

Akademija upravljanja s človeškimi viri



Informativni dan

**JASMINA RIDZI
FRANJA RIDZI
DR. ALEKSANDER ZADEL
PRIMOŽ KOČAR**

04. JULIJ, 2008

Zakaj HRM Akademija?



- Potreba po transformaciji obstoječih sistemov in organizacije kadrovskega področja.
- Nova vloga kadrovskih vodij in vodij, ki upravljajo s človeškimi viri.
- Potreba povezave kadrovskega področja s poslanstvom, vizijo in strategijo podjetja.

Cilji Akademije



- Pridobitev kompetenc in orodij za učinkovito upravljanje s človeškimi viri.
- Pridobitev kompetenc in orodij za uskladitev kadrovskih sistemov in procesov s cilji in strategijo podjetja.
- Pridobitev veččin strateškega mišljenja in odločanja pri upravljanju s človeškimi viri.

Komu je namenjena?



Ciljna publika so predvsem:

- direktorji družb,
- direktorji kadrovske službe,
- direktorji poslovnih področij,
- vodje skupin.



Euritmijaska vaja

Modul 1:

Cilji in strategije upravljanja s človeškimi viri



- kakšne spremembe zahteva informacijska doba in globalizacija v zvezi z upravljanjem človeških virov,
- povezanost področja upravljanja s človeškimi viri s strategijo podjetja po metodologiji "Hiša uspešnost",
- opredelitev vloge področja upravljanja s človeškimi viri v sodobni, tržno usmerjeni organizaciji,
- proces upravljanja s človeškimi viri.

Spremembe pri ravnanju z zaposlenimi



ADMINISTRATIVNI PRISTOP

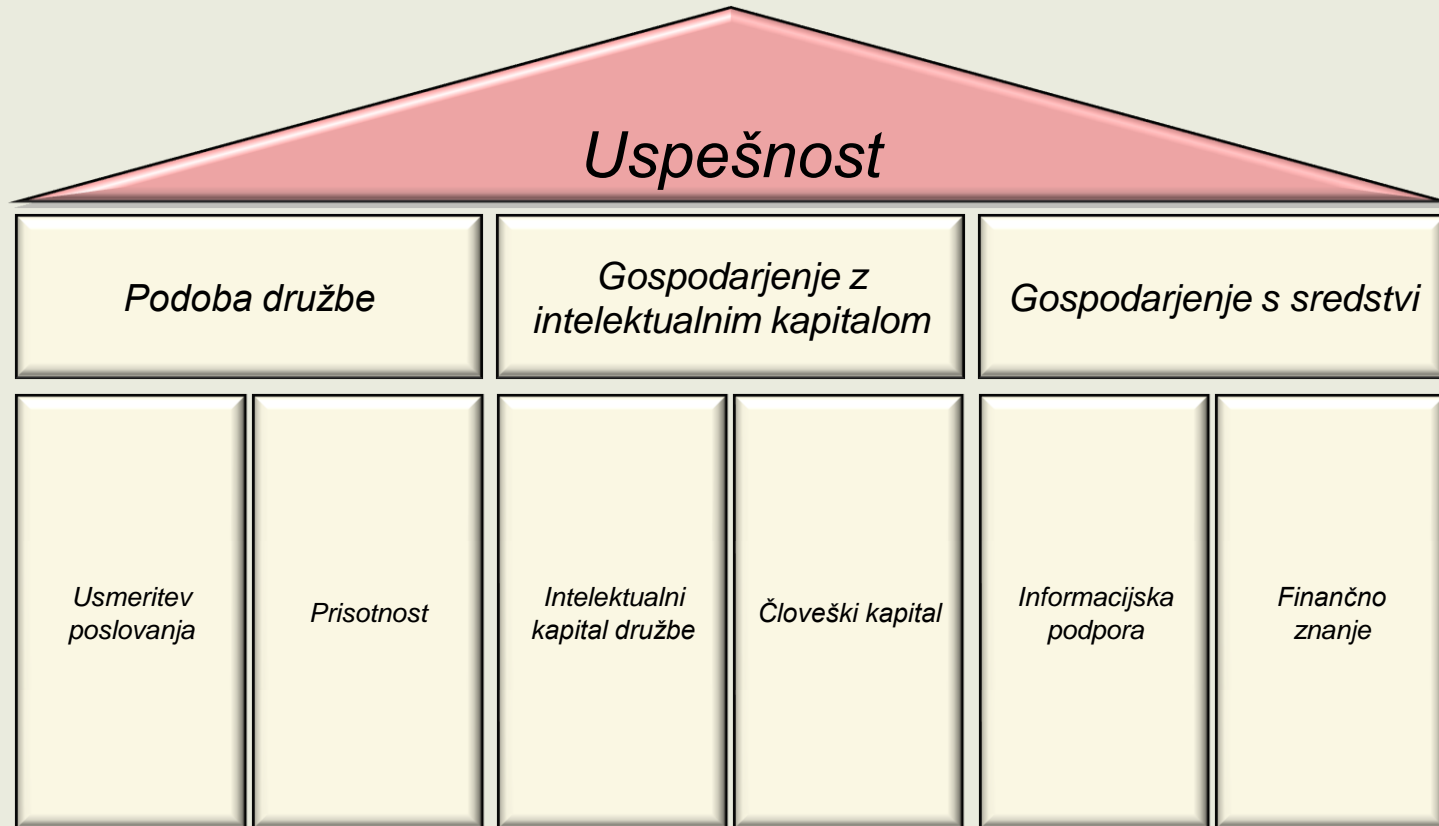
- zbiranje osebnih podatkov,
- pogodbe,
- spremljanje odsotnosti,
- izračunavanje plač,
- sistemizacija,
- iskanje in selekcija kandidatov za zaposlitev.

PRISTOP DODANE VREDNOSTI

Procesni pristop k:

