na meji med dvema ali več evropskimi državami.

Med storitvami, ki jih najdete v EURES, lahko podjetja koristijo:

- Iskalniki za kandidate v 31. državah.
- Svetovalci EURES-a.

- Možnost objavljanja ponudb za delo.
- Svetovanje o zaposlovanju v drugih državah in predpisi, ki veljajo za napotene delavce.
- Prejemanje informacij in nasvetov o trgu dela v drugih državah.
- Neposredno se obrnite na svetovalce EURES.
- Prejemajte informacije, priporočila in nasvete prek glasila o potencialnih kandidatih na področjih, ki vas zanimajo.

Nekatere od zgoraj navedenih storitev, zlasti tiste, ki so osredotočene na objavo in iskanje zaposlitve na samem portalu EURES, zahtevajo registracijo kot uporabnik in podjetje. Tukaj smo navedli prve korake za uporabo ponujenih možnosti:

1. **Registrirajte se kot uporabnik.** Kot podjetnik se lahko prijavite tukaj. Ko se registrirate, boste prejeli potrditveno e-poštno sporočilo.
2. **Registrirajte se kot podjetje.** Ko sprejmete povratno e-pošto, lahko dostopate do svojega osebnega računa. Če želite ustvariti račun podjetja, odprite možnost Profil v zgornjem desnem delu zaslona in v meniju Moj račun odprite možnost Ustvari podjetje. Vprašali vas bomo za opis podjetja in osnovne podatke.

Zdaj lahko dostopate do vseh funkcij. Ko bodo vsi podatki poslani in potrjeni s strani samega programa, boste lahko dostopali do vseh storitev, ki jih ponuja EURES.

Ko registrirate svoje podjetje, lahko dostopate do vseh storitev, kot so iskanje kandidatov, upravljanje njihovih profilov in objavljanje ponudb za delo v vašem podjetju.

- **Iskanje kandidatov:** portal vam omogoča dostop do približno 10.000 ponudb za delo na različnih področjih. Možnosti iskanja so razdeljene na vrsto potrebne pogodbe, lokacijo, položaj, stopnjo usposabljanja ali jezik, v katerem se nahajate.
- **Upravljanje izbranih kandidatov:** ko izberete profile, ki vas zanimajo, jih lahko upravljate, organizirate in razvrstite po svojih željah.
- **Priložnosti za mlade:** v tem razdelku lahko objavite splošne ponudbe delovnih mest, ponudbe za usposabljanje ali usposabljanje na delovnem mestu, ki najbolj zanima vaše podjetje. V njih boste morali dodati nekaj kratkih opisov, kot je na primer delo, česa se bo iskani profil naučil in kaj od njega pričakujete.
- **[Vaša prva zaposlitev v EURES-u.](#)** S to pobudo boste lahko dostopali do različnih zavodov za zaposlovanje v različnih državah, ki vam bodo pomagali do mladih evropskih strokovnjakov, starih od 18 do 35 let, ki iščejo delo. Oglejte si navodila za program in nekaj hitrih [pogostih vprašanj](#), ki vas lahko spravijo iz dvoma.
- **[Ponovna aktivacija.](#)** Tu boste našli isto vrsto storitve, ki je bila zgoraj opisana in osredotočena na kvalificirane položaje zaposlenih, starejših od 35 let. Po registraciji se boste lahko posvetovali z različnimi platformami, ki vam bodo pomagale pri postopku.

Druge storitve zahtevajo **registracijo vašega uporabniškega profila** na platformi [EURES](#) ali na različnih delovnih mestih, na katere vas lahko stran preusmeri:

- [Objavite prosta delovna mesta v javnih zavodih za zaposlovanje držav EU.](#)
- Nasveti, taktike in informacije, ki jih je treba upoštevati [pred](#), [med](#) in [po](#) zaposlitvi zaposlenega iz druge evropske države. Ti vodiči so specifični za portal in **ZELO PRIPOROČLJIVI** za tiste, ki želijo imeti ekipo z osebjem iz drugih držav Evropske unije.
- **[Vaša prva zaposlitev v EURES-u.](#)** S to pobudo boste lahko dostopali do različnih zavodov za zaposlovanje v različnih državah, ki vam bodo pomagali do mladih evropskih strokovnjakov, starih

od 18 do 35 let, ki iščejo delo. Preverite lahko [vodnik po programu](#) in nekaj pogostih vprašanj ([FAQ](#)), ki vam lahko pomagajo rešiti dvome.

- [Ponovna aktivacija](#). Tukaj boste našli isto vrsto storitve, ki je pojasnjena zgoraj, vendar osredotočena na kvalificirane kandidate nad 35 let.

Za več informacij lahko preverite njihovo spletno mesto in vse priložnosti na naslednji [povezavi](#).

Evropski Program Poslovne Izmenjave: Erasmus za Mlade Podjetnike

Evropski program **Erasmus za Mlade Podjetnike** se osredotoča na zagotavljanje priložnosti podjetnikom brez izkušenj, da pridobijo potrebna znanja za ustvarjanje in / ali uspešno vodenje majhnega ali srednjega podjetja v Evropi.

To se izvede z izmenjavami med novimi podjetniki in podjetji/podjetniki gostitelji.

Cilj novega podjetnika ni samo usposabljanje, ampak tudi učenje veščin, ki jih lahko ponudite kot izkušeni podjetnik. Kot podjetnik gostitelj lahko izkoristite nove ideje, ki jih novi podjetnik lahko prinese v vaše podjetje. Cilj programa je ugodno sodelovanje za oba, s pomočjo katerega lahko odkrivате nove evropske trge, najdete partnerje ali poznate različne načine poslovanja.

Izkoristite lahko tudi priložnost za vzpostavitev široke mreže stikov. Obstaja možnost, da še naprej sodelujete in vzpostavljate nove dolgoročne partnerje prek novega podjetnika, ki ste ga gostili, ali prek vaših stikov ali omrežij.

Če želite zahtevati več informacij o postopkih za registracijo kot podjetnik gostitelj in za sodelovanje z drugimi podjetniki na evropski ravni, lahko zahtevate informacije od [lokalnih kontaktnih točk](#) s sedežem v vsaki sodelujoči državi programa.

Viri

V tem poglavju smo vključili več vodnikov, vaj in praks, ki jih je mogoče uporabiti v vsakodnevni dejavnosti podjetja:

1. **Vrste vprašanj v razgovorih glede na kompetence ali kritične incidente, odvisno od kompetenc, ki jih je treba oceniti.**
2. **Vaje za skupine: Cast Away.** Tu je bilo dodanih več razmišljanj (merila in opažanja), ki jih je treba upoštevati v času izvajanja vaj.
 - Kdo začne pogovor s preostalimi ljudmi iz skupine (lahko bi bil najbolj pogumen, bolj aktiven in bolj pripravljen sodelovati).
 - Kateri ljudje imajo v času razpravljanja in prikazovanja argumentov za izbiro svojih materialov aktivnejšo vlogo in kateri so manj aktivni.
 - Katera oseba ali skupina ljudi predlaga način, da se doseže dogovor (vrste glasov; soglasje ali drugi). Tisti, ki gredo na konkretno metodo, imajo običajno bolj prijazne odnose s sodelavci.
 - Obstaja vloga, ki jo zavzame posameznik, ko skuša prepričati ostale člane skupine v svoje mnenje. Osebe s temi vlogami imajo ponavadi ključne komunikacijske in vodstvene

sposobnosti na delovnih mestih, kot so komercialni, vodja ekipe itd.

- Druge kompetence, ki jih lahko opazimo pri skupinskem izvajanju, so: upravljanje s časom, upravljanje virov in načrtovanje, med drugim.

1.3 | Politike Upravljanja z Osebjem

1.3.1 | Ocena Delovne Uspešnosti

Ocenjevanje uspešnosti je formalni sistem, s pomočjo katerega lahko podjetja pridobijo informacije o prispevku različnih zaposlenih v vašem podjetju. Končni cilj je prispevati k izboljšanju podjetja z razvoja zaposlenih in znanja njihovih veščin.

Ni enotnega načina za oceno uspešnosti, kar pomeni, da se mora vsako podjetje odločiti za obliko, ki jo bo sprejel njen sistem ocenjevanja. To bo odvisno od sektorja, števila zaposlenih, zmogljivosti, spretnosti za analizo itd.

Ena glavnih značilnosti postopka tega sistema je, da mora biti neprekinjen. Ne morejo biti konkretna ali nepričakovana dejanja, ko pa se začne znotraj podjetja, mora biti ocenjevanje uspešnosti redno in predvidljivo za zaposlenega.

Poleg tega mora biti ta postopek sistematičen.

Vidiki, ki jih je treba oceniti, in postopki za to morajo biti dokumentirani in znani tako ocenjenemu kot ocenjevalcu. Dobro je vedeti tudi, da upravljanje uspešnosti vpliva na **VSAKOGAR** v organizaciji. Ne gre za postopek, ki velja samo za operativno osebje, ampak za celotno osebje podjetja.

Pomembno je tudi, da se **merila**, ki se uporabljajo za presojo uspešnosti, konstruktivno dvignejo, tako da se prepoznajo prednosti in slabosti ocenjevanih ukrepov.

Upravljanje uspešnosti

Upravljanje uspešnosti se ukvarja predvsem z vzpostavitvijo pogojev, ki omogočajo doseganje rezultatov z boljšo uporabo razpoložljivih virov. Ukvarja se z vprašanji upravljanja, kot so:

- Potrebna znanja in spretnosti.
- Povratne informacije.
- Komunikacija.
- Procesi določanja ciljev.
- Ocenjevanje in samoevalvacija.
- Analiza rezultatov.

Kompetence se nanašajo na sposobnosti, ki jih ima posameznik na podlagi osebnih lastnosti, ki lahko pomembno vplivajo na doseganje rezultatov. Ta pristop omogoča ugotavljanje situacij odsotnosti ali prisotnosti kompetenc, pa tudi različnih stopenj kompetenc pri ljudeh in drugačno razporejenost, da se jih uporabi v praksi za pridobitev organizacijskih rezultatov. Razume se, da so kompetence povezane z individualno in kolektivno učinkovitostjo.

Vzdrževanje sistema upravljanja in razvoja spretnosti pomeni sistem za istočasno prepoznavanje potreb po usposabljanju. Korak od **identifikacije kompetenc do ugotavljanja potreb po usposabljanju je takojšen**. Zasnova sistemov usposabljanja in kako jih prepoznati je vključena v ustrezen razdelek za usposabljanje.

Upoštevajoč to je treba pripraviti slovar kompetenc za oceno, ki je inherentno organizaciji. Tako bodo zbrane kompetence, ki so usklajene s poslanstvom in vizijo, ki jih je postavilo podjetje in ki so potrebne za pravilno opravljanje položaja. Vsako delovno mesto v podjetju bo opredelilo kompetence, potrebne za pravilno opravljanje njegovih nalog.

Slovar kompetenc, ki lahko služi kot referenca za določitev lastnih kompetenc vsakega podjetja je "**Slovar kompetenc prostega dostopa do omrežja**" avtorice **Marthe Alles**. Nekaj primerov kompetenc je:

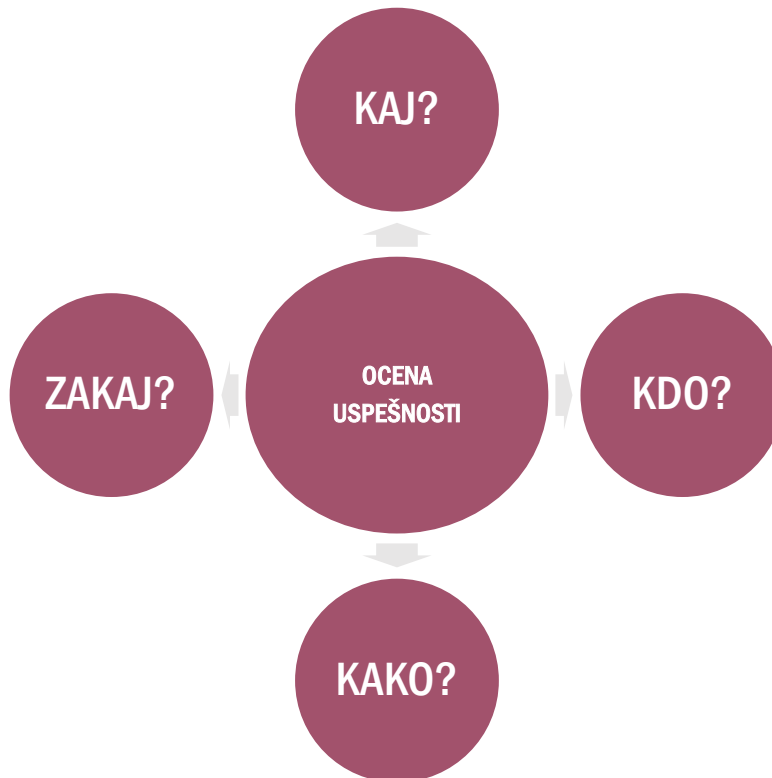
- Vodstvo.
- Komunikacija.
- Prilagodljivost.
- Pobuda.
- Naravnost na kupca.
- Kakovostna naravnost.
- Skupinsko delo.
- Samokontrola.

Glede na to je treba razviti slovar kompetenc za ocenjevanje, lastnih za organizacijo. To bo vključevalo kompetence, ki so usklajene s poslanstvom in vizijo podjetja, ki so potrebne za pravilno opravljanje položaja. Vsako delovno mesto v podjetju bo opredelilo kompetence, potrebne za pravilno opravljanje njegovih nalog.

Te kompetence so razdeljene v razrede glede na to na kateri stopnji mora biti takšna usposobljenost prisotna na vsakem delovnem mestu. Tako lahko med položaji, ki imajo isto konkurenco, obstajajo različne zahteve. Na primer:

Usmerjenost k strankam	
Gre za poklic in željo, da stranke zadovoljijo z osebno zavezanostjo, da izpolnijo njihove zahteve, želje in pričakovanja.	
4. Višja raven	Zagotavlja, da so pričakovanja strank izpolnjena. Čuti, da je dobro opravil/a svoje delo, ko stranke izkažejo, da so bila njegova pričakovanja sistematično zadovoljena in kaže navdušenje.
3. Dobra raven	Zagovarja in zastopa interese strank v podjetju, ki presegajo formalno vzpostavljen odnos in izvajajo ukrepe, ki so potrebni v sami organizaciji.
2. Minimalna raven	Izvaja spremljanje potreb strank. V kritičnih trenutkih resnično pomaga.
1. Začetna raven	Takoj odgovori na zahteve storitev. Odpravlja težave, ki se lahko pojavijo. Poskuša odpraviti napake.

Če povzamemo, zasnova sistema vrednotenja uspešnosti vključuje naslednje vidike:



Ocena Uspešnosti: zakaj pa?

Namen

Ocenjevanje uspešnosti ima lahko različne cilje, vključno z nadzorom uspešnosti in razvojem talentov.

Glavni cilj je razvoj in nadzor uspešnosti nadur zaposlenih za sprejemanje odločitev, kot so:

- Nadomestila.
- Podaljšanje pogodbe.
- Sprememba začasnih pogodb v nedoločen čas.
- Odpuščanja.
- Promocije.

Pravilni razvoj postopka zahteva, da zaposlenim posredujete povratne informacije o uspešnosti. Lahko prejmejo informacije o tem, kako opravljajo svoje delo, o svojih prednostih in kaj bi morali izboljšati, analizira ovir, ki se pojavljajo pri njihovem vsakodnevem izvajanju in ki jim preprečujejo, da bi dosegli svoje cilje. Tako se zaposleni zavedajo, kje so, kam lahko dosežejo in kako lahko to dobijo, dolgoročno izboljšajo položaj podjetja.

Hkrati nam vrednotenje uspešnosti omogoča tudi razvojno funkcijo, saj olajša oceno možnih politik ali praks, ki jih izvajamo v smislu človeških virov.

Ocenjevanje uspešnosti na splošno daje koristi, odvisno od profila podjetja. Na primer:

- **Ugodnosti za direktorja ali vodjo oddelka / podjetja:**
 - Bolje ocenite delo in vedenje zaposlenih s sistemom, ki odpravlja subjektivnost.
 - Predlogi ukrepov in smernice za izboljšanje uspešnosti zaposlenih.

- Sporočite svojim zaposlenim, da imate objektivni sistem ocenjevanja, katerega namen je poznavanje uspešnosti vsakega od njih in zagotavljanje pozitivnih rešitev.
- **Prednosti za zaposlenega:**
 - Poznati vidike vedenja in dela, ki jih podjetje ceni pri zaposlenih.
 - Vedeti, katere ukrepe lahko določi nadrejeni (usposabljanje, povišanje plače, napredovanje itd.) in za kaj vse se lahko zaposleni odloči (tečajji, povečan trud na določenih področjih, znanje o dobrem delu itd.).
 - Samoevalvacija in samokritičnost razvoja dela.
- **Koristi za organizacijo:**
 - Objektivna ocena potenciala človeških virov na kratki, srednji in dolgi rok.
 - Prepoznavanje zaposlenih, ki potrebujejo usposabljanje ali izpopolnjevanje, in tistih, ki lahko napredujejo ali so premeščeni na druge položaje.
 - Dinamičnost kadrovske politike, spodbujanje produktivnosti in izboljšanje človeških odnosov na delovnem mestu.

Ocena Uspešnosti: kaj?

Predmet

V večini primerov je priporočljivo oceniti tako postopek kot njegove rezultate. To omogoča poznavanje spremenljivk, ki so zunaj nadzora zaposlenih, vendar kljub temu vplivajo na njihove rezultate. Šele z raziskovanjem postopka, kaj počne vaš zaposleni v podjetju, lahko veste razloge za uspeh ali neuspeh zaposlenega. Ti razlogi so temeljni za sprejemanje odločitev, ki jih štejejo kot poštene, vodenje zaposlenih in razvoj akcijskih načrtov, ki omogočajo dobre in boljše rezultate v prihodnosti.

Ocena Uspešnosti: kdo?

Agenti

Ko v svoje podjetje implementiramo oceno uspešnosti, lahko to izvaja več ljudi:

- Ljudje, ki so odgovorni za upravni odbor ali odgovorni za različne oddelke.
- Kolegi.
- Zaposleni (samooocena).
- Uporabniki, stranke, ponudniki storitev...

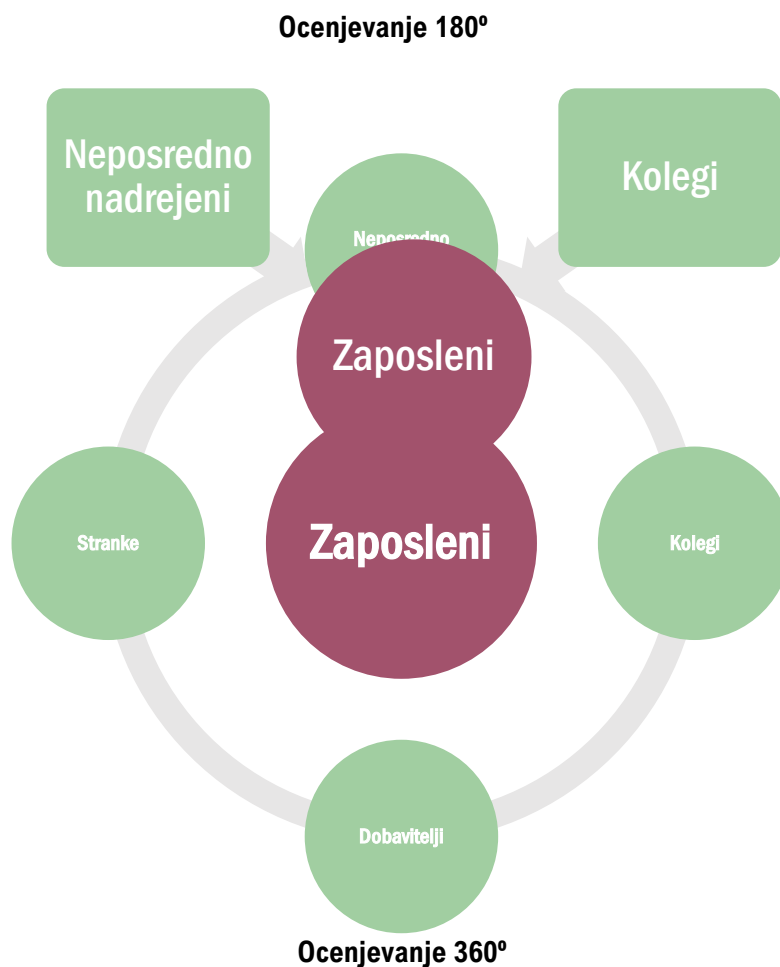
Običajno, je v primeru podjetja oseba, ki lahko izvede oceno uspešnosti, tista, ki cilje vsakega položaja najbolje pozna. Pogosto opazuje vedenje in uspešnost svojih zaposlenih in jih zna bolje oceniti.

Glede na to, kdo to ocenjuje, obstajajo različne vrste ocenjevanja:

Ocenjevanje 90°

Neposredno nadrejeni

Zaposleni



Ocena Uspešnosti: kako?

Razgovor je ena najpomembnejših faz. Vendar je eno izmed ključnih orodij pri ocenjevanju uspešnosti pred razgovorom vprašalnik.

Vprašalnik

- Vprašalnik je namenjen ocenjevanju uspešnosti, z namenom spoznanja dejavnikov, ki jih je v večji ali manjši meri razvil vsak zaposleni.
- Seveda niso vsi dejavniki enako pomembni za vsako delovno mesto, niti niso vsi bistveni v vseh podjetjih. Čeprav je ta seznam dejavnikov precej splošen in velja za večino organizacij, ga je treba pregledati in spremeniti, če se bo to zdelo potrebno, da ga prilagodite natančnim značilnostim vašega podjetja.

Dejstva

Za oceno uspešnosti vsakega delavca je potrebno opraviti standardno oceno dejavnikov, ki posegajo v vse delovne dejavnosti. Namreč, in najmanj:

1. Spretnosti.
2. Trud.
3. Odgovornost.
4. Obnašanje na delu / uspešnost.

Vsak od teh dejavnikov ima poddejavnike:

1. Spretnosti
 - Ustvarjalnost.
 - Analitična zmogljivost.
 - Pobuda.
 - Avtonomija.
 - Prilagodljivost.
 - Načrtovanje in upravljanje s časom.
 - Kompleksnost nalog.
 - Zmogljivost odločanjaInformation management.
 - Sposobnost pisanja ali priprave poročil.
2. Trud
 - Raven napora za izboljšanje vašega dela.
 - Prizadevanje za doseganje zastavljenih ciljev.
 - Obseg dela.
 - Pomen dela.
3. Odgovornost
 - Delegacija.
 - Sposobnost vključevanja vaše ekipe v projekte.
 - Priznanje in priznanje prizadevanja njegovih sodelavcev.
 - Nadzor nad drugimi.
 - Sposobnost vključevanja v tim.
 - Nega materiala.
 - Natančnost domnevanja napak.
 - Postopki.
 - Stiki z drugimi zaposlenimi.
4. Obnašanje na delu / Uspešnost
 - Zanimanje za položaj.
 - Vključenost v projekte.
 - Dober dogovor s stranko.
 - Točnost.

- Odsotnosti.
- Upoštevanje zastavljenih rokov.

Zelo pomembno je, da ocenjevanje vsakega delavca, kadar je le mogoče, opravi več ljudi. S tem se boste v večji meri izognili subjektivnim vrednotenjem, na katere vplivajo tudi drugi elementi kot dejanska uspešnost delavca.

Bistveno je tudi, da so zaposleni obveščeni o rezultatih, ki jih dobijo. Da poznajo celoten postopek in zakaj se izvaja evalvacija. Ocena uspešnosti ni vrednotenje, ki si prizadeva za škodo zaposlenih, temveč ravno obratno. Končni cilj je pomagati zaposlenim, da bolje razumejo svoj položaj, potrebne spretnosti in kaj lahko storimo za izboljšanje.

Vedno je treba upoštevati, da je treba ocenjevanje uspešnosti izvajati na vseh zaposlenih (vodje, nadrejeni, zidarji, delavci itd.), saj gre za celovit sistem ocenjevanja, ki bo izboljšal upravljanje in rezultate celotne organizacije.

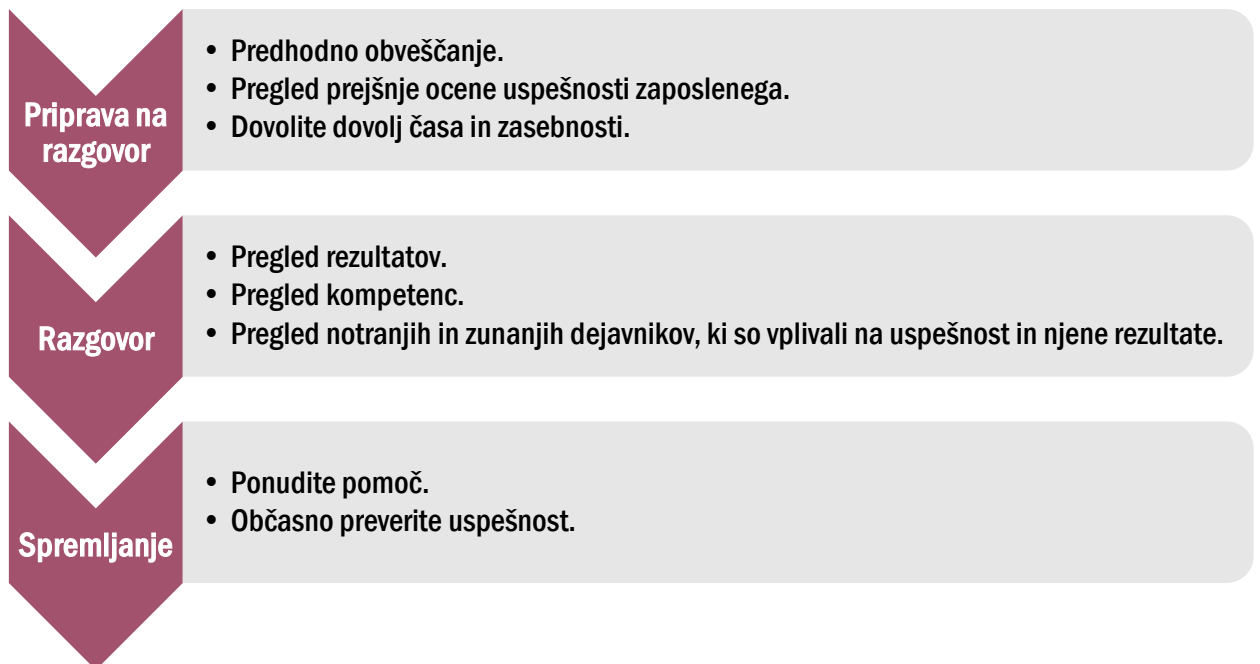
Razgovor

Najpomembnejša faza stalnega procesa ocenjevanja uspešnosti, ko je namen razvoj zaposlenih, je razgovor. Njegova vloga je ključ do uspeha.

Priporočljivi intervju (sestane), ki ima polletno ali letno periodiko, vpliva na dve osebi, ocenjevalca in enega ocenjevanega.

To je precej zapletena faza, zato je priporočljivo, da ocenjevalce usposobijo, da poznajo različne faze postopka (ki so predstavljene spodaj), pa tudi da pravilno sporočijo rezultate.

Glede ključnih faz evalvacijskega intervjuja izstopajo naslednje:



Pristranskost

Možni predsodki, ki vplivajo na rezultat razgovora:

- **Učinek halo:** nagnjenost, ko nekoga ocenite negativno ali pozitivno, na podlagi samo ene lastnosti ali sposobnosti.
 - Kako zmanjšati učinek?
Uporabite več ocenjevalcev, vsako dimenzijo ocenite posebej.
- **Kontrastni učinek:** na oceno določenega zaposlenega vplivajo rezultati tistih, ki so bili predhodno ocenjeni.
 - Kako zmanjšati učinek?
Ocenite vsako dimenzijo posebej, pri čemer spremenite vrstni red ocenjenih.
- **Učinek pomembnosti:** ocenjevalec daje večjo težo zadnjim dejanjem zaposlenega, ko ocenjuje njihovo uspešnost.
 - Kako zmanjšati učinek?
Zmanjšajte čas med evalvacijami, ozavestite potrebo po opazovanju vedenja ocenjenih skozi vse leto.
- **Velikodušna pristranskost:** ocenjevalec nagiba k presoji tistih, ki so bili predhodno ocenjeni ugodneje kot v resnici.
- **Stroga pristranskost:** ocenjevalec se nagiba k presoji ocenjevancev bolj negativno, kot bi v resnici.
- **Sredinska pristranskost:** nagnjenost k presojanju blizu povprečnih vrednosti.

Pri slednjem je najboljša možnost uporaba tehnik in izpolnjevanje čim bolj objektivnega in tehničnega vprašalnika.

1.3.2 | Upravljanje Znanja in Usposabljanja

Usposabljanje je pridobivanje znanj, veščin in stališč, potrebnih za službo.

Kot vodja podjetja ali oddelka bi morali izobraževanje videti kot naložbo v prihodnost našega podjetja, saj nam bo omogočilo povečanje uspešnosti zaposlenih in izpolnjevanje zastavljenih ciljev ter prihodnje izzive.

Tesno povezano z zgoraj navedenim govorimo o učnih organizacijah, kot so tiste, ki si "prizadevajo za ustvarjanje lastne prihodnosti, kar predvideva, da je učenje za člane stalen in ustvarjalni proces ter da se razvija, prilagaja in preoblikuje kot odgovor na potrebe in težnje ljudi, tako znotraj kot zunaj sebe" (Navran Associates Newsletter, 1993).

Iz navedenega izhaja, da so glavne funkcije usposabljanja:

- Izboljšanje prilagodljivosti zaposlenih v podjetju.
- Biti instrument strokovnega razvoja.
- Izboljšanje konkurenčnosti podjetja.
- Razvoj nove gospodarske dejavnosti.

Proces usposabljanja je sestavljen iz naslednjih faz:



1. Potreba po oceni, analiza potreb

Preden oblikujete načrt usposabljanja, je pomembno, da ugotovite potrebe glede števila ljudi, ki se bodo usposabljali, in na katerih področjih jih lahko usposabljate. Potrebe po usposabljanju je mogoče predvideti z:

- Strategija podjetja za prihodnost (novi izdelki, novi trgi itd.).
- Tehnološki trendi (novi delovni instrumenti, avtomatizacija nekaterih nalog itd.).
- Spremembe v okolju (ekonomske, politične, zakonodajne itd.).
- Ankete o zadovoljstvu strank.
- Analiza okolja pri delu.

Izvede se lahko tudi analiza zunanjih in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Odvisno od tega, ali prispevajo k:

- Preživetje podjetja in izboljšanje njegove konkurenčnosti.
- Izvajanje načrta usposabljanja.

Analizo lahko razdelimo na dve osi:

- Dejavniki, ki pogojujejo konkurenčnost podjetja.
- Možnosti za izvajanje načrta usposabljanja.

Ko bodo potrebe določene, bo izdelan načrt usposabljanja, ki ni nič drugega kot dokument, v katerem se zbirajo informacije za zagotovitev usposabljanja zaposlenih v določenem obdobju.

Drug način, kako v vašem podjetju poznati potrebe posameznega delavca, je uporaba vprašanj v dokumentu "ocena potreb po usposabljanju".

2. Razvoj načrta usposabljanja

Načrt usposabljanja je skupek izobraževalnih ukrepov, ki jih podjetje razvije z namenom, da usposobi svoje delavce, da izboljšajo svoje znanje in s tem tudi uspešnost podjetij. Konkretno je lahko usposabljanje o veščinah (najpogostejših), spretnostih ali stališčih:

- Ali zaposleni vedo, kako opravljati svoje delo? Če je odgovor NE, bo usposabljanje osredotočeno na zmogljivosti.
- Ali lahko izpolnijo svoje delo? Zmožnosti.
- Ali želijo ali so motivirani za izvajanje svojih nalog? Odnosi.

Ob vsem tem so cilji usposabljanja, ki so najpogostejši v podjetjih v kmetijsko živilskem sektorju:

- Ponudite delavcem več priložnosti z učenjem novih tehnologij in novih dejavnosti.
- Zagotoviti novo znanje in izboljšati kakovost dela.
- Preglejte znanje, da ga boste posodabljali.
- Izboljšati delovno uspešnost.
- Povečati zadovoljstvo osebja.

Pri pripravi načrta usposabljanja je treba upoštevati naslednje vidike:

- Priprava proračuna, da ne bo improvizacije.

- Opredelitev splošnih ciljev načrta usposabljanja in posebnih ciljev za vsako delovno mesto.
- Opredelitev trajanja in izdelava koledarja za izvajanje načrta.
- Opis ukrepov, ki jih je treba izvesti, bo poučen z notranjimi sredstvi (to omogočajo notranji nadzor podjetij, običajno izboljšujejo notranjo komunikacijo in prihranijo stroške); ali zunanja (zgodí se, da se pri zunanjih podjetjih za usposabljanje delavcev zgodí, da je običajno bolj objektivna in inovativna).
- Identifikacija skupin, ki se bodo oblikovale.
- Dodelitev enega ali več vodij za usklajevanje in ocenjevanje usposabljanja. V primeru malih podjetij je to lahko preprosto vodja ali vodja oddelka.

Več podrobnosti najdete v poglavju »Oblikovanje načrta usposabljanja«, lahko tudi prenesete vsebino in dokumente, ki vam bodo pomagali pri razvoju tega načrta (Evaluations needs training.doc).

3. Izvedba usposabljanja

Na podlagi načrta usposabljanja in vsebin, ki jih je treba usvojiti, izberemo najprimernejšo vrsto usposabljanja za podjetje in znanje.

Prve značilnosti, ki jih je treba upoštevati, so:

- **Vsebina usposabljanja:** kakšna teoretična in praktična znanja so potrebna za premagovanje opredeljenih potreb in pridobitev navedenih znanj?
- **Ciljna populacija:** katere zaposlene v podjetju bi bilo bolj zanimivo usposablјati?
- **Število ljudi:** koliko ljudi naj bi se usposablјalo?
- **Časovni razpored:** katero obdobje v letu je za osebje najprimernejše za udeležbo na usposabljanju?
- **Trajanje:** koliko časa naj bi trajalo usposabljanje glede na proizvodne potrebe ter da bi uskladili poklicno in osebno življenje delavcev?
- **Konferenca:** kateri urnik bi bil najbolj primeren?
- **Lokacija usposabljanja:** kje bi bilo najbolj primerno mesto za izvedbo usposabljanja?

V tem smislu so vrste usposabljanja:

- **Standardno:** splošno usposabljanje, pogostejše za različna podjetja.
- **Narejena "po meri":** usposabljanje prilagojeno posameznim podjetjem in ne določenemu problemu, običajno večji učinek.
- **Na kraju samem:** običajna predavanja z učitelji/predavatelji za usposabljanje.
- **Spletno:** usposabljanje, ki se izvaja preko mobilnih naprav.
- **Mešano:** usposabljanje izvedeno delno spletno in delno v predavalnici.
- **Usposabljanje na delovnem mestu:** usposabljanje za razvoj specifičnih veščin, povezanih s specifičnimi delovnimi mesti.

Spodaj najdete nekaj načinov za izvedbo treninga na praktičen način:

- "Učenje z delom".
- Študije primerov.
- Vaje simulacije.
- Predstavitve.
- Konference, videoposnetki, filmi in avdiovizualne vsebine.

- Delavnice za dvig ozaveščenosti.

Glede na značilnosti izbranih metod, je v nekaterih primerih vsebina na voljo, na več spletnih, zasebnih in javnih (uradnih) spletnih mestih in portalih. V vsebinah, ki jih je mogoče prenesti v sklopu tega usposabljanja, so značilnosti le-teh v vsaki državi.

4. Ocena usposabljanja

Na koncu se opravi ocena usposabljanja, da se ugotovi, ali je prišlo do sprememb v proizvodnih rezultatih in v spretnostih, znanju in sposobnosti delavcev. V ta namen lahko menedžerji uporabijo model ocenjevanja Kirkpatrick, ki ga uporabljajo za analizo štirih ravni ocenjevanja:

- **Reakcija:** merjenje stopnje zadovoljstva udeležencev usposabljanja s pomočjo vprašalnika, spoznavanje pozitivnih in negativnih vidikov usposabljanja.
- **Učenje:** znanje in spretnosti, ki jih pridobijo osebe na usposabljanju, se merijo s preizkusi znanja pred in po usposabljanju, intervjuji ali preizkusi spretnosti ali terenskim delom. Priporočljivo je, da vprašanja ali test izvedete pred in po usposabljanju o določeni temi.
- **Obnašanje (vedenje):** ocena, ali se pridobljeno znanje uporablja na delovnem mestu in ali v rezultatih dela prihaja do sprememb. Ta faza sledi kasneje, saj je treba primerjati rezultate različnih položajev. To fazo je mogoče ovrednotiti z evalvacijo uspešnosti (glej ustrezno poglavje), kjer bomo ocenili pridobljene učne cilje.
- **Vpliv:** ocena prednosti, ki jih prinese usposabljanje, kot so zadovoljstvo strank ali imidž podjetja. Uporablja se lahko prek vprašalnikov za stranke.

Drugi vidiki, ki jih je treba oceniti so:

- **Prenosljivost:** omogoča oceno stopnje, v kateri usposobljena oseba v praksi uveljavlja pridobljeno znanje na delovnem mestu.
- **Vračilo naložbe:** meri ekonomsko donosnost usposabljanja s primerjavo med vloženim zneskom v usposabljanje in povečanjem dobička podjetja kot rezultat omenjenega usposabljanja.

Javne subvencije za podjetja za izvajanje usposabljanja na njihovih delovnih mestih:

Slovenija

Slovenija nima centraliziranega organa, ki bi se ukvarjal s področjem usposabljanja zaposlenih. Večina programov izvira iz potreb organizacij in se izvajajo v različnih vrstah nacionalnih projektov ali javnih storitev. V nadaljevanju lahko najdete nekaj možnosti za financiranje usposabljanja zaposlenih s strani države:

- Splošna usposabljanja s področja poslovne zakonodaje, zakonske skladnosti, dela, obdavčevanja, računovodstva, poslovnega razvoja, osebnih veščin itd. so na voljo v nacionalni mreži 12 vstopnih točk za (potencialne) podjetnike in podjetja z imenom SPOT Svetovanje - Slovenska poslovna točka. Storitve so za uporabnike brezplačne. Financirajo jih prek Javne agencije za podjetništvo, internacionalizacijo, tuje naložbe in tehnologijo (SPIRIT Slovenija). Vam najbližje SPOT svetovanje najdete na <http://spot.gov.si/info/spot-tocke-in-notarji/list-tock-spot-svetovanje-spirit-slovenia/> ali spot.gov.si

- Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije nudi drugačno podporo, npr. Štipendije za poklicno izobraževanje in usposabljanje, kompetenčni centri za razvoj kadrov v različnih sektorjih, ki pokrivajo stroške usposabljanja sodelujočih podjetij (npr. KOC hrana), pa tudi razpise za celovito podporo podjetjem za aktivno starajočo se delovno silo. Več na <http://www.sklad-kadri.si/si/>
- Najdaljšo tradicijo na področju izobraževalnih ustanov iz poslovnega izobraževanja odraslih je Gospodarska zbornica Slovenije - Center za poslovno izobraževanje. Ponujajo programe poklicne šole in poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter certifikacijo NPK (nacionalne poklicne kvalifikacije).
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport financira projekt MUNERA 3. V obdobju 2018 do 2022 se bo na 86 šolah po Sloveniji izvajalo 86 programov poklicnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih kot dodatno usposabljanje, kvalifikacije ali prekvalifikacija, ki morajo ustrezati potrebam trga dela in posameznih delovnih mest. Munera 3 zaposlenim ponuja številne priložnosti za sodelovanje v programih nenehnega poklicnega izobraževanja in usposabljanja z namenom izboljšanja njihovih kompetenc zaradi potreb na trgu dela, večje zaposljivosti in mobilnosti med področji dela in osebnega razvoja ter delovanja v sodobni družbi. Na tej povezavi najdete svojo priložnost za usposabljanje - <http://www.munera3.si/o-project/>
- SIO - Subjekti inovativnega okolja: Pri spodbujanju inovacij in podjetništva v različnih ciljnih skupinah imajo inovativne okoljske organizacije pomembno vlogo. Večinoma gre za podjetniške in univerzitetne inkubatorje ter tehnološke parke in z njimi povezane organizacije, ki spodbujajo nastanek novih podjetij, zlasti tistih, ki so pomembna za večjo konkurenčnost, večjo dodano vrednost in bolj uravnoteženo regionalno podjetništvo. Del njihovega programa je organiziranje različnih delavnic in usposabljanj. V teh organizacijah najdemo številne priložnosti za usposabljanje - <https://www.podjetniski-portal.si/programs/sio-subjekti-inovaciti-kolja-sio/seznam>
- Združenje delodajalcev Slovenije organizira veliko kakovostnih delavnic in izobraževanj - <https://www.zds.si/sl/>
- Obrtna zbornica Slovenije organizira številne kakovostne delavnice in izobraževanja - <https://www.ozs.si/koledar>

Viri: V spletno platformo FRESH so vključeni različni viri in dokumenti. Nekateri se osredotočajo na pomoč pri izvajanju ocene uspešnosti, zlasti skozi korake, ki jih mora imeti razgovor pri oceni delovne uspešnosti ter navodila za njegovo izvedbo. Za oceno uspešnosti delavcev so vključeni različni vidiki ali dejavniki. Kar zadeva usposabljanje, lahko najdete dokument z nizom vprašanj, ki jih je treba izvesti v podjetju in poznate stanje potreb po usposabljanju zaposlenih.

Kot smo že omenili v prejšnjih razdelkih, sta ocenjevanje uspešnosti in opis delovnega mesta tesno povezana z usposabljanjem, saj je glede na možne pomanjkljivosti ali potrebe enega ali več zaposlenih usposabljanje v obeh primerih možna rešitev. Obstaja velika medsebojna povezanost.

2. Delovna Razmerja

2.1. | Zakonodaja

2.1.1 | Spoznavanje Evropske Delovne Zakonodaje

DEFINICIJA DELOVNEGA RAZMERJA

Delovna razmerja so tista, ki so vzpostavljena med kapitalom in delom v proizvodnem procesu. V tem razmerju se oseba, ki prispeva kapital ali sredstva za proizvodnjo, imenuje **delodajalec ali podjetnik**, oseba, ki opravlja delo, pa se imenuje **delavec**. Ta delovna razmerja so urejena s pogodbo o zaposlitvi, torej je pogodba o zaposlitvi norma, ki ureja delovno razmerje med delodajalcem in delavcem.

V Evropski uniji je več kot 240 milijonov delavcev. Evropska zakonodaja o delu omogoča velikemu številu državljanov, da neposredno uživajo svoje delovne pravice in ima pozitivne učinke na enem najbolj konkretnih in najpomembnejših področij njihovega vsakdanjega življenja.

Toda evropsko delovno pravo koristi tudi delodajalcem in družbi kot celoti:

- Z vzpostavitvijo jasnega okvira pravic in obveznosti na delovnem mestu.
- Z varovanjem zdravja delavcev.
- S spodbujanjem trajnostne gospodarske rasti.

Poleg tega je evropsko delovno pravo neločljivo povezano s enotnim trgov. Prosti pretok blaga, storitev, kapitala in delavcev mora biti v skladu z delovnimi predpisi, ki zagotavljajo, da države in podjetja konkurirajo lojalno, s kakovostjo svojih izdelkov in ne z zmanjšanjem delovne zakonodaje.

Ker je bil napredek dosežen v prejšnjem bloku, so ena od **prednostnih nalog Evropske unije (EU)** v okviru evropske strategije zaposlovanja in evropskega delovnega zakonodaja delovna razmerja na tem področju, kot so:

1. Informacije in pogoji pogodb.
2. Sporočanje morebitnih sprememb v zvezi s pogodbami zaposlenih.
3. Minimalni pogoji v različnih vrstah pogodb (začasne, določene s krajšim delovnim časom ali popolne in nedoločene).
4. Varovanje zdravja in varnostni pogoji.
5. Delovni čas.
6. Kolektivne odpovedi.
7. Socialna varnost.

Cilj je vzpostaviti minimalne pogoje na vsakem od področij, ki vključujejo delovna razmerja, ki se jih države članice lahko držijo. Kljub tem minimalnim zahtevam EU nikoli ne preprečuje državam članicam, da izberejo zakonodajo z višjo stopnjo, kot je določeno.

Večina zakonodaje je, kot je bilo že omenjeno, iz Generalnega direktorata za socialne zadeve, vključevanje in zaposlovanje, usmerjena v razvoj evropskih politik na področju socialnih zadev in zaposlovanja ter usposabljanja in izobraževanja.

Različne direktive in pogoji, ki veljajo za celotno EU najdete v vsaki od tem iz prejšnjega seznama, na primer:

Informacije in pogoji pogodb

Direktiva 91/533/EGS določa splošna pravila v nekaterih naslednjih točkah:

- Obveznosti delodajalca, da zaposlene obvesti o pogojih, ki se nanašajo na pogodbo o zaposlitvi ali delovno razmerje.
- Načini obveščanja.
- Oblika pogodbe med delodajalcem in delavcem.
- Pogodbeni pogoji delavca, ki dela v eni ali več državah.

Trenutno se ta direktiva pregleduje v tako imenovanem predlogu direktive s preglednejšimi in bolj predvidljivimi delovnimi pogoji, s postopkom soodločanja EU.

Pogoji za pogodbe za določen čas (polovični in polni delovni čas)

Direktiva 1999/70/ES vzpostavi niz osnovnih izhodišč o minimalnih pravicah zaposlenih s pogodbami za polni delovni čas v zvezi s: pravicami do obveščanja in posvetovanja, načeli nediskriminacije in minimumi za preprečevanje ponavljajoče se uporabe in zlorabe teh pogodb.

Po drugi strani, **Direktiva 1997/81/ES** obravnava začasne pogodbe za polovični delovni čas, kjer je določena posebna definicija delavcev s polovičnim delovnim časom in načela nediskriminacije med temi in drugimi vrstami pogodb.

Določena so tudi nekatera izhodišča, ki jih mora delodajalec upoštevati pri premestitvah in spremembah delavca iz začasnega v polni delovni čas ali polnega delovnega časa v polovični delovni čas.

Varovanje zdravja in varnostni pogoji

Direktiva 1989/391/EGS vsebuje podatke, povezane z zdravjem in varnostjo na delovnem mestu, pri obravnavi vidikov, kot so:

- Ustrezne obveznosti delodajalcev in delavcev.
- Preprečevanje poklicnih tveganj.
- Varstvo varnosti in zdravja na delovnem mestu.
- Odprava dejavnikov tveganja in nesreč.
- Informacije in posvetovanje o vseh ukrepih, ki vplivajo na varnost in zdravje na delovnem mestu.
- Usposabljanje delavcev in njihovih predstavnikov o varnosti in zdravju.

Delovni čas

Direktiva 2003/88/ES vzpostavlja minimalne zahteve za organizacijo delovnega časa v podjetju. Še posebej:

- Minimalno obdobje dnevnega počitka, tedenskega počitka in letnega dopusta.
- Odmori in maksimalno tedensko trajanje dela.
- Dinamika dela ter nekateri vidiki nočnega in izmenskega dela.

Kolektivni odpusti

Direktiva 98/59/ES obravnava različne vidike, povezane s kolektivnimi odpusti, kot so:

- Definicija, zahteve in zahteve pri uporabi.
- Pogoji in obveznosti obveščanja in posvetovanja, ki jih imajo podjetja pri kolektivnih odpustih.
- Potreben postopek in način izvedbe kolektivnih odpustov.

Socialna Varnost

Vsaka država članica v EU ima svoj sistem socialne varnosti. EU sistem ureja tako, da je usklajevanje med različnimi sistemi socialne varnosti čimbolj prilagodljivo in prožno ter da raznolikost sistemov socialne varnosti med državami ne vpliva na gibanje ljudi med državami Evropske unije.

V tem razdelku lahko spoznate orodja, ki jih Evropska komisija da na voljo za poznavanje različnih sistemov socialne varnosti v vsaki državi in različne zakone, ki bi veljali za tiste zaposlene, ki delajo in živijo v različnih državah ali delajo v več državah hkrati.

Če se želite posvetovati z različnimi kontaktnimi točkami v vsaki državi Evropske unije in njenih sistemih socialne varnosti, se lahko posvetujete na tej [povezavi](#).

- Informacije o odpuščenih delavcih v vsaki državi članici (informacije, obveznosti, zakonodajni okvir itd.) na tej [povezavi](#). Na splošno se zakonodaja in pravila, ki se uporabljajo, spreminjajo glede na to ali zaposleni dela kot odpuščena oseba za dve leti ali več.
- Spoznajte različne situacije, ki ga lahko podjetje najde pri odpuščenem delavcu, na tej [povezavi](#):
 - Če delate samo v eni državi.
 - Če delate v prvi državi in živite v drugi.
 - Če delate v celoti.
 - Če delate v več kot eni državi.

Generalni Direktorat za Socialne Zadeve ima EESSI (Elektronska izmenjava informacij o sistemih socialne varnosti) na voljo vsem evropskim državljanom in njihovim podjetjem. Informacijski portal z dostopom do vseh institucij v vseh državah članicah EU.

V naslednjih dveh videih so pojasnila o tem, kako delujejo zakoni v EU:

- Kako deluje Evropska komisija.
https://www.youtube.com/watch?v=mE1rnOi8AFc&list=PLqNq8AGWK_cmguZHPRMxrO-leUD5H-Dsr&index=1
- Kako se sprejemajo zakoni v EU (vloga ES in generalnih direktorotov).
<https://www.youtube.com/watch?v=8C0Kq7ioOpk>

2.1.2 | Uporaba nacionalne delovne zakonodaje v dnevni delovnih zadevah

SLOVENSKA DELOVNA ZAKONODAJA

Kot smo že omenili, sta za zaposlitveni odnos pomembni dve 49train:

Podjetnik oz. delodajalec: Podjetnik je lahko vsaka fizična oseba, starejša od 18 let, s polno poslovno sposobnostjo in ima kot posameznik polno pravno sposobnost. Izjemoma lahko popolno poslovno sposobnost pridobi oseba, ki še ni dopolnila 18 let, je pa že dopolnila 15 let v primeru, tako da pridobi dovoljenje CSD za sklenitev zakonske zveze in sodišče izda odločbo, s katero mladoletna oseba, ki je postala roditelj, pridobi popolno poslovno sposobnost. Delodajalec je pravna oseba in v njegovem imenu zastopa pravno osebo zastopnik.

Delavec: Vse delazmožne osebe stare 15 let ali več so lahko zaposleni. Zaposleni: Pogodba o zaposlitvi z osebo, ki še ni dopolnila 15 let, je nična. Otrok, ki je dopolnil 13 let, sme izvajati lažja dela pri dejavnostih (definirane z ločenim pravilnikom), vendar ne za dlje kot 30 dni v koledarskem letu med šolskimi počitnicami in na način in pod pogojem, da delo ne predstavlja tveganja za varnost, zdravje, moralo, izobrazbo ali razvoj otroka. Vseeno pa otroci, mlajši od 15 let, smejo delati, če pridobijo dovoljenje od inšpektorja za delo (ZDR, člen 214). Poleg tega mlajši od 18 let ne smejo opravljati dela preko delovnega časa in nadur ter nočnega dela (več v ZDR, členu 196-198).

- Poleg [Zakona o delovnih razmerjih \(ZDR-1\)](#) urejajo področje zaposlovanja še kolektivne pogodbe in splošni akti delodajalca.
- V Sloveniji se delovno razmerje načeloma sklepa na podlagi **pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas**. V določenih primerih se lahko pa se sklene tudi za **določen čas**. Lahko je sklenjena za **polni ali skrajšan** delovni čas.
- Obstaja 6 variacij pogodbe o zaposlitvi:
 - Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas.
 - Pogodba o zaposlitvi za določen čas (izjeme določene v ZDR, do 2 leti ali za čas trajanja projekta v celoti – ZDR členu 52-56).
 - Pogodba o zaposlitvi vajencev (starost 14 let ali več, za osebe vključene v izobraževalni program, kjer je predvideno vajeništvo).
 - Pogodba o zaposlitvi pripravnika (max 1 leto z možnostjo podaljšanja do 6 mesecev, min 70% plače za predvideno delovno mesto, določen (in skrajšan) delovni čas (ZDR členu 121-123).
 - Pogodba o zaposlitvi s poskusno dobo (do 6 mesecev poskusnega dela – 7 dnevni odpovedni rok, nadaljevanje pogodbe kot redna pogodba (ZDR, člen 125).
 - Pogodba o zaposlitvi za pomorščake (do 86h nadurnega dela na mesec, max 14h na dan in največ 72h na teden, min 6h počitka če v 2 delih, ZDR členu 218-223).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) v 31. Členu opredeljuje obvezne sestavine pogodbe o zaposlitvi, to so:

- Podatke o pogodbenih strankah z navedbo njunega prebivališča oziroma sedeža.
- Datum nastopa dela.
- Naziv delovnega mesta oziroma vrsto dela, s kratkim opisom dela, ki ga mora delavec opravljati po pogodbi o zaposlitvi in za katero se zahtevajo enaka raven in smer izobrazbe in drugi pogoji za opravljanje dela v skladu z 22. Členom tega zakona.
- Kraj opravljanja dela; če ni naveden točni kraj, velja, da delavec opravlja delo na sedežu delodajalca.
- Čas, za katerega je sklenjena pogodba o zaposlitvi, razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas in določilo o načinu izrabe letnega dopusta, če je sklenjena pogodba o zaposlitvi za določen čas.

- Določilo ali gre za pogodbo o zaposlitvi s polnim ali krajšim delovnim časom.
- Določilo o dnevnem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi delovnega časa.
- Določilo o znesku osnovne plače delavca v eurih, ki mu pripada za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi ter o morebitnih drugih plačilih.
- Določilo o drugih sestavinah plače delavca, plačilnem obdobju, plačilnem dnevu in o načinu izplačevanja plače.
- Določilo o letnem dopustu oziroma načinu določanja letnega dopusta.
- Dolžino odpovednih rokov.
- Navedbo kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca oziroma splošnih aktov delodajalca, ki določajo pogoje dela delavca.
- Druge pravice in obveznosti v primerih, določenih s tem zakonom.

(2) V pogodbi o zaposlitvi se glede vprašanj, navedenih v sedmi, deveti, deseti in enajsti alineji prejšnjega odstavka, stranki lahko sklicujeta na veljavne zakone, kolektivne pogodbe oziroma splošne akte delodajalca.

Slovenska zakonodaja pozna tudi več posebnih oblik opravljanja dela za enkratna, občasna ali kratkotrajna dela, kot je na primer delo po podjemni ali avtorski pogodbi, začasno ali občasno delo upokojujencev, [osebno dopolnilno delo](#) ali [kratkotrajno delo](#). Pridobite si lahko tudi [poseben status](#), ki vam omogoča samostojno opravljanje določene dejavnosti, ne da bi vam bilo treba ustanoviti podjetje ali vstopiti v delovno razmerje.

Več v sekciji z dokumenti.

Najpomembnejši zakoni

- **Ustava Republike Slovenije** (URS), 1991: Vrhovno pravilo, ki prevlada nad drugimi zakoni in določa temeljne delovne pravice: pravica do dela (člen 49.1, 49.2, 49.3), pravna varnost dela (66. Člen), pravica do sindikalne svobode (76. Člen) pravico do stavke (člen 77) ter vodilna načela gospodarskih in socialnih razmerij (členi 66 do 79) [Link](#).
- **Zakon o Delovnih Razmerjih** (ZDR-1), 2013: Zakon, ki ureja delovno pravo v Sloveniji, ki udejanja pravice in dolžnosti, predvidene v ustavi. Ureja pravice in dolžnosti zaposlenih in delodajalcev, delovne pogodbe, plače, delovne pogoje, delovni čas, postopke za zaposlovanje (sklepanje pogodb) in odpuščanje oz. Prekinitev pogodb ter vsa ostala pomembna vprašanja, povezana z zaposlitvijo. [Link](#)
- **Zakon o prispevkih za socialno varnost** (ZPSV), 1996: Socialna varnost v Sloveniji temelji na plačilu prispevkov, ki jih v sistem socialne varnosti plačujejo vsi zaposleni, njihovi zaposleni in samozaposleni. Višino prispevkov, ki jih plača delodajalec in zaposleni, določa Zakon o prispevkih za socialno varnost. Povezan je na druge zakone (npr. ZPIS-2, ZZVZZ).
- **Zakon o varnosti in zdravju pri delu** (ZVZD-1), 2011: Zakon, ki ureja dejavnosti in ukrepe, potrebne za preprečevanje tveganj, ki izhajajo iz delovne aktivnosti.

Kaj je kolektivna pogodba?

Kolektivna pogodba podrobneje ureja pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev, ki izhajajo iz delovnega razmerja. Kolektivna pogodba je pogodba, ki jo sklenejo sindikati/združenja sindikatov in delodajalci/združenja delodajalcev. Kolektivna pogodba ne sme biti v nasprotju z zakonom – delavcem

lahko podeli samo več pravic kot jih daje zakon. Kolektivna pogodba mora biti v pisni obliki, treba pa jo je tudi objaviti.

Obstajata dve vrsti kolektivnih pogodb, tista ki so podpisna s sindikati ali združenji delodajalcev ter tista, ki so pridobila razširitev veljavnosti kolektivne pogodbe s strani ministrstva na vse v dejavnosti ali več dejavnosti. V praksi so v slovenji kolektivne pogodbe vezane na dejavnosti in veljajo za celo državo.

- Ko se določa prednostne naloge, bo kolektivna pogodba vedno prevladala nad sektorjem. Sektorska kolektivna pogodba določa minimume, katere podjetja lahko razširi ali razjasni, vendar v nobenem primeru, sporazumi v podjetju, ne morejo poslabšati pogojev, ki določajo sektorski dogovor.
- V poslovnih sporazumih, prevladuje stopnja geografske bližine, pri čemer imata lokalni ali regionalni obseg, večjo težo pred drugimi. Če kolektivna pogodba ne obstaja, so minimalni veljavni predpisi določeni v Delavskem Statutu (glej sliko 1).
- Podjetja morajo upoštevati hierarhijo pravnih dokumentov:



- [Kolektivna pogodba za kmetijstvo in živilsko industrijo Slovenije 2019.](#)
- Kolektivna pogodba velja za območje Republike Slovenije. Velja za 68 dejavnosti določene s s šifro Standardne klasifikacije dejavnosti. Kolektivna pogodba velja za vse delavce, zaposlene pri delodajalcih ter dijake in študente na praktičnem usposabljanju.

2.2 | Preprečevanje poklicnih tveganj

2.2.1 | Preprečevanje poklicnih tveganj z vidika človeških virov

Bolj varna in zdrava delovna mesta ter dobro počutje delavcev prispevajo k ekonomski učinkovitosti gospodarstva, splošni družbeni blaginji in vzdržnosti socialnih blagajn. Učinkovito zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu brez nezgod, poklicnih bolezni in bolezni, povezanih z delom, je zato nacionalni interes in interes delavcev ter obveza delodajalcev. Naš cilj je dobro organiziran in na vseh ravneh uveljavljen sistem varnosti in zdravja pri delu, ki ga dopolnjujejo programi promocije telesnega in duševnega zdravja pri delu.

Delodajalec mora v skladu z [Zakonom o varnosti in zdravju pri delu \(ZVZD-1\)](#) ter drugimi predpisi zagotoviti **varnost in zdravje delavcev pri delu.**

- Izvajanje promocije zdravja pri delu je sestavljeno iz treh faz: načrtovanja, izvajanje in preverjanja. Vse tri faze morajo biti podrobno opisane v izjavi o varnosti.
- Varnost in zdravje delavcev ter drugih oseb, ki so navzoče v delovnem procesu zagotavlja tako, da:
 1. Se izogiba nevarnostim.
 2. Ocenjuje tveganja.
 3. Obvladuje nevarnosti pri viru
 4. Prilagaja dela posamezniku.
 5. Se prilagaja tehničnemu napredku.
 6. Nadomešča nevarno z nenevarnim ali manj nevarnim.
 7. Razvija celovito varnostno politiko.
 8. Daje prednost kolektivnim varnostnim ukrepom pred individualnimi.
 9. Daje delavcem ustrezna navodila.
 10. Obvešča in usposablja delavce.

Delodajalec mora prepoznati vsa tveganja na delovnem mestu. Za vsako delovno mesto mora izdelati pisno oceno tveganja, v kateri opredeli nevarnosti, ugotovi, kdo od delavcev bi bil lahko izpostavljen nevarnosti, odloči o tem, ali so tveganja sprejemljiva ter uvede in izvaja ukrepe za njihovo odpravo.

6. člen ZVZD-1 delodajalcu nalaga zakonsko obveznost načrtovanja in izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu. Delodajalec mora tako za promocijo zdravja na delovnem mestu zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja.

Pri načrtovanju promocije zdravja se najprej preveri splošno stanje zaposlenih v zvezi z zdravjem, tj. število dni bolniških odsotnosti, število invalidnih oseb, število pripetih poškodb na delovnem mestu in poklicnih bolezni itd.

Promocija zdravja na delovnem mestu so skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in celotne družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Za njeno izvajanje je odgovoren delodajalec in presega zakonske zahteve. Pomemben vidik njenega uspešnega izvajanja je stalna in iskrena zavezanost vseh strani temu vprašanju. Temelji na enostavnih in prostovoljnih ukrepih, ki jih izvajata obe strani, delodajalec in delavec.

Koraki postopka:

1. Ocena tveganja (določitev nevarnosti in ukrepov).
2. Usposabljanje iz varnosti in zdravja pri delu.
3. Preventivni zdravstveni pregled.

Preberite več o:

- Obveznosti delodajalcev, pravice in dolžnosti delavcev ter samozaposlenih oseb.
- Tveganja za varnost in zdravje pri delu.
- Promocija zdravja na delovnem mestu.

Možne sankcije:

- Nadzor nad izvajanjem zakonov in drugih predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu je v pristojnosti [Inšpektorata za delo](#).

- Kazni za neizvajanje promocije zdravja na delovnem mestu so visoke, kljub temu pa praksa z izrekanjem glob ni pogosta.
- Slednji lahko z globo od 2.000 do 40.000 evrov kaznuje za prekršek delodajalca, ki v izjavi o varnosti z oceno tveganja ne načrtuje in ne določi promocije zdravja na delovnem mestu, zanjo ne zagotovi potrebnih sredstev, pa tudi načina spremljanja njenega izvajanja ne.
- Z globo od 500 do 4.000 evrov se kaznuje odgovorna oseba delodajalca, ki stori prekršek iz prejšnjega odstavka.

Vrsta kršitve:

Kazenske določbe so opredeljene v poglavju 10. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) od 76. člena do 80. člena. Prekrški delodajalca so opredeljeni v 49 točkah, kot so npr.:

- Delodajalec pisno ne oceni tveganj, katerim so delavci izpostavljeni ali bi lahko bili izpostavljeni pri delu.
- ne opravlja obdobjnih preiskav škodljivosti delovnega okolja in tako ne preverja ustreznih delovnih razmer.
- ne načrtuje postopke za primere nasilja na delovnem mestu ter ne seznanja z njimi delavce, ki na takih delovnih mestih delajo.
- ne sprejme ukrepov za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih.
- v izjavi o varnosti z oceno tveganja ne načrtuje in ne določi promocije zdravja na delovnem mestu, zanjo ne zagotovi potrebnih sredstev, pa tudi načina spremljanja njenega izvajanja.
- ne zagotovi zdravstvenih pregledov delavcev, ki ustrezajo tveganjem za varnost in zdravje pri delu.
- ne opremi delovnih mest in sredstev za delo z znaki za obvestila in za nevarnost ter z navodili za varno delo.
- ne zagotovi usposabljanja delavcev v njihovem delovnem času in zanje brezplačno, itd.

Več praktičnih informacij s tega področja na: <http://evem.gov.si/info/poslujem/varnost-in-zdravje-pri-delu/>

Dodatne povezave:

- [Zakon o varnosti in zdravju pri delu \(ZVZD-1\)](#)
- [Pravilnik o opravljanju strokovnega izpita iz varnosti in zdravja pri delu](#)
- [Pravilnik o pogojih, ki jih mora izpolnjevati strokovni delavec za varnost pri delu](#)
- [Pravilnik o dovoljenjih za opravljanje strokovnih nalog na področju varnosti pri delu](#)
- [Pravilnik o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev](#)
- <https://www.gov.si/podrocja/zaposlovanje-delo-in-upokojitev/varnost-in-zdravje-pri-delu/>
- <https://www.gov.si teme/tveganja-za-varnost-in-zdravje-pri-delu/>
- <http://www.osha.mdds.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-po-temah/promocija-varnosti-in-zdravja-pri-delu>
- <http://www.osha.mdds.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/publikacije>
- <http://www.osha.mdds.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/predpisi>
- <http://www.osha.mdds.gov.si/>

- <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-resources>

3. Družbena Odgovornost Podjetij

3.1 | Enakost

3.1.1 | Spoznati družbeno odgovornost podjetij, enakost, raznolikost in povezano evropsko zakonodajo

Bistvene vsebine o načelih enakega obravnavanja ne glede na raso ali narodnost pri zaposlovanju in poklicu najdete v [direktivi 2000/78/CE](#).

- 13. člen o rasni enakosti direktive 2000/43/EC, 8. člen direktive 76/207/EEC o izvajanju načela enakega obravnavanja moških in žensk, glede dostopa do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev.
- Člen direktive o enakosti spolov glede blaga in storitev (2004/113/EC) in prenovljeni 20. člen direktive o enakosti spolov (2006/54/EC) v zvezi z enakimi možnostmi in enakim obravnavanjem moških in ženski pri zaposlovanju in poklicu.

Opredelitev Družbene Odgovornosti Podjetij

Evropska Komisija je koncept Družbene odgovornosti podjetij (DOP) opredelila kot “*prostovoljno vključevanje podjetij glede družbenih in okoljskih skrbi v svojih poslovnih dejavnostih in odnosih s partnerji*”. Ti izhajajo iz izjav obeh, Millennium Goals in Development Goals iz večih izjav Združenih narodov (ZN).

Družbena odgovornost podjetij se razume kot vsa tista dejanja podjetij, ki presegajo svoje pravne obveznosti do družbe in okolja. Nekateri regulativni ukrepi ustvarjajo ugodnejše okolje za prostovoljno prevzemanje družbene odgovornosti podjetij.

Na evropski ravni obstajata dva generalna direktorata, ki od Evropske komisije izvajata **evropsko strategijo družbene odgovornosti podjetij**. Strategija temelji na različnih priporočilih Evropske komisije, tako da se podjetja držijo načel in smernic, ki jih je objavila DOP.

Cilji trajnostnega razvoja (CTR) so del agende Združenih narodov do leta 2030.



7 glavnih elementov Družbene odgovornosti podjetij:

- Element 1. Organizacijsko upravljanje.
- Element 2. Človekove pravice.
- Element 3. Okolje.
- Element 4. Poštene poslovne prakse.
- Element 5. Potrošniška vprašanja.
- Element 6. Vključenost in razvoj skupnosti.
- Element 7. Delovne prakse.

Čeprav je večina evropske zakonodaje namenjena velikim podjetjem, obstajajo orodja, ki so od [Evropske Komisije](#) na voljo za mala in srednja podjetja in vam pomagajo pri izvajanju strategije družbene odgovornosti.

- Obrnite se na strokovnjake, ki vam lahko pomagajo pri izvajanju lastne strategije za vodenje družbeno odgovornega podjetja <http://www.sme-advisors-on-csr.eu/>
- Trajnostna in družbena odgovornost LinkedInova skupina <https://www.linkedin.com/groups/4274383/>
- Informacije o ustanovah za usposabljanje v družbeno odgovornih podjetjih: http://www.prepare-net.com/sites/default/files/01_public_final_situation_report_csi.pdf
- Usposabljanje za menedžerje v družbeno odgovornih podjetjih <http://www.bicero.com/training-services/ecsrn>
- Evropsko poslovno združenje za družbeno odgovornih podjetjih <https://www.csreurope.org/get-equipped>
- Akademija UN Global Compact <https://academy.unglobalcompact.org/learn>
- Iniciativa EMAS: http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm
- Poslovni vodnik za ukrepe in SDG: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf
- vprašalnik o ozaveščenosti o družbeni odgovornosti v vašem podjetju (priloženo).

V gradivu najdete podatke, ki jih lahko prenesete za samooceno družbene odgovornosti podjetij v vašem podjetju: "Samoocena DOP v vašem podjetju", dokument številka 1.

3.1.2 | Spoznajte družbeno odgovornost podjetij, enakost ter s tem povezano nacionalno zakonodajo in koristi

Slovenske organizacije sledijo mednarodnim standardom in direktivam na področju trajnosti in KDO:

- [GRI standard \(2017\)](#)
- [ISO 26000 \(2010\)](#)
- [Poročilo Naša skupna prihodnost \(Our Common Future, 1987\)](#)
- [Directive o nefinančnem poročanju 2014](#)
- [UN Global Compact](#)
- [OECD](#)

Slovenija nima specifične zakonodaje na tem področju, ima pa sprejete nekatere državne dokumente:

- **Nacionalna strategija družbene odgovornosti v Sloveniji** – Evropska unija ima med usmeritvami zapisano, da naj bi v duhu strategije 2020 imela vsaka država članica sprejeto Nacionalno strategijo razvoja družbene odgovornosti podjetij. V letu 2017 je začela s pripravo te tudi Vlada Republike Slovenije.
- **[Zakon o gospodarskih družbah](#)** v slovensko zakonodajo prenaša določila o nefinančnem poročanju.
- **[Okvirni program prehoda v zeleno gospodarstvo \(2015\)](#)** – je dokument Vlade Republike Slovenije, katerega namen je podpreti proces prehoda v zeleno gospodarstvo ter povezati ukrepe in dejavnosti sektorskih politik.

Nacionalni bonusi in subvencije:

Ukrepi na področju aktivne politike zaposlovanja in drugih storitev na trgu dela so trenutno usmerjeni predvsem k najranjlivejšim skupinam na trgu dela. To so tisti, ki so kljub ugodnejšim gospodarskim razmeram še vedno manj konkurenčni na trgu dela – dolgotrajno brezposelni, ki so pogosto tudi starejši in brez ustrezne izobrazbe, ter mladi iskalci prve zaposlitve.

Večino programov aktivne politike zaposlovanja za brezposelne osebe izvajamo preko [Zavoda za zaposlovanje](#).

ZRSZ vam lahko dodeli **subvencije** za nove zaposlitve, **povrnemo prispevke** delodajalca za novo zaposlene sodelavce ali sofinanciramo stroške zaposlitev v **javnih delih**. Nepovratna sredstva lahko pridobite za zaposlitev **brezposelnih**.

Trenutni programi za spodbujanje zaposlovanja:

Na razpolago so naslednji načini:

- V programih **subvencioniranega zaposlovanja**, ki se izvajajo po Zakonu o urejanju trga dela, sodelujete na podlagi javnega povabila, na katerega predložite svojo ponudbo.
- **Povračilo prispevkov delodajalca** uveljavljate z vlogo, ki jo predložite na podlagi ustreznega zakona.
- **Davčne olajšave** za zaposlovanje uveljavljate na podlagi veljavne davčne zakonodaje.
- **Oprostitev plačila prispevkov delodajalca** uveljavljate na podlagi veljavne zakonodaje, ki opredeljuje izvajanje ukrepa.

Zadnje oziroma aktualne priložnosti ZRSZ za delodajalce, najdete na [tej ZRSZ povezavi](#).

Nekaj priložnosti:

- Vračilo prispevkov delodajalca za prvo zaposlitev (- 50 % prispevkov delodajalca za 1. leto oziroma -30% za drugo).
- Povračilo prispevkov delodajalcem na območjih z visoko brezposelnostjo (Pokolpje, Maribor z okolico, itd.) (100% prispevkov delodajalca).
- Oprostitev plačila prispevkov delodajalca za starejše od 55 (100% prispevkov delodajalca).
- Davčna olajšava za zaposlovanje brezposelnih (do 26 in nad 55 let) (znižanje davčne osnove v višini 45% plače zaposlene osebe).
- Davčne olajšave za zaposlovanje invalidov (50% ali 70% izplačane plače).
- Javna povabila kot so Aktivni do upokojitve, Zaposlimo mlade, Zaposli.me, itd.

- Posebni ukrepi so namenjeni zaposlovanju invalidov:
https://www.ess.gov.si/delodajalci/zaposlovanje_in_delo_invalidov

E-viri in literatura:

- <https://www.gov.si/podrocja/zaposlovanje-delo-in-upokojitev/zaposlovanje/>
- <https://www.gov.si teme/ranljive-skupine-na-trgu-dela/>
- https://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude
- <https://www.ess.gov.si/>
- [Opredelitev CSR](#)
- [Enterprise 2020 brošura](#)
- [A guide to CSR in Europe](#) (Country insights by CSR Europes National Partner Organisations)
- [Program odgovornega ravnanja –zaveza GZS k trajnostnemu razvoju](#)
- [Smernice OECD za večnacionalne družbe](#)
- [Priročnik o človekovih pravicah za majhna in srednje velika podjetja](#)

Vir: www.gov.si ; <https://www.mdos.si/o-mrezi/o-druzbeni-odgovornosti/>

Viri: V poglavju o virih spletne platforme FRESH najdete različne dokumente, povezane z obema razdelkoma. Kar zadeva družbeno družbeno odgovornost, samoocenjevanje samega podjetja glede stopnje zavezanosti ali izvedenih ukrepov. Drugi dokazni dokument se osredotoča na bonuse, ki jih nekatera podjetja lahko dobijo, ko najamejo osebe iz različnih ranljivih sektorjev.

3.2 | Vzpostavljanje Dobrih Praks

Poglavje “vzpostavljanje dobrih praks” zajema tri glavna področja, kot so:

- Listina o raznolikosti EU: koristi, zavedanje pomen raznolikosti, orodij in podpornih dejavnosti za izvajanje raznolikosti na delovnem mestu.
- Načrt enakopravnosti: struktura kaj upoštevati, prvi koraki, dejavnosti.
- Zgodbe o uspehu zaposlovanja skupin s tveganjem izključenosti.

Listina o raznolikosti

Kot del Listine EU o temeljnih pravicah je Komisija EU predstavila predlog direktive o preglednejših in bolj predvidljivih delovnih pogojih v Evropski uniji.

To bo dopolnilo obstoječe obveznosti in ustvarilo nove minimalne standarde, ki bodo vsem delavcem, vključno z delavci s prekarnimi oblikami zaposlitve, zagotovili več jasnosti in večjo predvidljivost delovnih pogojev (31. člen listine).

(Ref. Letno poročilo o uporabi Listine EU o temeljnih pravicah) .

Listina o raznolikosti je “*kratek dokument, ki ga prostovoljno podpiše podjetje, v katerem so opisane zaveze, ki jih imajo organizacije za spodbujanje raznolikosti in enakih možnosti na delovnem mestu, ne glede npr. na starost, invalidnost, spol, raso ali narodnost, vero ali spolno usmerjenost.*”

Kot je navedeno na uradni spletni strani EU, je bila „Listina o raznolikosti ustvarjena leta 2010 na pobudo in s sredstvi Evropske komisije. Platforma ponuja prostor obstoječim evropskim listinam o raznolikosti (trenutno jih je 21) za lažjo izmenjavo izkušenj in dobrih praks prek srečanj o platformi, strokovnih seminarjev in letnih forumov na visoki ravni“.

Ta orodja in informacije "spodbujajo organizacije (nevladne organizacije, javni organi, zasebna podjetja ...), da razvijejo in izvajajo politike raznolikosti in vključenosti". Ko podjetja podpišejo to listino, se organizacija prostovoljno zaveže, da bo spodbujala raznolikost in enake možnosti na delovnem mestu, ne glede na na primer starost, invalidnost, spol, raso ali narodnost, vero ali spolno usmerjenost. Podpis te listine o raznolikosti omogoča podjetjem dostop do obsežne vrstniške mreže, publikacij in podpornih orodij za primerjalno merjenje, merjenje in spremljanje, da dobijo navdih od drugih in izvajajo svoje lastne strategije.

Vsaka država ima svojo listino o raznolikosti, najti jih je mogoče na naslednjih spletni strani: <https://bit.ly/32yXBjZ>

- **[Slovenska Listina](#)**

Slovenska lista raznolikosti je bila predstavljena 14. novembra 2017, koordinira pa jo družba Dobrovita Ltd. Listina ima preko 60 podpisnikov. Listina o raznolikosti Slovenije je eden od rezultatov projekta I.D.E.A.S. (Inovacije. Raznolikost. Gospodarstvo. Ozaveščenost. Uspeh.).

Več o listini, ke čemu se zavežete s podpisom, kaj s tem pridobite in drugo, najdete na spletni strani: <https://www.raznolikost.eu/>

Prednosti sodelovanja v Listini o raznolikosti:

1. **Ozaveščanje:** načela enakih možnosti in spoštovanja raznolikosti morajo biti vključena v vrednote podjetja in razširjena med zaposlenimi.
2. **Napredek pri ustvarjanju raznolike delovne sile:** podjetje mora spodbujati vključevanje ljudi z različnimi profili (ne glede na spol, spolno usmerjenost, raso, državljanstvo, narodnost, vero, prepričanja, starost, invalidnost, itd.).
3. **Spodbujanje vključenosti:** integracija mora biti učinkovita, pri čemer se je potrebno izogibati kakršni koli diskriminaciji (posredni ali neposredni) pri delu.
4. **Upoštevajte raznolikost v vseh politikah upravljanja z ljudmi:** upravljanje raznolikosti, ne bi smela biti druga kadrovska praksa, temveč prečni dejavnik, ki je osnova vseh odločitev na tem področju.
5. **Spodbujajte spravo z ravnovesjem med delom, družino in prostim časom:** organizacije morajo vzpostaviti mehanizme, ki omogočajo usklajevanje poklicnega življenja z družinskim in osebnim življenjem vseh delavcev.
6. **Prepoznavanje raznolikosti kupcev:** organizacije morajo poznati profil kupcev in se zavedati, da je njihova raznolikost tudi vir inovacij in razvoja.
7. **Razširite in skomunicirajte zavezo do zaposlenih:** zavezo, ki jo organizacija pridobi s podpisnico Listine o raznolikosti, mora biti v skupni rabi v podjetju.
8. **Razširite in sporočite zaveze podjetjem dobaviteljem:** povabite jih, da se pridružijo skupnosti podjetij, ki se v Španiji držijo prostovoljne zaveze, ki jo spodbuja Listina.
9. **Razširite in sporočite zaveze upravam, poslovnim organizacijam, sindikatom in ostalim socialnim partnerjem.**
10. **Razmislite o dejavnostih za podporo nediskriminacije,** pa tudi o rezultatih, ki jih dobite pri izvajanju politik raznolikosti v letnem poročilu podjetja.

Načrt za Enakost

Kaj je Načrt za Enakost?

Načrt za Enakost je niz ocenjevalnih ukrepov, sprejetih po diagnozi stanja, katerih namen je doseči enako obravnavanje in možnosti med ženskami in moškimi v podjetju ter odpraviti diskriminacijo na podlagi spola.

Načrti za Enakost bodo določali konkretne cilje enakosti, ki jih je treba doseči, strategije in prakse, ki jih je treba sprejeti za njihovo doseganje, pa tudi vzpostavitev učinkovitih sistemov za spremljanje in vrednotenje zastavljenih ciljev.

Na splošno velja, da imajo vsi načrti enakosti običajno nekaj značilnosti:

1. Strateški. Predstavlja nov pristop, ki izhaja iz večje zavezanosti.
2. Praktičen in realen. Opredeljuje natančno določen postopek za razvoj ukrepov, rokov, odgovornosti, kazalnike nadaljnjega spremljanja in spremljanja ter potrebne vire, ki so v funkciji možnosti organizacije.
3. Transverzalen. V smislu, ki vpliva na vse politike in področja podjetja, predvsem na tiste, ki se ukvarjajo z ljudmi, upravljanje s človeškimi viri, upravljanje znanja, med drugim tudi komunikacijske politike. Vključuje se tudi v vseh fazah od postopka odločanja do načrtovanja, upravljanja in vrednotenja.
4. Sodelujoči. Ker so zastopane vse strani podjetja. To vključuje zastopanje delavcev prek sindikatov, upravnega odbora in zaposlenih v komisiji za enakost.
5. V povezavi s stalnim izboljšanjem, saj je življenjski načrt / dokument, ki je izdelan iz delovnega procesa, ki se postopoma vzdržuje z razvojem ukrepov, njegovih rezultatov, spremljanja in vrednotenja.
6. Fleksibilen. Spremembe so mogoče pred nepričakovanimi situacijami, ko je treba prilagoditi ukrepe, roke, tako da bodo doseženi predlagani cilji.
7. Transparenten. Ker zagotavlja pravico do informacij o vsebini načrta in zastavljenih ciljih. Zagotavlja tako pravice za zakonito zastopanje osebja kot zaposlenih.

Kaj pravzaprav pomeni enakost?

Ta enakost temelji na načelu enakosti med moškimi in ženskami. Pomeni odsotnost kakršne koli diskriminacije, zlasti povezane z materinstvom, družinskimi obveznostmi, spolno usmerjenost ali osebnim statusom.

To načelo se lahko uporablja za usposabljanje, napredovanje, plačilo, delovne odnose, komunikacijo in preprečevanje nadlegovanja.

Če želite razviti načrt za enakost, morate vsaj razmisliti o naslednjih fazah:

1. Diagnoza.
2. Opredelitev načrta za enakost.
3. Razvoj in izvajanje načrta za enakost.

1. Diagnoza

Cilj diagnoze je ugotoviti natančen položaj, v katerem se podjetje nahaja v zvezi z enakimi možnostmi med ženskami in moškimi. Ta diagnoza pomeni **natančno analizo stanja obeh spolov v podjetju in prepoznavanje njegovih neenakosti in neravnovesij**.

Diagnoza prepozna morebitna neravnovesja, neenakosti ali diskriminacije, ki jih povzročajo vprašanja spola, ki jih mora načrt nadomestiti in vzpostavi kazalnike za izboljšanje enakosti v podjetju. Kazalniki lahko postanejo cilji načrta, za kar bodo potrebni konkretni ukrepi in akcije.

Zasnova in **izdelava načrta za enakost** temelji na rezultatih predhodno postavljene diagnoze. Ta diagnoza je opisala položaj podjetja v vprašanih enakosti spolov. Med to diagnozo bodo opredeljeni kazalci, kaj je treba narediti v načrtu in kaj je treba izboljšati.

Tako bomo lahko postavili osnovo za naslednje korake: opredelitev načrta za enakost in njegovo izvajanje. Za njegovo izvedbo je treba na eni strani analizirati značilnosti delovne sile, razdeljene po spolu, kot so na primer spol, starost, kategorije in poklicne skupine, stopnja izobrazbe, delovna doba, vrsta pogodbe in delovni dan itd. in na drugi strani politike in upravljanje človeških virov v zvezi z dostopom in izbiro, usposabljanjem, napredovanjem, plačilom, spravnim postopkom, zdravjem pri delu itd. Metodologija diagnoze lahko temelji na tehnikah in instrumentih podatkov zbiranje, kot so:

- Poglobljeni intervjuji.
- Vprašalniki za osebje.
- Dostop do formalnih podatkov in dokumentov, potrebnih za izvedbo diagnoze.

Nekateri viri informacij so lahko:

- Poslovni pol.
- Organizacijski grafikon.
- Promocijski načrti.
- Kolektivne pogodbe.
- Notranja pravila.
- Dodatne možnosti najdete v učnih gradivih.

Podatki se razdelijo po spolu in priročno je, da se ujemajo z najmanj petimi leti (ali vsaj dvema letoma), da se oceni razvoj podjetja ali sektorja glede na rezultate kazalnikov. Če želite to narediti na vidnejši način, je priporočljivo, da podatke shranite v tabelah in v grafiki, če je mogoče.

Podatki za dobro diagnozo so povezani z več točkami:

- Splošne značilnosti osebja, na primer: število in odstotek žensk in moških v podjetju; stopnja usposabljanja in spol.
- Postopek dostopa in izbire v podjetju, na primer: kvantitativni in kvalitativni podatki.
- Vrste poklicnih profilov in kako so razporejeni med spoloma.
- Vrste pogodb in delovni čas (razdelitev po spolu).
- Starost v podjetju.
- Poklicna promocija moških in žensk.
- Usklajevanje dela in družine.
- Plača glede na spol.
- Zdravje pri delu z vidika spola.

2. Opredelitev Načrta za Enakost

Končni cilj vseh načrtov za enakost, bi moral vključevati načela priložnosti med moškimi in ženskami v podjetju. Pri razvoju vrst ukrepov, bi morali imeti jasni dve vrsti dejanj:

- Korekcijski ukrepi.
- Preventivni ukrepi.
- Omogočanje ukrepov.

1. **Korekcijski ukrepi.** Namenjeni, da spremeni notranje neskladnosti, odkritih v fazi diagnoze. Ukrepi, katerih cilj je zmanjšati neenakost in njegovo sodelovanje znotraj podjetja (politike najema; usposabljanje; enaka udeležba).

Primerov **korekcijskega ukrepa** je lahko določitev minimalnega odstotka žensk na vseh področjih in oddelkih; vključite spol, ki je manj zastopan v podjetju in poklicne izkušnje ali poskusite vključiti resnično kakovostno zaposlitev za moške in ženske.

2. **Preventivni ukrepi.** Namenjeni, da preprečijo neenakosti v prihodnosti in zagotavljajo uporabo načela enakosti. Ukrepi za preprečevanje stereotipov pri upravljanju človeških virov; komunikaciji; trženju ali na katerem koli področju, ki bi lahko povzročil neenakost.

Nekaj primerov **preventivnih ukrepov** bi lahko bilo spodbujanje uporabe anonimnega življenjepisa v našem izbirnem postopku; vzpostavijo partnerstva z univerzami in strokovnimi šolami za spodbujanje dostopa žensk do podjetja; organizirati predavanja, konference in dogodke, ki jih vodijo ženske in / ali zagotoviti orodja in usposabljanja, potrebna v podjetju, da bi med drugim dosegli enake možnosti poklicnega razvoja med ženskami in moškimi.

3. **Omogočanje ukrepov.** Ukrepi, ki se uporabljajo, kadar lahko vsi delavci uskladijo svoje osebno in poklicno življenje. Dejanja, katerih cilj je zagotoviti svobodo vseh zaposlenih, da se ukvarjajo z osebnimi zadevami.

Nekaj primerov ukrepov so lahko koriščenje ur, izmenjava storitev, fleksibilen urnik, delo na daljavo, geografska mobilnost...

V razdelku o virih lahko preverite primere možnih korekcijskih, preventivnih ukrepov, ki jih lahko izvedete v podjetju in ki bodo razširili vašo perspektivo pri uporabi enakopravnih ukrepov.

3. Razvoj in izvajanje Načrta za Enakost

Med izvajanjem Načrta za Enakost je več ključnih elementov:

Določite koledar / urnik ukrepov

Koledar in časovni raspored sta pomembna, saj prilagodita in določita časovni potek za pripravo in izvedbo vseh akcij in ukrepov, podrobno opredeljenih v dogovorjenem programu. Načrt lahko zajema časovno obdobje dve, tri ali štiri leta. Lahko se ga prilagodi na četrletni program ali na mesečno preverjanje, v času 3 ali 4 let izvajanja načrta.

- Kdaj se načrt začne izvajati.
- Določite točne datume za vsako aktivnost.
- Trajanje njegove aktivnosti.

- Dobro opredeljen in načrtovan koledar.

Pri določanju koledarja in zagonu načrta enakosti so informacije in komunikacija zelo pomembni. Nadaljnje podrobnosti o pomembnosti komunikacije najdete v nadaljevanju. Na začetku načrta za enakost morajo biti člani odbora, pa tudi tisti, ki zastopajo zaposlene in celotno osebje, obveščeni o sprejetih korakih, postopku in vlogi strank. Na ta način bosta omogočena preglednost in dobro delovno ozračje. Prispevalo bo tudi k temu, da bodo vsi udeleženci v podjetju.

Določite osebje, odgovorno za ukrepe

Določite osebo, ki bo sposobna upravljati in razvijati načrt in bo odgovorno za celoten postopek. Ta oseba ali ljudje iz skupine bodo poskrbeli, da bodo nadaljnji ukrepi in vsi načrti izpolnili cilje. Celotno osebje bi moralo biti seznanjeno o ukrepih; obstoj, cilji in sestavni deli.

Za vsakega od ukrepov in akcij bo odgovorna tista oseba, ki je za trenutni korak najbolj primerna. Ta oseba je odgovorna za izvajanje in zbiranje rezultatov. V večini primerov bo sodelovala tudi pri pregledu in spremljanju načrta.

Nekaj primerov, katere vrste osebja bi bile odgovorn:

- Oseba odgovorna za kadrovske službe, bo brez dvoma dejavno sodelovala pri razvoju načrta, ker bo vplival na upravljanje delavcev in zaposlenih.
- Oseba zadolžena za usposabljanje, v kolikor načrt vključuje ukrepe vseživljenjskega učenja - usposabljanje.
- Oseba, odgovorna za preprečevanje tveganj dela in / ali varnosti pri delu, saj mora načrt vključevati ukrepe za preprečevanje in ukrepanje v primeru spolnega nadlegovanja. To je odvisno tudi od nacionalnega konteksta.

Nadaljnje spremljanje in evalvacija načrta

Oseba ali osebje odgovorno za to spremljanje mora poskrbeti, da vse dejavnosti upoštevajo dogovorjene roke in časovni raspored.

Nadaljnje spremljanje in vrednotenje ter rezultati pridobljeni na različnih področjih delovanja med in po njegovi izvedbi, omogočajo podrobnejše poznavanje razvoja načrta za enakost v podjetju. Pokaže se tudi vpliv načrta enakosti na zmanjšanje neenakosti v podjetju. Nadaljnje ukrepanje in evalvacija načrta se dopolnjujeta.

Nadaljnje spremljanje vam omogoča:

- Nadaljevanje razvoja načrta prolagajenega težavam in potrebam za doseg zastavljenih ciljev. V ta namen mora načrt imeti določeno prožnost, da lahko izvajanje ukrepov prilagodi realnemu stanju.
- Pridobite redne posodobljene informacije od odgovornih ali zadolženih za izvajanje načrta.
- Podrobne informacije osebja iz letnega in končnega poročanja o izvajanju načrta enakosti.

Evalvacija ti omogoča:

- Poznati in ceniti vpliv načrta enakosti v nenehnem izboljševanju ciljev enakosti v podjetju.
- Postopek odločanja, ki zagotavlja enake možnosti, ki so trajno integrirane v podjetju, tako v kulturi kot v postopkih upravljanja.

Vključite nekaj prožnosti za popravljanje ali ponovno prilagoditev načrta

To bo vedno omogočilo, da se lahko, če pride do zamud, dejavnosti izvajajo pravočasno. Če se spremembe zgodijo, se mora spremeniti bodisi narava dejavnosti bodisi njihovi cilji.

Orodja, uporabljena pri spremljanju in oceni načrta, vam bodo omogočila nekaj prožnosti, tako da po potrebi naredite spremembe.

Sporočite rezultate vsem vpletenim

Načrt za enakost običajno vpliva na več ljudi v podjetju, saj je namenjen spreminjanju ne samo kadrovske politike. Morate ga deliti z ostalimi oddelki.

Obveščanje o rezultatih je eden zadnjih korakov v širši komunikacijski strategiji, preden začnete izvajati načrt enakosti. Komunikacija je osnovni element, ki se nadaljuje skozi celoten projekt in konča pri sporočanju rezultatov.

Na začetku je potrebno vse obvestiti o načrtu enakosti. To vključuje upravni odbor, predstavnike delavcev in zaposlenih ter vse osebje. To prvo sporočilo mora pokazati, da so bili s kompromisom doseženi postopek in cilji, ki jih je treba doseči. Tako omogočite preglednost in dobro delovno ozračje. Prispevalo bo tudi k temu, da se bodo vsi v podjetju čutili udeležene.

Da bi zagotovili, da je vse osebje prejelo informacije o načrtu enakosti, je treba uporabljati uradne ter najpogostejše komunikacijske kanale v podjetju.

Za še večjo udeležbo lahko komunikacija poteka dvosmerno. S tem boste poznali osebna mnenja zaposlenih o razvoju načrta in prejeli predloge za izboljšanje.

Zgodbe o uspehu zaposlovanja skupin s tveganjem izključenosti

Zgodba o uspehu, Slovenija

1. Grunt, socialno podjetje na podeželju (Slovenija).

Grunt, Zavod za socialno podjetništvo na podeželju, je neodvisni in neprofitni zavod s statusom zaposlitvenega centra, ki daje delo petim težko zaposljivim invalidom iz Komende in okolice.

Strokovni delavci in sodelavci v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki skrbijo za usposabljanje, organizacijo dela ter ustvarjanje varnega delovnega okolja, v katerem lahko njihovi zaposleni razvijajo svoje poklicne sposobnosti.

Ustanovitelja zavoda Grunt sta Matija Zadrgal, kmetovalec in lastnik kmetije Zadrgal, ter Peter Svetina, specialni pedagog in strokovnjak s področja usposabljanja in zaposlovanja invalidov.

Najdete jih na kmetiji Zadrgal, kjer opravljajo različna kmetijska dela kot so delo v hlevu, gospodarskih poslopih in na terenu, čiščenje in predelava kmetijskih pridelkov, priprava polizdelkov ter njihova prodaja in distribucija.

Viri: <http://grunt-sop.si/>

2. KNOF je podjetna skupnost za trajnost.

Organizirani so kot socialno podjetje. Njihovo poslanstvo je soustvarjanje samozadostne, zelene in zdrave regije Posavja s podporo in spodbujanjem novih zelenih delovnih mest, tudi za ranljive skupine, kot so invalidi in starejši od 50 let ter mladi brez delovnih veščin.

Med kompleksnim razvojnimi programi zagotavljajo praktična usposabljanja o različnih temah od podjetniških pobud, samouresničevanja, kariernega izobraževanja; z naravno gradnjo, vrtnarjenjem, dekoriranjem in kozmetiko; prek multimedije, laserske gravure, fotografije; do angleškega in nemškega jezika.

Živijo trajnost. S svojo zavzetostjo in angažiranostjo ranljivim skupinam omogočajo uspeh.

Vir: <https://new.knof.si/knof-community>

3. **Janez Kodila**, obrtnik leta 2014. Družina Kodila se že tri generacije ukvarja s predelavo mesa in mesnih izdelkov, Janez Kodila pa je postavil temelje za visokokakovostne izdelke. Leta 2002 je uvedel proizvodno specializacijo in se usmeril iz majhne trgovine z mesom in mesnimi izdelki v inovativno proizvodnjo sušenih in prekajenih mesnin. Ustvaril je blagovno znamko, prepoznavno predvsem po tradicionalnih prekmurskih okusih, poznajo jo tudi na drugih evropskih trgih.
 1. VIDEO: <https://4d.rtv slo.si/arhiv/prava-ideja/174306758>
 2. Intervju: <https://www.rtv slo.si/uspesna-slovenija/podjetnik-kodila-prekmurje-bi-moralo-biti-kot-slovenska-toskana/332592>
 3. Spletna stran: <http://www.kodila.si/kdo-smo.php>

Dodatno referenčno gradivo:

4. Voditelj prihodnosti je srčni voditelj - <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/voditelj-prihodnosti-je-srcni-voditelj>
5. "Avtentični vodje bodo zmagovalci naslednjega gospodarskega ciklusa" - <https://www.dnevnik.si/1042251708>
6. AEIOU Voditeljstva - <https://www.hrm-revija.si/aeiou-voditeljstva>
7. Magisterij - Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji - <http://www.cek.ef.unilj.si/magister/peterlin21-B-07.pdf>

Viri: povezani z razvojem in izvajanjem načrtov enakosti v podjetju, vključno s konkretnimi podatki, ki jih je treba izmeriti, da bi lahko postavili diagnozo; predlogi o korektivnih, preventivnih in olajševalnih dejavnostih v podjetju; osnovna struktura načrta za enakost; uradni dokument, ki lahko ureja podlage izvedenih ukrepov (Komisija), in primer vprašalnika, ki ga zaposleni izpolnijo.

4. Zavzetost zaposlenih

4.1 | Zaznavanje in analiza

4.1.1 | Interna komunikacija in delovno okolje

Notranja komunikacija je ključni element v vsaki organizaciji, ki omogoča dobro storitev tako zunanjim kot notranjim strankam (zaposleni in sodelavci).

Tako lahko, v teoriji, v podjetju ločimo med dnevno komunikacijo (operativno) in strateško (srednje-dolgoročno).

Prva je povezana z dnevno dejavnostjo podjetja, ki se običajno izvaja preko:

- Elektronske pošte.
- Telefona.
- Iz oči v oči.

Druga se nanaša na vse različne vidike, povezane z isto organizacijo (struktura, delovanje, kultura, strategija, trženje, itd).

Za analizo teh vidikov se bolj uporabljajo metode:

- Delovno zasedanje za nenehno izboljševanje.
- Mesečni sestanki.
- Letni sestanki.
- Preiskava delovnega okolja.

V tem razdelku se bomo osredotočili na delovno okolje, ki ima naslednje cilje:

- **Poznati zaznavanje in mnenje zaposlenih** v zvezi z različnimi tematskimi vprašanji (na splošno so glavna vprašanja komunikacija, timsko delo, preglednost hierarhične strukture, zadovoljstvo, plača itd.).
- **Da zaposleni postanejo aktivni udeleženci** z namenom, da se počutijo motivirane in vedo, da so njihova mnenja zelo cenjena.
- **Vsakodnevno pridobite dragocene informacije** o stanju podjetja.
- Razvijte načine delovanja, katerih cilj je **optimizirati vsakodnevno delo**, tako da bo bolj učinkovito.

Formalno opredelitev organizacijske klime opredelimo kot načine dojemanja, ki ga imajo ljudje o organizaciji.

Boljše kot je delovno okolje organizacije, bolj zadovoljni in motivirani bodo ljudje, zato bo njihova stopnja vključenosti in pripadnosti organizaciji večja.

To bo vplivalo tudi na izboljšanje njihovega dela in večje zadovoljstvo strank.

Kateri elementi spodbujajo klimo v podjetju?

Nekaj vidikov, ki bi jih podjetja morala upoštevati pri promociji pozitivne organizacijske klime so:

- Narava dela: raznolikost, samostojnost, zanimivi projekti, osebni in profesionalni razvoj.
- Delovne ure: fleksibilnost, število ur, izmene.
- Delovna skupina: kohezija, okolje, odnosi.
- Priznavanje: upoštevanje, sodelovanje pri odločanju, nagrade.
- Vrsta organizacije: prestiž, slava, velikost, prihodnost, sodelovanje pri projektu.
- Spodbude: plača, nagrade, status.

Delovno okolje. Pomembnost:

- Zadovoljstvo z delovnim mestom. Ni dvoma, da je pozitiven odziv na delovno mesto povezan z dobrimi rezultati delovnega okolja podjetja.
- Dokazano je, da če ljudje niso zadovoljni, si organizacije ne morejo prizadevati za konkurenčno raven kakovosti storitev, produktivnosti in kakovosti izdelkov. Motiviran in zavzet kader je odločilni dejavnik uspešnosti organizacij.

Kako izvesti analizo delovne klime:

Analiza nam pomaga spoznati vidike delovne klime in jih izboljšati. Na kaj se moramo osredotočiti, da bi ustvarili dobro delovno klimo? V nadaljevanju je vrsta vprašanj, ki nam bodo pomagala najti odgovore:

- Ali smo raziskali in ugotovili, kateri so pomembni vidiki in njihov pomen, da dosežemo zadovoljstvo zaposlenih?
- Ali zadovoljstvo periodično preverjamo z anketami, strukturiranimi intervjuji ali fokusnimi skupinami?
- Ali smo opredelili notranje “kazalnike uspešnosti”, ki nam dajejo informacije, ki dopolnjujejo prej naštetih raziskave?
- Ali analiziramo rezultate in kazalnike uspešnosti, si zastavimo cilje in načrte izboljšav in se primerjamo z zunanjimi?
- Ali sporočamo rezultate našim zaposlenim?

Za to je treba imeti merilne in diagnostične instrumente, ki omogočajo analizo in razumevanje delovnega okolja, da bi organizacijam pomagali izboljšati svoje upravljanje.

Raziskava javnega mnenja med zaposlenimi je najučinkovitejše orodje za merjenje, nadzor in izboljšave zadovoljstva zaposlenih. To je glavni mehanizem, skozi katerega se glas zaposlenega šliši do vodilnih oseb.

Poleg rezultatov, pridobljenih z raziskavo o delovni klimi, obstajajo tudi drugi kazalci, ki jih je mogoče opaziti in količinsko določiti, ki jih lahko uporabimo za ugotavljanje nezadovoljstva pri delu. Primeri teh kazalnikov so:

- Rotacije – odstotek odhodov iz podjetja v primerjavi s številom vseh zaposlenih.
- Odsotnost in bolezen – povprečni čas dopusta na leto na osebo.
- Točnost – povprečni čas zamude na osebo.
- Delovni spori – izgubljeni dnevi na leto zaradi stavk, prekinitev, shodov, itd.

Faze v analizi delovne klime:

Analiza delovne klime se razvije v približno dveh mesecih, od prvega obveščanja osebja, do posredovanja rezultatov raziskave vsem zaposlenim. Pri analizi moramo upoštevati značilnosti podjetja, področja dela in število zaposlenih. Faze, ki običajno spremljajo analizo delovne klime, so odvisne tudi od podjetja in se lahko prilagodijo. Priporočljivo je, da vzamete samo tiste dele, ki ustrezajo vašemu primeru.

Faza 1: Planiranje

Ta faza poskuša pripraviti podlago, tako da vsi vključeni vedo, kako nadaljevati.

Ključne točke:

- Skušajte čim bolj vključiti vodstvo in razumeti pomen študij klime.
- Pred začetkom določite cilje: raven udeležbe ljudi in informacije, ki jih bodo udeleženci posredovali.
- Vloga ekipe v vsaki fazi.
- Določite metodologijo in ukrepe, ki jih je treba sprejeti za zanesljivo prepoznavanje možnih vzrokov za konflikte ali nezadovoljstvo delavcev organizacije.

Faza 2: Zbiranje informacij

Preden začnemo z analizo klime, moramo zbrati naslednje informacije (v kolikor jih še nimamo):

- Število zaposlenih.
- Organizacijska shema (oddelki in hierarhična razmerja).
- Delovnik.

Te informacije bodo zelo koristne za pripravo vprašalnika. Vprašalnik je najbolj zanesljiv način zbiranja tovrstnih informacij.

Naslednji korak bo posredovanje **vprašalnika (predlog je na voljo v gradivu)** ljudem, na katere želimo oceniti delovno okolje. Ni jim treba biti zelo obsežen. To je odvisno predvsem od vrste in velikosti podjetja.

V idealnem primeru bi vprašalnik razdelili vsem zaposlenim v podjetju, skupaj s priloženim dopisom, ki predstavlja in razlaga, zakaj in s kakšnim namenom bo vprašalnik uporabljen.

Pomembno je tudi spremljanje, saj lahko te vprašalnike pozabimo.

Faza 3: Vprašalniki

V zvezi z vprašalniki je treba upoštevati različne značilnosti:

- **Anonimnost.** V prid iskrenosti in vpletenosti vseh zaposlenih, je pomembno, da so vprašalniki za ocenjevanje anonimni.
- **Zbiranje vprašalnikov.** Eden od načinov za zbiranje vprašalnikov je nabiralnik. Odgovorna oseba (administracija, recepcija, itd.) je lahko odgovorna za poštni nabiralnik, ki delavcem zagotavlja, da ne bo nobenih manipulacij ali težav z anonimnostjo njihovega sodelovanja.
- **Čas.** Primerno je, da se tej fazi zagotovi dovolj časa, da se vsem delavcem ponudi možnost sodelovanja.
- **Pomen ocene.** Bistveno je poudariti pomen ocene. Pokazati vsem ljudem v organizaciji, da rezultati ne bodo zaman in da bo kateri koli ukrep, ki se sprejme kasneje, vplival na izboljšanje zadovoljstva z delovnim mestom.

Faza 4: Diagnoza

Glede diagnoze je potrebno upoštevati različne faze:

- **Rezultati.** Ko dobimo rezultate vprašalnikov, je naslednji korak analiza rezultatov.
- **Cilji.** Ocenite, kje so vzroki za nezadovoljstvo, hkrati ugotovite, katere so spremenljivke, ki prinašajo zadovoljstvo.
- **Analiza.** Analiza rezultatov se lahko razlikuje glede na vrsto podjetja, število delavcev, oddelkov, itd. Narediti je mogoče osebne ali bolj generične analize. V primerih, ko so podjetja majhna, je lahko najboljša rešitev analiza, ki je bila izpostavljena skupini delavcev glede splošnih rezultatov in možnih rešitev.

Faza 5: Akcijski Načrt

Ko je analiza opravljena, je mogoče razviti strategijo za izvajanje organizacijskega programa za upravljanje sprememb delovne klime.

- To se lahko pokaže v vidikih, kot so, kaj bo treba storiti, kakšne rezultate je potrebno doseči, kdo je odgovoren za to in kdaj naj bi dosegli te rezultate.

- Načrt izvajanja mora biti prožen (vidiki našega okolja se lahko razlikujejo in določeni pogoji se lahko spremenijo).

Faza 6: Sporočanje rezultatov

Ključnega pomena je razširjanje rezultatov med vse ljudi v organizaciji, iskreno in brez manipulacije podatkov. To je način, kako vključiti vse člane podjetja, ustvariti zaupanje v proces in jim dati možnost, da izrazijo svoje mnenje in prispevajo svoje stališče.

Ne pozabite, da ocenjevanje delovne klime vedno poteka s pozitivno perspektivo in izboljšanjem zadovoljstva na delovnem mestu. V kolikor sporočanje rezultatov ne bo izvedeno pravilno, lahko delavci začnejo dvomiti, kaj je cilj študije delovne klime in kakšne posledice lahko ima.

Pomembno je imeti natančno opredeljene nadaljne ukrepe, da se lahko jasno in iskreno pogovorite, da lahko imate konstruktiven pogovor v primeru kateregakoli dvoma.

V materialih usposabljanja najdete predloge in primere za izvajanje lastne analize delovne klime. Ti vključujejo predlog vprašalnika o delovni klimi (o možnih vprašanjih, ki ga je treba vključiti v raziskavo o podnebjju), vključno z uvodnim dopisom in navodili o oceni delovne klime v podjetju.

Viri: Priporočljivo je razdeliti anketo vsem ljudem, ki so del organizacije (vključno s pripravniki in tistimi, ki so zaposleni preko agencij za začasno posredovanje dela), saj se vsaka zaposleni spodbuja brez razlikovanja in s tem ustvarjamo občutek pripadnosti podjetju.

Študije delovne klime se ponavadi izvajajo približno na vsaki 2 leti, tako da lahko opazujemo delovanje ukrepov za izboljšanje ter sledimo učinkom.

4.2. | Sodelovanje in vključenost

Ko govorimo o sodelovanju in vključenosti v podjetju, mislimo na ustvarjanje predanosti pri svojih delavcih. Neformalna situacija, ki predstavlja primer vključenosti v podjetje bi lahko bilo dejstvo, da ostajanje 10 minut izven delovnega časa ne povzroča konfliktov ali nelagodja med delavci ali kljub obremenitvi poskuša opraviti nalogo v presežku.

RAZLIKA MED VKLJUČENOSTJO IN UDELEŽBO

V upravljanju s človeškimi viri je pomen teh dveh izrazov precej različen, čeprav je v splošnem slovarju pomen enak. V upravljanju s človeškimi viri je mogoče sodelovanje delavcev opredeliti na način, kako so zaposleni vključeni. Vodstvo prevzame pobudo s posameznimi zaposlenimi in je vključeno v doseganje določenega skupnega cilja. Sledi skupnemu interesu med zaposlenimi in vodstvom. Njeni glavni cilji so doseči opolnomočenje in zavzetost zaposlenih. Za povečanje udeležbe ni hitre poti.

Po drugi strani pa se v upravljanju človeških virov **udeležba zaposlenih** razlikuje od udeležbe in je skupni postopek. V tej se poskuša pridružiti drugim pri vseh dejavnostih, ki so pomembne v podjetju. Vključuje sodelovanje v nečem in bolj ali manj pogosto podpira določeno normo in / ali zakonodajo, v kateri so delavske pravice pomembne za sodelovanje.

To sodelovanje in sodelovanje je mogoče doseči na več načinov, predvsem pa z nekaterimi osnovnimi politikami na področju človeških virov, kot so:

- **Sistem prejemkov, ki si prizadeva za enakost in plačno pravičnost**, tako da zaposleni zaznavajo, da je prejeta plača v skladu z odgovornostmi in nalogami, ki jih opravljajo.
- **Načrti za poklicno usposabljanje in karierni načrt**, da se obdrži in razvija talent (več v drugih poglavjih).
- Delovni čas, ki olajša **ravnovesje** med poklicnim in osebnim življenjem.
- **Prožnost dela** (dovolilnica, delovne ure itd.).

Hkrati lahko organizacija spodbuja bolj rekreacijske ali družbene ukrepe, ki ustvarjajo timski duh in spodbujajo občutek pripadnosti podjetju.

- **Sodelovanje na solidarnostnih dogodkih** (solidarnostne dirke, teniški turnirji, itd.), na katerih na primer vsi nosijo iste majice z logotipom podjetja.
- **Dnevi na prostem**, kjer delamo na kulturi in vrednotah podjetja (na prostem).
- **Poslovne večerje** / kosila s poglavjem “nagrade za najboljšega delavca ali nagrade za najboljši oddelek”.

*Taki ukrepi, v vsakem primeru, morajo biti prostovoljni in ne obvezni.

Nekatere druge dejavnosti za povečanje sodelovanja zaposlenih so lahko:

- **Skupni zajtrki in malice**, kjer direktor ali izvršni direktor deli čas s svojimi zaposlenimi.
- **Območje govorjenja**, območje, kjer se lahko rešijo vprašanja med zaposlenimi, ne glede na vrsto ali obseg.
- **Skupni športi, joga ali raztezne vaje**, ki jih spodbuja podjetje.
- **Prigrizki, sadje ali kava** na voljo v pisarni 24 ur.
- **Tematski dnevi**, odvisno od priložnosti (božič, noč čarovnic, rojstnodnevne zabave, itd.)
- **Treningi** na prostem ali v zaprtih prostorih.
- **Nabiralnik** s predlogi in vprašanji.
- **Interno glasilo** ali objave, da veste kaj se dogaja v podjetju.

KAKO LAHKO BOLJE VKLJUČIMO ZAPOSLENE?

Najbolj vključeni delavci so bolj motivirani in zadovoljni s svojim delom, kar pozitivno vpliva na njihovo uspešnost in izboljšuje organizacijsko učinkovitost.

- Če so člani organizacije pri opravljanju svojih nalog motivirani in se počutijo priznane, si bodo prizadevali izboljšati svoje rezultate in se vključiti v organizacijo; takrat dobimo sinergijo skupine. Nabor zmogljivosti vsakega posameznika, izboljša sposobnost reševanja težav in pridobivanje skupinskih rezultatov.
- Spodbujanje pobude in kreativnosti izboljšuje cilje organizacije. Člani organizacije lahko prevzamejo pobudo pri svoji nalogi z ustreznimi komunikacijskimi kanali.
- Aktivno iščite priložnosti za izboljšanje sposobnosti, znanja in izkušenj in dovolite, da se izkušnje zaposlenih prenesejo na ostale člane organizacije.
- Določite odgovornost ljudi glede na njihove lastne rezultate.

Člani organizacije delujejo sami. V procesu morajo izpolnjevati potrebe in pričakovanja svojega dela. Pri svoji nalogi morate biti vodilni in dati vse, kar lahko, da bo naloga uspešno izvedena in doseženi želeni rezultati.

Ko delovna skupina pozna zanimive in pomembne podatke podjetja, prispeva k izboljšanju rezultatov podjetja. Vključenost v delo je sestavljena iz treh dimenzij:

1. **Psihološka identifikacija z delom:** pomembnost, ki jo subjekt pripisuje delu in v kolikšni meri se mu zdi ključno v njegovem življenju.
2. **Razmerje med uspešnostjo in samopodobo:** stopnja, do katere uspešnost pri delu vpliva na subjektivno samopodobo.
3. **Občutek dolžnosti in obveznosti do dela:** izguba zanimanja za delo, saj je to še ena obveznost izpolnjevanja.

MOTIVACIJSKI FACTOR

Kaj je motivacija?

Motivacija je impulz, ki sproži, usmerja in vzdržuje vedenje osebe ali ekipe do dela, da doseže želeni ali predlagani cilj. Je predispozicija, da delujemo na tak ali drugačen način.

Kaj je delovna motivacija?

Dve definiciji:

1. Notranja energija, ki aktivira vedenje in spodbudi ljudi k delu s ciljem doseči cilj ali rezultat. To ponavadi pomeni zavezanost njenemu/njegovemu delu z organizacijo, v kateri se on/ona razvija v samega/samo sebe.
2. Stopnja napora, ki so ga ljudje pripravljeni vložiti na delu:
 - Dosežki in priznanja.
 - Delovna vsebina, odgovornosti.
 - Napredek in izboljšave – osebni razvoj.
 - Biti del projekta.

Najdemo lahko dve vrsti motivacijskih dejavnikov: **prirojene** in **zunanje** dejavnike:

PRIROJENI DEJAVNIKI (TISTI, KI SO LASTNI ZAPOSLENEMU)

Dejanja, ki jih izvaja posameznik po svoji volji z namenom doseganja ciljev in zadovoljevanja svojih potreb, vedno v skladu s svojimi zmožnostmi in spretnostmi.

Opredeljen z dejstvom, da neko dejavnost opravlja za užitek in zadovoljstvo . Nekaj primerov:

- Opravljen delo.
- Osebni dosežki na delu.
- Odgovornosti zaposlenih.
- Napredek.
- Možnost razvoja znotraj podjetja.

ZUNANJI DEJAVNIKI (TISTI, KI LASTNI ORGANIZACIJI DELODAJALCA)

Dejavniki, ki prihajajo od zunaj. Ponavadi spadajo v organizacijo in morajo zaposlenim olajšati potrebne elemente za doseganje njihovih ciljev.

Nekaj primerov:

- Plača.
- Varnost pri delu.
- Delovni pogoji.
- Notranji postopki, ki jih izvaja podjetje.
- Kakovost spremljanja dela in postopkov.
- Odnosi s sodelavci in zaposlenimi.
- Prestiž, položaj v podjetju.

PRIROJENI	ZUNANJI
Delo samo	Napredovanja
Osebni dosežki	Pohvale
Priznanje	Komplimenti
Odgovornost	Odlikovanje
Samostojnost	Nagrada
Osebna rast	Pozornost
Samospoštovanje	Plačilo

DEJAVNIKI OKOLJA

Ti dejavniki so tisti, katerih prisotnost ni motivacijska, vendar lahko njihova odsotnost demotivira. Pomembni so tudi pri obravnavi notranjih politik:

- Plačna politika (nezakoniti vidiki).
- Zaznavanje nepoštenosti.
- Odnosi in upravljanje direktiv.
- Komunikacija.
- Delovno okolje.

Na splošno, kaj motivira delavce:

- Želja po aktivnosti.
- Želja po moči.
- Želja po članstvu.
- Želja po konkurenci.
- Želja po dosežkih.
- Želja po priznanju.

In kaj demotivira:

- Neizpolnjena pričakovanja.
- Neproduktivna srečanja.
- Nenehne spremembe.
- Prikrivanje informacij.
- Nezadovoljni odzivi.
- Nekoristna prizadevanja.

Če povzamemo, kaj lahko podjetje naredi, da motivira svoje zaposlene?

- Zagotovite podporo vodstvu in odobravajte dobro delo.
- Spodbujanje udeležbe delavcev.
- Pri delavcih vzbudite vero v vrednost svojega dela.
- Poskrbite, da bodo cilji dosegljivi in zaznani.
- Zagotovite zaposlenim priložnosti, da uporabljajo svojo inteligenco za reševanje težav.
- Iščite pravičnost v zvezi z nagradami in ljudmi.
- Naj bodo zaposleni produktivno zaposleni.
- Ne zanemarite denarja.
- Učinkovita notranja in zunanja komunikacija.

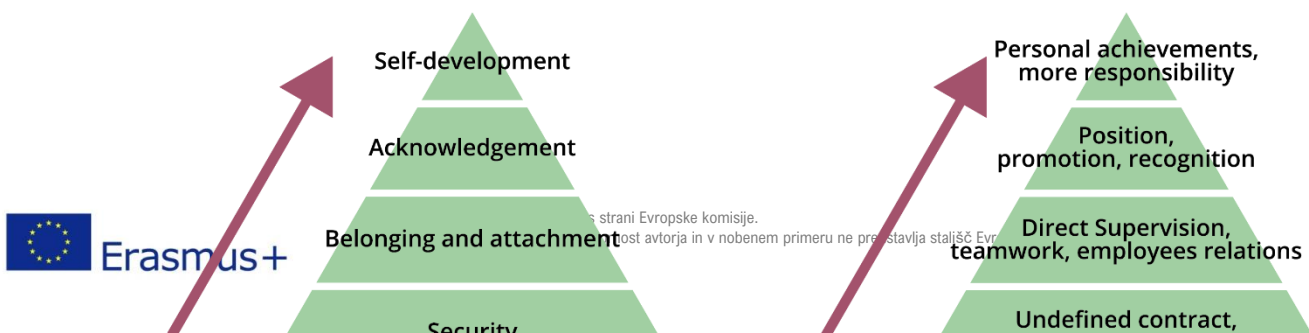
Druga dejanja za...	
Motivacijo zaposlenih	Demotivacijo / izogibajte se tega na delovnem mestu
<ul style="list-style-type: none"> • Povečajte željo po pripadnosti, doseganju ciljev in načrtovanih ukrepih. • Zaposlenemu ponudite priložnosti, tako da prevzame več odgovornosti in večje vodstvo. • Dodelite sredstva za posameznikov razvoj in napredek, zlasti za njihovo posodabljanje in vključevanje veščin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravila podjetja (napredovanja, favoriziranje, itd.). • Preveč pravil – prekomerni nadzor. • Slabo zasnovani delovni procesi. • Pomanjkanje spremljanja – kritik. • Notranja pristojnost. • Nezadostna sredstva.

MOTIVACIJSKE TEORIJE

Kot povzetek navajamo tri najbolj znane teorije, ki se uporabljajo pri upravljanju s človeškimi viri: Maslowova teorija, teorija Alderfer in McClelland.

Poznavanje teh teorij nam lahko pomaga bolje razumeti vzroke motivacije zaposlenega:

- **Maslowa teorija.** Motivacija je funkcija petih osnovnih psiholoških potreb: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po ljubezni, potrebe po ugledu, potrebe po samouresničevanju. Osnovno načelo teorije je, da se potrebe zaposlenega lahko postavijo na različne položaje, kjer so osnovne potrebe na dnu in najbolj razvite na vrhu.



- **Alderfererjeva teorija.** Motivacija je funkcija treh osnovnih stopenj: eksistenčne, pripadnost in osebni razvoj. Frustracija je nadrejena raven, to pomeni, da se spustimo do vmesnega manjvrednega.
- **McClellandova teorija.** Motivacija temelji na potrebah po: sodelovanju, moči in dosežkih.

V gradivu lahko najdete nekaj primerov, kjer so pojasnjene skupinske dejavnosti, osredotočene na komunikacijo in timsko delo, kar ob uporabi v določenih trenutkih lahko poveča sodelovanje in vključenost.

Viri: v oddelku o virih najdete dejavnosti, namenjene izvajanju z zaposlenimi in tako povečate udeležbo in vključenost v dejavnosti, imenovane "usposabljanje na prostem".

4.3 | Vodenje

Čeprav jih pogosto enačimo, je resnica, da sta **vodja in nadrejeni** izraza z različnimi pomeni: medtem ko se prvi vsiljuje kot avtoriteta in uporablja svojo moč za oblast nad drugimi ljudmi, slednji gre še dlje. Dober vodja ne samo vodi, temveč tudi motivira svojo ekipo in nanjo pozitivno vpliva, ne da bi vsiljeval lastne ideje, da doseže cilje in cilje organizacije. Zaradi tega podjetja danes potrebujejo veliko več kot nadrejene. Potrebujejo odlične voditelje: **strateške, komunikativne, karizmatične, navdušene in predvsem referente.**

V tem smislu je treba pred pojasnjevanjem nekaterih prednosti in nasvetov za učinkovito uporabo poslovnega vodenja razložiti, kakšne so razlike med nadrejenimi in vodji podjetij:

Medtem ko se **nadrejeni** osredotoča na hitre zmage in izpolnjevanje vsakodnevnih nalog, si **vodja** prizadeva uporabiti veščine zaposlenih za rast organizacije in seveda ustvarjanje dobrega delovnega okolja.

Poznavanje in ravnanje z ustreznimi informacijami daje nadrejenemu občutek moči. Vodja namesto tega deli svoje znanje za spodbuja učenja in ustvarjanje novih idej.

Postopki za opravljanje nalog so za nadrejenega fiksni, saj tak način uporablja za vzpostavitev nadzora v podjetju. Vodja, bolj osredotočen na dolgoročno pa spodbuja spremembe, da se še izboljša.

Pojem in definicija vodenja. Vodenje je umetnost ali proces vplivanja na ljudi, da voljno in zavzeto prispevajo k uresničevanju skupinskih ciljev.

Nekateri vodstvo definirajo kot sinonim administracije in ga strogo navezuje na motivacijo, s prostovoljnim in navdušenim prizadevanjem pri izpolnjevanju ciljev v timih, z odločnostjo, strastjo, formalnostjo in intenzivnostjo pri opravljanju dela.

Vodja sam po sebi ni vodja, potrebuje ljudi, ki mu sledijo. Vodja s svojimi izkušnjami in tehničnimi zmogljivostmi zagotavlja varnost. Prav tako vzbuja vrednote, ki so povezane s kakovostjo, poštenostjo, tveganjem za zaposlene in stranke, naklonjenostjo in magnetizmom, posledično vzbuja zvestobo. Z razumevanjem in motivacijo vodja ali administrator dosega veliko učinkovitost.

Glede na to, ali vodja spodbuja ali zavira motivacijo, ločimo različne pristope in značilnosti vodenja, kot so: **avtokratski, demokratični ali participativni in liberalni sistem.**

Znotraj tega slogovnega razlikovanja prepoznamo kot dobrega vodjo tistega, ki najbolj skrbi tako za proizvodnjo kot za ljudi. Na podlagi tega se določijo slogi, ki jih bomo videli kasneje.

Verjamemo, da je vodja učinkovitejši, če doseže, da njegovi podrejeni izpolnjujejo tako cilje kot njihove osebne težnje.

Vodje ločimo ali razvrstimo po njihovem vedenju, ki razjasni funkcije in naloge, načinu sledenja strukturi in pomoč njihovim spremljevalcem ali skupinam pri doseganju ciljev; on je transakcijski in transformacijski, vizionarski, navdihujoč, ki lahko preoblikuje organizacijo. Karizmatičen, da je podoben nedavno omenjenemu (transformacijski), ki s svojimi storitvami uspe navdihniti druge, da ga posnemajo ali mu pomagajo pri njegovih ciljih ali dosežkih.

Če povzamemo v nekaj besedah je vodja **oseba, kateri uspe vzbuditi občudovanje, spoštovanje in zvestobo svojih privržencev, dosega cilje in odlične dosežke.**

Vodenje ni dominacija, ampak umetnost prepričevanja ljudi, da delajo v smeri skupnega cilja.

V podjetju ima posebno mesto čustvena inteligenca, ki se nanaša na sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev ter njihovega vpliva na vedenje in odnos. Tisti, ki imajo visoko stopnjo čustvene inteligence, so v sozvočju tako s svojimi čustvi kot s čustvi drugih ljudi, s katerimi stopijo v stik. Predstavljajte si posledice za delovno skupino, če se nekdo ne more izogniti izbruhu jeze ali sploh ni občutljiv na to, kako se počutijo ljudje okoli njega. Kadar so ljudje čustveno moteni, **se ne morejo dobro spomniti ali učinkovito učiti in sprejemati jasne odločitve.**

LEADERSHIP: DIFFERENCES



4.3.1 | Sedem stilov vodenja

DIFFERENT TYPES OF LEADERSHIP



Glavne značilnosti, vedenje in možne posledice na z ekipo vsake vrste vodenja so razložene spodaj.

1. AVTOKRATSKO VODENJE

Značilnosti

- Skrb zase, mnenje, da je lastno zadovoljstvo glavni cilj. Na primer, osebnemu napredku daje prednost pred razvojem podjetja ali oddelka.
- Mnenje, da so njegovi sodelavci razred uslužbencev.
- Skrbi le za lastne cilje, smernice podjetja obravnava kot nujno zlo, razen če oblika in vsebina ustrezata osebnim ciljem.
- Meni, da bi ga morali sodelavci razumeti brez pojasnjevanja in da je vsak čas, namenjen obveščanju ali usposabljanju delavcev nekoristno porabljen energija.

Vednje (obnašanje)

- Ne delegira, ne obvešča in ne komunicira z delavci, predpostavlja pa, da bodo ravnali njemu v prid.
- Njihova glavna naloga je očitati / kaznovati pomanjkanje rezultatov (ki jih vedno analiziramo glede na njihove osebne cilje).

Posledice

- Vedenje avtokratskega vodje in nezanimanje za delavce izzove nezadovoljstvo in uporniško vedenje. Delavci niso obveščeni in usposobljeni, zato delajo zgolj kot nemotivirani izvajalci He often complains that he cannot delegate to anyone but gives no real opportunity to take initiative.
- Od svojih sodelavcev pričakuje, da bodo vedno ravnali in razmišljali kot on, in priznava, da se stvari delajo drugače kot on.
- Od zaposlenih pričakuje, da bodo vedno ravnali in razmišljali kot on.

2. BIROKRATSKO VODENJE

Značilnosti

- Meni, da so dobro opredeljeni postopki, dobro določeni predpisi in njihovo spoštovanje nujen in zadosten pogoj za zagotavljanje optimalnega delovanja poslovnega sistema.
- Meni, da neuspehi pri rezultatih izhajajo iz pomanjkanja natančnosti pravil ali zaradi neupoštevanja le-teh.
- Poskusi pripraviti odgovor za vsako situacijo, ki se lahko pojavi.
- Je sovražnik improvizacije.
- Cilj opravičuje s sredstvi.

Vedénje (obnašanje)

- Tudi v specifičnih situacijah zna sprejeti in postaviti pravila.
- Širi hierarhične odnose in administracijo.

Posledice

Premalo zanimanja za ljudi vodji preprečuje, da jih znal motivirati in voditi. Delo se opravlja počasi in je naporno. Zaposleni porabijo več časa v upravnih postopkih kot pri prispevanju k doseganju rezultatov. Učinkovitost je nizka.

3. DEMOKRATIČNO VODENJE

Značilnosti

- Najpomembnejše je upoštevanje svojih sodelavcev.
- Izraža skrb za svoja čustva in mnenja.
- Njihove odločitve so pogojene z reakcijami, ki jih sprožijo v njih.
- Ni vključen.

Vedénje (obnašanje)

- Če meni, da je težava v smernicah skupine, jim ne daje navodil, temveč pričakuje, da se bodo zaposleni zavedali potrebe po samoorganizaciji.
- Delegira veliko, vendar brez poseganja v organizacijo ter brez nadziranja.
- Je dosegljiv (počitnice, usposabljanja itd.).
- Ko rezultati ne dosegajo pričakovanj, se vodja počuti izdanega in to tudi pove.

Posledice

Ne določa natančnih ciljev, torej je verjetnost, da bo katerega dosegel, nizka.

Neznanje o tem, kako se vplesti in sprejemati odločitve, posledično pomeni, da zaposleni nimajo navodil, kar vodi v zamere in nezadovoljstvo. Pomanjkanje norm, ciljev in nadzora povzroča neučinkovitost.

Če se ti osnovni tipi vodenja kombinirajo dva po dva, so doseženi še trije tipi, ki so predstavljeni spodaj.

4. DEMAGOŠKI VODJA

Demagoški vodja združuje avtorski slog z birokratom, torej pozabi na sodelavce.

Značilnosti

- Verjame, da ima prav in da so rešitve produkt lastnih sposobnosti in natančne in popolne ureditve. Zato skuša svoje ideje in stališča vsiliti svojim sodelavcem.

- Prepričan je, da če se njegovi sodelavci ne zavedajo, kako dobre so njihove odločitve, jim primanjkuje inteligence ali sposobnosti.
- Prezira sodelavce, ki ne priznavajo njegovih stališč ali mu niso naklonjeni.

Vedênje (obnašanje)

- Avtoritarno, informacije vodja obdrži zase, ne prenaša nalog na druge osebe, ne pripravi in ne usposobi osebja, kritizira druge naj se osebno dokažejo ali mu priznajo, da ima prav.

Posledice

- Avtoritarnost izzove reakcije pokornosti ali upora; prepričanje, da ima tisti, ki ima informacije moč, ne obvešča in je zahteven do svojih sodelavcev.
- Ker svojih vodij ne pooblasti ali pripravi, dosega zgolj delavce, ki ne prevzamejo odgovornosti ali pobud.
- S preveliko stopnjo centralizacije in brez znanja po delegiranju, je vodja preobremenjen in sodelavcem očita slabo delo ter kvari odnose.

5. PATERNALISTIČNO VODENJE

Izhaja iz kombinacije birokratskega in demokratskega vodenja.

Značilnosti

- Osredotočen je na sodelavce, vendar skrbi za delovanje sistema, ki ga vidi kot funkcijo ustreznih smernic, ki jih uporabljajo motivirani in zadovoljni sodelavci.
- Sredstvom (smernice in sodelavci) daje večji pomen kot namenu, zato cilje slabo definira in ne nadzira njihovega doseganja.
- Ni osebno vpleten.

Vedênje (obnašanje)

- Vodenje je ohlapno in površno. Pogosta fraza: kako ste, je vse v redu?
- Po navadi se ne vmešava v delo oddelkov in podjetja, razen pri pripravi predpisov in navodil uporabe.
- Pripravljen je sprejemati kompromise, da ohranja „srečno družino“.

Posledice

- Zmanjšana mera podpore in vodenja ekipe.
- Pravila so nepovezana s cilji, ki so poleg tega zamegljeni.
- Pomanjkanje ciljev in dosežkov ustvarja pomanjkanje motivacije pri zaposlenih.

6. SPREMLJEVALNO VODENJE

Je kombinacija med avtokratskim in demokratističnim slogom.

Značilnosti

- Meni, da sta najpomembnejša delovno okolje in dobri odnosi z ekipo.
- Se želi izogniti napetosti in konfliktom.
- V najbolj izraziti obliki ga pravila in predpisi ne zanimajo.
- Pričakuje, da bodo zaposleni poskrbeli za mir in spontano sprejeli ustrezno vedenje in delovne odločitve.

Vedênje (obnašanje)

- Ima osebni odnos s sodelavci, včasih tudi čustven.
- Vodja je vedno na voljo za pogovor, kavo itd. Z zaposlenimi praznuje ob različnih priložnostih: rojstni dnevi, rojstva itd.
- Za izognitev soočenjem se lahko odpoveš delovnim smernicam in spremljaš rezultate.
- Ne formalizira jasnih ciljev in metod za doseganje ciljev.

Posledice

- Pomanjkanje jasno definiranih ciljev zmanjšuje učinkovitost.
- Pomanjkanje smernic in metod vodi v nevednost zaposlenih glede vlog in odgovornosti. Zaradi pomanjkanja ciljev in dosežkov izgubijo zanimanje in motivacijo.

7. UČINKOVITO VODENJE

Učinkovit slog ustreza harmonični integraciji med tremi elementi: šef, direktive in sodelavci.

Značilnosti

- Meni, da je dolgoročna uspešnost in učinkovitost odvisna od pravilnega odmerjanja med predpostavljenimi upravljaljskimi funkcijami, odgovornimi sodelavci, ki so pripravljeni in motivirani, ker so zadovoljni ter prilagojeni in jasno sporočeni smernice in smernice.

Vedênje (obnašanje)

- Določite jasno in ustrezno strukturo in cilje. Prepustite pobudo tudi svojim sodelavcem, pri čemer morajo sprejeti najugodnejše načine za doseganje ciljev.
- Motivirajte, pripravite in tvorite tim.
- Vodite in zagotavljajte, da so odgovornosti vsake osebe v skladu z njihovo stopnjo pripravljenosti.
- Pravila upoštevajte kot pomembna, vendar prilagodljiva.

Posledice

- Se vede asertivno, posluša mnenja in obvešča svoje sodelavce, lahko spremeni mnenje vendar zna to utemeljiti z argumenti. Zastavljeni cilji so ambiciozni, a dosegljivi, o njih komunicira in jih sprejema skupina. Prepozna ter nagraduje dosežke in pohvali posameznike. Prevzame odgovornost.
- Posledično ima zadovoljno, motivirano in učinkovito ekipo.

4.3.2 | Kako biti odličen vodja: nepogrešljive lastnosti

Čeprav imajo nekateri naravne sposobnosti in sposobnost, da prevzamejo naloge vodje ... ni nihče rojen, da bi bil. V večji ali manjši meri morajo vsi delati in si prizadevati, da postanejo merilo njihovega podjetja. Še posebej na področjih, ki jih pojasnjujemo v nadaljevanju.

- **Karizma:** ali z drugimi besedami, sposobnost privabljanja, zapeljevanja in zmage nad delovno skupino, tako da daje vse od sebe in je posledično sposobna doseči predlagane cilje.
- **Iskrenost:** etična vrednota, ki jo mora brez dvoma imeti vsak vodja poslova, da vzbuja zaupanja v delovno skupino.

- **Organizacija:** za učinkovito vodenje ni potrebno le poglobljeno razumevanje delovanja podjetja, temveč tudi znati upravljati vire, jih imeti pod nadzorom in vedeti, kako se odzvati na težave, lahko nastanejo.
- **Komunikacija:** javni govor je nepogrešljiva kakovost za voditelje na katerem koli področju, vključno s podjetjem. Znanje, kako jasno govoriti in prenašati sporočilo, je bistvenega pomena, prav tako pa tudi aktivno poslušanje, osnova za učinkovito komunikacijo.
- **Zaupanje:** če vodja nima podpore svoje ekipe, ga ne moremo šteti za vodjo. In če ga želite zaslužiti, morate v svojih sodelavcih vzbuditi zaupanje. Le tako lahko izkoristite njihovo znanje za razvoj projektov in doseganje ciljev.
- **Vizija prihodnosti:** sposobnost predvidevanja težav, odkrivanje priložnosti, zmožnost videnja onkraj in skratka nenehno iskanje izboljšav je osnovna kakovost, ki jo morajo imeti vsi vodje podjetja.
- **Disciplina:** seveda se morate znati uveljaviti kot avtoriteto, kadar je to potrebno. In to, da razumevanje ni združljivo s tem, da si zahteven človek, ki zaradi težav ne postane majhen, ampak ravno obratno.
- **Strategija:** vodja se mora nenehno osredotočati na rast, saj ve, kam se usmerja organizacija in kaj potrebuje za doseg zastavljenih ciljev, kar ne pomeni, da mora odložiti vsakodnevne težave ali pomanjkljivosti, ki se lahko pojavijo v času. Odločnost.
- **Ustvarjalnost:** poleg tega, da je strateški, mora biti dober poslovni vodja izviren, inovativen in kreativen, da lahko predlaga nove rešitve in vidi stvari z drugega vidika.
- **Reševanje problemov:** hitra odzivnost pred stiskami, ponujanje takojšnjih in uporabnih rešitev s pogumom je še ena temeljna kakovost vodje.
- **Pogajanje:** dober vodja ve, kako ravnati z vsemi ljudmi: končnimi kupci, zaposlenimi in dobavitelji. Poleg tega jih zna prepričati in prepričati z prepričljivimi argumenti.
- **Motivacija in optimizem:** vedeti, kako prenesti svoje navdušenje in svoj pozitiven odnos do tistih okoli sebe, da verjamejo vate in da je vaše sporočilo bistveno pri inteligentnem vodenju. In to je, da mora biti vodja optimističen in znati motivirati svojo ekipo, da si jih zaupa in sledi njegovim korakom.
- **Empatija:** ali kar je enako, vedeti, kako se postaviti na mesto drugih ljudi, razumeti njihova čustva in ravnati v skladu s svojimi potrebami. Poleg tega morate biti čustveno inteligentni, da se hitro okrevate od zapletenih situacij in soočite z neprijetnostmi.
- **Stalnost in nenehno učenje:** nazadnje, in čeprav se morda ne zdi tako, je najpomembnejša kakovost. In to, da kot smo omenili na začetku in se kljub naravnim sposobnostim vsakega ne rodi nihče kot vodja. V tem smislu je ključnega pomena recikliranje, da ne bi zaostali, nenehno pridobivanje novih znanj in usposabljanje na novih področjih.

Skratka: bodite ponižni, poznajte meje, vodite z zgledom, učite se iz preteklosti in nenehno poskušajte izboljšati. In seveda imejte odprto za nove predloge in ideje tretjih oseb.

4.3.3 | Stili vodenja in vrste organizacije

1. FORMALNA ORGANIZACIJA

Identificirana in relativno stabilna struktura. Delo, ki ga opravlja vsaka oseba, je del sklopa, razen vodstvenega dela, ki je popolnoma definirano.

Koordinacija poteka po predhodno določenih standardih. Prevladujejo ljudje, s katerimi morate opraviti svoje delo, in vaš osebni odnos do sodelovanja ni upoštevan.

Vrsta vodstva, ki se popolnoma prilega, je primer birokratskega vodstva, ki meni, da so natančno določen postopek, dobro določeni predpisi in njihovo spoštovanje nujen in zadosten pogoj za zagotovitev pravilnega delovanja ekipe.

2. NEFORMALNA ORGANIZACIJA

Oblikujejo jih človeške skupine, ki opravljajo različne naloge, povezujejo jih skupni interesi. So majhne skupine, katerih člane združuje prijateljstvo, naklonjenost, ki se v njih pojavlja kot vodja kot figura, ki spodbuja njihovo oblikovanje.

Transakcijsko vodstvo je tisto, ki je običajno povezano s to vrsto organizacije, saj je skupni interes spodbujanje motivacijskih praks, ki jih spodbuja vodja.

3. HIERARHIČNA ORGANIZACIJA

Prednosti:

- Vsak posameznik ve, katere naloge mora izvajati.
- Zaposleni ve, komu odgovarja.
- Olajšan nadzor za nadrejene.

Slabosti: pomanjkanje fleksibilnosti. Za ta tip organizacije je najbolj primerno situacijsko vodenje, kjer je razlika med zaposlenim in vodjo velika.

4. FUNCTIONAL ORGANIZATION

Prednosti: vsak posameznik dominira v delu, ki mu je zaupano.

- Velika fleksibilnost.
- Boljša koordinacija.

Slabosti: Manj primerno, manj discipline ker je več upravljalcev (managerjev) in primanjkuje občutka odgovornosti. Ta tip organizacije se povezuje s transformacijskim vodenjem.

To vodenje vodenje spodbuja znanje / veščine ključnih vprašanj za skupino in organizacijo. Spodbujajo bolj tehnično vlogo zaposlenih na vsaki poziciji.

5. MEŠANA ORGANIZACIJA

Prednosti: obdrži avtoriteto ob hkratnem vključevanju strokovnjakov v organizacijo.

Slabosti: v primeru napak niso odgovorni strokovnjaki, temveč vodje, katerim svetujejo.

Za ta tip organizacije je najbolj primerno učinkovito vodenje. Čeprav sprejema in opredeljuje jasno okvirno strukturo, pušča zaposlenim mero pobude in manevriranja.

4.4 | Dobro počutje na delovnem mestu

4.4.1 | Komunikacija v organizaciji

Sekcija “dobro počutje na delovnem mestu” obsega tri področja

1. Komunikacija v organizaciji
2. Timsko delo in porazdelitev vlog
3. Reševanje konfliktov v organizaciji

Komuniciranje kot organizacijski process

Komunikacija posega v pet temeljnih značilnosti koncepta organizacije:

- **Sestavljeni iz posameznikov:** neka vrsta komunikacije je potrebna, da se ljudje lahko povežejo in delajo v skupinah.
- **So ciljno usmerjeni:** komunikacija omogoča, da člani organizacije vedo in delijo te cilje.
- **Diferenciacija funkcij:** skozi komunikacijo vsak posameznik spozna svojo vlogo, svoje mesto in naloge, ki jim ustrezajo.
- **Usklajene in usmerjene funkcije.**
- **Stalnost v času:** komunikacija omogoča prenos kulturnih elementov, ki ohranjajo identiteto organizacije.

Vrste organizacijske komunikacije

Organizacijsko komuniciranje ni proces, ki poteka samo znotraj podjetja, ampak tudi zunaj njega. Pravilno delovanje komunikacije v podjetju mora biti vzporedno z zunanjo komunikacijo. Na ta način oboje vpliva na poslovni uspeh.

Interna komunikacija

Interna komunikacija ja komunikacijski proces, ki se odvija znotraj podjetja.

Je tista, ki želi doseči organizacijske cilje z dobrim in ustreznimi sporočanjem in z dobrim odnosom med člani ter z ustreznim delovnim okoljem.

Zaposleni se skozi komunikacijo počutijo prepoznane in motivirane za delo v podjetju ter delajo za optimalne rezultate. V kolikor so tokovi interne komunikacije dobro vzpostavljeni, jo je možno uporabiti kot podporo in orodje za širjenje znanja in informacij.

Glede na smer, ki jo sporočila vodijo v organizaciji, bomo imeli različna komunikacijska omrežja, katerih izvor je lahko formalni ali neformalni.

Formalna omrežja

Imenujemo tista omrežja, v katerih sporočila potujejo po uradni poti na način, da je razvidna hierarhija organizacije ali organizacijske sheme.

Cilj je učinkovito koordiniranje vseh aktivnosti znotraj organizacije.

V formalnih omrežjih lahko sporočila potujejo navzdol, navzgor ali vodoravno, skladno z načelom avtoritete ali hierarhije.

Komunikacija od zgoraj navzdol

Je edina, ki informacije pošilja od nadrejenih podrejenim. S to vrsto komunikacije se pogosto pojavijo: delovna navodila, cilj dejavnosti in odnos med njimi, postopki in prakse, povratne informacije, motivacijska sporočila in organizacijska kultura.

Komunikacija od spodaj navzgor

Je tista komunikacija, ki poteka po poti od podrejenih nadrejenim. Po navadi z namenom postavljanja vprašanj, povratne informacije in predlogov.

Ta vrsta komunikacije zagotavlja povratne informacije o prejemanju in razumevanju sporočil nadrejenih podrejenim, pomaga pri merjenju organizacijske klime ter spodbuja sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev.

Horizontalna komunikacija

Je tista vrsta komunikacije, ki je značilna za ljudi z enako hierarhično stopnjo. Povezana je formacijo skupine.

V nekaterih primerih je potrebno izvesti dejavnosti, v katerih mora več delavcev komunicirati, se vključevati in usklajevati.

Ustvarjene skupine so lahko formalne, namenjene delu, reševanju problemov ali odločanju; ali neformalne, ustvarjene na podlagi prijateljstva ali nekega skupnega interesa. Omogočajo usklajevanje nalog, reševanje problemov, prenos informacij in reševanje konfliktov.

Neformalna omrežja

Komunikacija ni vzpostavljena vendar še vedno poteka. Izhaja iz potrebe po druženju in ustvarjanju stikov.

Komunikacija je hitra in prilagodljiva, zagotavlja povratne informacije o uspešnosti, prevaja naročila v dostopnejša.

Komunikacija v neformalnih omrežjih je nepopolna, kar lahko privede do nesporazumov. V teh primerih se mora vodstvo hitro in učinkovito odzvati s popolnim, jasnim in pravočasnim razširjanjem uradnih informacij; pomembna je skrb, kaj skrbi osebje.

Zunanja komunikacija

Je tista komunikacija, pri kateri so sporočila usmerjena izven podjetja.

Gre za nabor sporočil, ki jih podjetje pošilja zunanjim deležnikom, z namenom ohranjanja ali izboljšanja odnosa z njimi (npr. promocija izdelkov ali storitev).

4.4.2 | Delo v skupinah / timsko delo in vloge

Razlike med skupinskim in timskim delom

V podjetju skupina ljudi, ki razvije več nalog, dela v skupinsko. Vsaka oseba je odgovorna za svoje delo in ima določene cilje in interese, neodvisne od drugih. To so tesni oddelki, v katerih je raven komunikacije, zaupanja in vključenosti omejena.

Vendar pa je pri delu v skupini odgovornost in zavzetost vseh področij ali funkcij in z lastnimi cilji organizacije. Obstaja visoka raven zaupanja in tekoče komunikacije, ki povečuje stopnjo zavzetosti, zmožnosti odzivanja, kar daje ugodne rezultate, ki so vidni v krajšem časovnem obdobju.

Pojem ekipe pomeni uporabo kolektivnega talenta, ki ga ustvari vsaka oseba v interakciji z drugimi.

Beseda "ekipa" sama po sebi pomeni vključitev več oseb, kar pomeni, da zastavljenega cilja ni mogoče doseči brez pomoči vseh članov, **brez izjeme**.

Če želite delovati kot ekipa, ne smete le preživeti dneva v družbi. Gre za delitev vaših idej, prizadevanja vsakega in vaše delo za doseg skupnih ciljev. Delo pomeni zavezanost, da za doseg skupnih ciljev podjetje ne izvaja le strategije in postopka. Potrebno je tudi, da med vsemi člani obstajajo vodstvo, harmonija, odgovornost, ustvarjalnost, volja, organizacija in sodelovanje.

Vodja ekipe bi moral biti oseba z visoko stopnjo empatije, ki bi se lahko postavila na mesto katerega koli sodelavca. Imeti mora nekatere neizogibne lastnosti, med katerimi izstopa komunikacija. Znati mora komunicirati s svojo ekipo, se z njimi ves čas pogovarjati in jim posredovati svoje mnenje, pri čemer vedno upošteva mnenje katere koli druge osebe.

Zato je zelo pomembno, da je vsak član ekipe jasno opredelil svoje delo. Natančno morajo razumeti, kako prispevajo k uspehu celotne organizacije. Komunikacija mora biti v roki z različnimi koncepti, pomembnimi za timsko delo.

Prvič, **komplementarnost**, saj vsak član ekipe prinese svojo posebnost. Vse to znanje je potrebno za izvedbo dela. Vsak človek prispeva k uspehu ekipe glede na svoje posebne sposobnosti. Vodja mora poznati te različne spretnosti in jih promovirati. Prav zaradi te raznolikosti je ekipa odlična. Sodelovanje omogoča oblikovanje skupnega jezika med vsemi člani skupine in določitev splošnih pravil delovanja. Poleg tega zmanjšuje strah pred kritiko in izolacijo.

Po drugi strani je za pravilno delovanje tima ključnega pomena odgovornost vsake osebe. Vsak član ekipe mora pravilno opravljati svoje delo, izpolnjevati zadane roke in narediti rezultat dela ugoden. Poleg tega je za pravilno delo v timu ključnega pomena. Vsak član ekipe mora pravilno opravljati svoje delo, izpolnjevati zadane roke in rezultat dela narediti ugodnega. Skupni cilj je povezan s šifro podjetja: poslanstvo, vizija in vrednote. Cilj dobrega vodje mora biti doseči tim, v katerem vsi člani odražajo organizacijo.

Za konec še zaupanje. Vsaka oseba zaupa v dobro predstavo ostalih kolegov. To zaupanje ga privede do tega, da je uspeh ekipe sprejel in postavil pred svoj osebni nastop.

Dejavniki, ki olajšajo timsko delo

- Bodi jasen glede **misije, vizije, namena in skupnih ciljev**.
- Bodi seznanjen s stopnjo razvoja ekipe.
- Dobra **notranja organizacija**, ki vodi k jasni in definirani organizacijski klimi.
- **Učinkovito vodstvo**, torej oblikovanje vizije prihodnosti, ki upošteva interese članov organizacije, razvoj strategije za doseg te vizije in spodbujanje ljudi k izvajanju strategije.
- **Spodbujati komunikacijske kanale**, formalne in neformalne, hkrati pa odpravljati komunikacijske ovire in spodbujati tudi ustrezne povratne informacije.
- Obstoj **harmoničnega delovnega okolja**, ki omogoča in spodbuja sodelovanje članov skupine, kadar se nestrinjanje uporablja za izboljšanje uspešnosti.

Vloge po Belbinu

Leta 1981 je raziskovalka teoretike upravljanja Meredith Belbin izdala knjigo o razlogih za uspeh in neuspeh. V tej teoriji Belbin razlaga, kako razviti in razumeti način razumevanja timskega dela.

Belbin prepozna devet različnih funkcij. Vsak od njih ima svoje prednosti, slabosti in nekatere omejitve. Te skupine vlog so tisto, kar določa uspešnost skupine. Vedeti, kateri ljudje igrajo vlogo, kar je ključno za delovanje ekipe in njen uspeh.

Po Belbin-u obstajajo tri velike skupine, ki jih sestavlja devet vrst vlog. Te tri velike skupine so razdeljene na: akcijske vloge, socialne vloge in miselne vloge.

Tu je kratak povzetek vsake Belbinove vloge:

- **Tvorec:** Dinamičen, drzen, daje pobude. Včasih je lahko provokativen in pogosto žaljiv.
- **Izvajalec:** Konkretni akcijski načrt. Potrebujejo čas, da sprejmejo spremembe in reagirajo počasi. So učinkoviti, strateški in naravni načrtovalci.
- **Dovrševalec:** Odgovoren za izvajanje določenih nalog. Predan. Anksiozen. Perfekcionista. Zaskrbljen. Ne delegira.
- **Sodelavec:** Kooperativen, dojemljiv, miren, prilagodljiv in diplomatski. Pomaga ekipi, da združi moči. Težko sprejema odločitve.
- **Iskalec virov:** Razvija stike, ekstrovertiran, komunikativen, odnosi z javnostmi. Ne prispeva izvirnih idej, zlahka izgubi živce.
- **Koordinator:** Toleranten, prepričan vase; pospeši procese odločanja. Dojema se ga lahko kot manipulatorja; preveč delegira.
- **Snovalec:** Ustvarjalci. Nekonvencionalne rešitve za težke probleme. Ignorira incidente. Ni dober govorec.
- **Ocenjevalec:** Logično stališče. Nepristranski. Natančen. Strategija. Primanjkuje pobude za navdih drugih.
- **Strokovnjak:** Specifične lastnosti in znanje. Prispeva le, ko se zaveda problema. Veliko govori v tehničnem smislu.



4.4.3 | Reševanje konfliktov v organizaciji

Konflikt v podjetju

Konflikti na delovnem mestu so nekaj normalnega in pričakovanega, saj morajo ljudje z različnimi osebnostmi, cilji in potrebami soobstajati v delovnem okolju.

Ti konflikti lahko ustvarijo sovražno okolje, ki ga je treba razrešiti. V kolikor znate težave pravilno rešiti, lahko posledično dobimo pozitivne elemente, kot je osebna ali poklicna rast.

Konflikt sestavlja tisto situacijo, v kateri član ali del skupine zavzame stališče, ki se bistveno razlikuje od preostalih članov ter zmanjšuje ali odpravlja enotnost. Konflikt v delovnem timu nastane, kadar obstajajo neskladja meril med člani, ki sestavljajo skupino.

Pri razvoju delovne skupine je običajno, da se lahko pojavijo nekateri osebni konflikti, težava pa nastane, ko se konflikti končajo z resnim spopadanjem dveh ali več članov skupine.

Takšna situacija povzroči takojšnje poslabšanje delovanja ekipe. Da bi bila delovna skupina učinkovita, je potrebno, da so njeni člani popolnoma povezani.

Glede na to je jasno, da ekipa ne sme dovoliti, da se taka soočenja zgodijo znotraj nje. V kolikor pride do tega, je treba nemudoma ustaviti konflikte.

Vodja in vsi člani skupine so dolžni zagotoviti, da obstajata ta harmonija in dobro delovno vzdušje, kar bo znatno zmanjšalo možnosti soočenja.

Tipi konfliktov

Glede na stanje samega konflikta.

- **Prikrit:** takšen konflikt obstaja, vendar se običajno nadrejenim ne kaže jasno.
- **Izražen** (manifestiran): ta vrsta konflikta se od prejšnjega razlikuje v tem, da je izražen in jasno opazen.
- **Konflikt virov:** Če več ljudi v skupini potrebuje enake vire, bi moral vodja poskušati zagotoviti, da so viri vsem na voljo in so učinkovito uporabljeni, pri čemer prevlada interes ekipe (materiali, računalniki, sejne sobe).

Lahko se zgodi, da ima to čustveno nelagodje izvor strukturnih težav, kot je slaba zasnova strukture glede na notranjo organiziranost, vloge... Ko je ta prvi korak narejen, je treba sprejeti ukrepe za preprečitev, da bi konflikt postal neobvladljiv.

Konfliktov ne smemo pozabiti, ampak jih razrešiti, saj nerešeni konflikt prej ali slej privede do razdelitve in razpada delovne skupine. Če ne rešijo konfliktov zaradi pomanjkanja zmogljivosti ali nepripravljenosti, lahko pride do konfliktov na osebni ravni, kar uniči možnost, da ekipa pravilno deluje in zapravi talent svojih članov. Poleg tega ustvarja slabo delovno okolje, ki poslabša delovanje.

Vzroki za delovne konflikte

Konflikt	Elementi	Opis
Konflikt virov	Materiali, računalniška oprema itd.	Če več ljudi v skupini potrebuje enake vire, bi moral vodja poskušati zagotoviti, da so viri vsem na voljo in

		so učinkovito uporabljeni, pri čemer prevlada interes ekipe.
Konflikt sloga	Načina dela, osebnost, stil obnašanja (red/kaos/nadzor/avtonomija)	Pri oblikovanju skupin in dodeljevanju delovnih vlog je treba upoštevati različne sloge, ki jih zaznamujejo osebnosti in potrebe.
Konflikt dojemanja	Različna stališča, govorice, razlike med skupinami.	Med skupinami obstajajo različna stališča, govorice, razlike. Odprta komunikacija ekipe mora biti omogočena, za vsak pogled in mnenje pa mora obstajati močani argument.
Konflikti glede ciljev	Več ciljev znotraj podjetja.	Nadrejeni morajo biti usklajeni pri postavljanju ciljev in izogibanju nasprotujočim si ciljem. Cilji morajo biti jasni in potrebna je dobra komunikacija.
Konflikt zaradi časovnega pritiska	Izredne razmere, ki spodbujajo pritisk in stres.	V primeru postavljenega roka za oddajo, se zaposleni pogosto znajdejo pod pritiskom in stresom, vendar z delom ni mogoče nadaljevati, ker je odvisno od drugih oddelkov, ki pa imajo druge nujne primere. Načrtovanje dela mora biti prožno, določene morajo biti skupne prednostne naloge.
Konflikt vlog	Isti delavec mora opravljati naloge, ki ne ustrezajo njegovi vlogi.	Isti delavec mora opravljati naloge, ki ne ustrezajo njihovi vlogi. Boji za moč ali spopadi med delavci se lahko pojavijo zaradi prekrivanja funkcij. Potrebna je dobra komunikacija o potrebi opravljanja nalog za vsakega od zaposlenih.
Konflikt zaradi vrednot	Različne osebnostne vrednote.	Moramo dobro izbrati osebje, pri čemer moramo upoštevati uskladitev vrednot podjetja in zaposlenih. To ne bi smelo zamenjevati z religijo, raso ali idejami, saj je dokazano, da bolj raznolika ekipa dokazuje boljše rezultate.
Konflikt zaradi politike podjetja	Nejasne politike podjetja.	Vsi delavci morajo poznati pravila in politiko podjetja. Napisane morajo biti razumljivo in jasno, poleg tega mora biti napisano skladno z dejanskim

Za razrešitev konfliktov znotraj skupin je treba storiti naslednje:

- Opredelite težavo (kaj je narobe?)
- Analizirajte vzroke (zakaj?)
- Določite cilje za ukrepanje (kaj želimo doseči?)
- Najdi alternative (kaj lahko storiti?)
- Izberite najbolj optimalno alternativo (kaj bi morali storiti?)
- Razmisli o izbrani rešitvi (kako to storimo?)
- Izvedite to v praksi (naredi)
- Ocenite (kako smo to storili?)

Tudi druge koristi, na katere morda nismo pomislili, je mogoče doseči z reševanjem konflikta. Na primer, med zaposlenimi je mogoče doseči večjo razumevanje, saj se za njihovo reševanje morajo vpleteni zavedati razmer in jim ponuditi nov pogled na to, kako doseči svoje cilje. Prav tako vodi do večje povezanosti v skupini, kar ustvarja več spoštovanja med člani skupine in večjo sposobnost skupnega sodelovanja.

Kako lahko rešimo te konflikte? Ključno je v asertivnosti in kako upravljati z njo za obvladovanje konfliktov.

Asertivnost je vedenje, usmerjeno v sebe, ki še zdaleč ni sebično, pomeni globoko spoštovanje tako našega partnerja za pogovor kot tudi nas samih. Oba na isti ravni.

Če želite vedeti, kako uporabljati asertivnost, morate znati vprašati, reči ne, se pogajati in biti prilagodljiv, da dosežete, kar želite ali dosežete svoje cilje. Asertivnost pomeni tudi sprejemanje kritik in sprejemanje pritožb.

V tej enoti podajamo strategije za povečanje vaše asertivnosti. Pomagali bodo pri obvladovanju kakršnih koli konfliktov znotraj podjetja / organizacije.

1. Opišite konkretna dejstva:

Šele nato se lahko pogajate na način, da vzpostavite razpravo. Ko opisujete ugotovitve ali dejstva, ki so se zgodila, jih nasprotnik ne bo mogel zanikati. Od takrat naprej lahko razpravljamo o rešitvah in oblikujemo posebne pristope. Tu je ključno vprašanje, da se izognemo presoji vrednot.

2. Izrazite svoja čustva in misli:

Jasno komunicirajte in poudarite, kako ste se počutili in kakšne so bile vaše ideje. Je tudi trenutek, da opišete, kaj vam je bilo všeč ali ne; ali ste se počutili ponižane ali ne prenesete več situacije. Ne gre za to, da bi bilo pravilno ali narobe, temveč da na svoj način spoštljivo izrazite svoje stališče. Ne bi smeli poskušati imeti prav in zaradi tega ne smete biti kritizirani.

3. Vprašajte se konkretno o tem, kaj želimo drugi:

Ne gre za splošno gledano. Morate biti konkretni in natančni. Gre za izražanje vedenj in situacij, ki jih kolega lahko razume.

4. Pojasnite (pozitivne ali negativne) posledice njihovih dejanj:

Gre za razlago posledic, če oseba nečesa ne naredi, kot je bilo dogovorjeno. Bolje je pripomniti pozitivne vidike.

Ključna vprašanja za obvladovanje konfliktov

- Začetno sporočilo: z asertivnostjo ponudite sodelovanje od začetka.
- Določite težavo: težavo skupaj izpostavite.
- Spoznajte mnenja drugih; brez predsodkov.
- Izrazite svoje mnenje; brez soočenja.
- Poiščite skupne cilje: česa si želiva oba?
- Možganska nevihta: alternative, ki lahko rešijo situacijo in so v interesu vseh.
- Izberite možne rešitve.
- Odločite se, kako oceniti in nadzirati rezultate.

Viri: v razdelku o virih najdete Belbin vprašalnike, s pomočjo katerih boste prepoznali vloge med zaposlenimi, pa tudi tabelo za izračun rezultatov. Kot zadnji dokument je majhen priročnik in koraki, kako ustvariti delovni wellness program v vašem podjetju.

Bibliografija

Osterwalder ; Y. Pigneur (2011) Generación de Modelos de Negocio.

Alonso Tejada Zabaleta (2013) *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Universidad del Norte

Bravo Sueskun, Carmen; Gómez, Raquel (2008) “Guía para el seguimiento y evaluación de los planes de igualdad” edita Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO

Colomer C, Hernandex J, Colomer J, Paredes J J, Talavera M. Guía de formación de formadores, 25 (2ªEd.) Valencia: Escola Valenciana d'Estudis de la Salut, 2016.

Fundación de Mujeres (2008) “Orientaciones para negociar medidas y planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y hombres en las empresas”. Edita Instituto de la Mujer 2008

Instituto de la Mujer “Manual para Elaborar un Plan de Igualdad. Aspectos básicos”. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría General de Políticas de Igualdad.

Matilde Lahera Marin, Juan José Gongona Yerro, Factores Psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo. Instituto Navarro de Salud Laboral (2002)

Maria Eugenia Bravo (2015) La gestión del talento, un talento necesario para la gestión- Instituto de Ciencias Administrativas. Divulgación Investigación Joven

Martha Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: el diccionario. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires, Argentina.

Maslow, Abraham H. Motivation and personality, 2nd Ed. New York: Harper & Row, 1970

Organizational Vision, Values, and Mission: Building the Organization of Tomorrow (Fifty-Minute S.) 1993.

Puchol, Luis (2007) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Díaz de Santos.

Pilar Jericó: Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid: Prentice Hall, 2000 (Financial Times).

R. M. Belbin (2010). Team Roles at Work Reimpresa; Routledge, 2010

Slovarček

CANVAS. Ta model je ena izmed formul, ki najbolje pomaga razviti poslovni načrt. To je način grafične predstavitve poslovne ideje podjetja, ki lahko pomaga prikazati glavne težave določenega poslovnega modela. Prvi model sta leta 2011 zasnovala Alexander Osterwalder in Yves Pigneur (Generacija poslovnih modelov).

Listina o raznolikosti. Kratek dokument, ki ga podjetje prostovoljno podpiše, v katerem so opredeljene zaveze, ki jih mora spodbujati raznolikost in enake možnosti na delovnem mestu, ne glede na primer starost, invalidnost, spol, raso ali narodnost, vero ali spolno usmerjenost. Pobuda, ki jo je EU sprožila leta 2010.

SWOT. Gre za študijo, ki je sestavljena iz prepoznavanja slabosti, groženj, prednosti in priložnosti določenega podjetja v svojem sektorju na način, ki podjetjem pomaga pri sprejemanju odločitev in sprejemanju strategij, ki prvega zmanjšujejo in povečujejo.

Opis delovnega mesta (DPT). Dokument, ki podrobno določa in razjasni bistvene vidike delovnega mesta (odgovornosti, medsebojni odnosi, naloge, ki jih je treba opraviti, vrsta povezave, razpon plač itd.).

Analiza delovne klime. Analiza, ki nam pomaga analizirati notranje vidike podjetja in jih izboljšati. To vključuje mnenje zaposlenih in splošno dojemanje organizacije v določenem trenutku. Rezultati lahko podjetju pomagajo pri izvajanju sprememb, ki jim pomagajo pri uspešnosti in počutju.

EURES. To je Evropski portal za mobilnost delovne sile, ki ponuja nasvete za mobilnost delavcev in pomaga delodajalcem, da najamejo delavce iz drugih držav, poleg tega pa usmerja tiste, ki delajo v obmejnih regijah, pa tudi podjetja, ki so na meji med dvema ali več evropskimi državami.

Ocena (delovne) uspešnosti. Formalni sistem, s pomočjo katerega lahko podjetja pridobijo informacije o prispevku različnih zaposlenih v vašem podjetju. Končni cilj je prispevati k izboljšanju podjetja z razvoja zaposlenih in znanja njihovih veščin.

Upravljanje s človeškimi viri. Opredeli procese, s katerimi podjetja načrtujejo, organizirajo in upravljajo naloge in sredstva, povezana z ljudmi, ki sestavljajo organizacijo. To upravljanje vključuje področja, kot so prejemki, upravljanje talentov, usposabljanje v podjetjih, izbor, mednarodna mobilnost delavcev, upravljanje delovnega okolja.

Kritični indicenti. Vrsta intervjuja, ki omogoča poznavanje profila kandidata in preverjanje, ali bi se znašel v podjetju, s postavljanjem vprašanj o njegovem vedenju ob preteklih situacijah.

Shema organizacije. Informativni grafični prikaz njegove strukture. Na način, ki predstavlja zaposlene in človeške vire podjetja, pa tudi oddelčne strukture, je dober oris hierarhičnih odnosov znotraj organizacije.

Postopek izbrie. Nabor stopenj ali korakov, katerih cilj je zaposliti in izbrati najprimernejši kader za delo v podjetju.

Delovna razmerja. Tisti, ki se vzpostavijo med kapitalom in delom v proizvodnem procesu. V tem razmerju se oseba, ki prispeva kapital ali sredstva za proizvodnjo, imenuje delodajalec ali podjetnik, oseba, ki opravlja delo, pa se imenuje delavec. Ta delovna razmerja so urejena s pogodbo o zaposlitvi, torej je pogodba o zaposlitvi norma, ki ureja delovno razmerje med delodajalcem in delavcem.

Družbena Odgovornost Podjetij. Prostovoljno vključevanje družbenih in okoljskih vprašanj s strani podjetij v poslovanje in odnose s sogovorniki.

Vloge po Belbinu. Razvrstitev funkcij zaposlenih v podjetju glede na njihovo vlogo in funkcije. V tej teoriji Belbin razloži, kako razviti in razumeti način timskega dela.

Talent. Glede na poslovno okolje so opredeljene kot želene kompetence, sposobnosti in vrednote v skladu s poslanstvom in vrednotami podjetja. Na kratko je kombinacija moči, želje in ravnanja ob upoštevanju ciljev podjetja.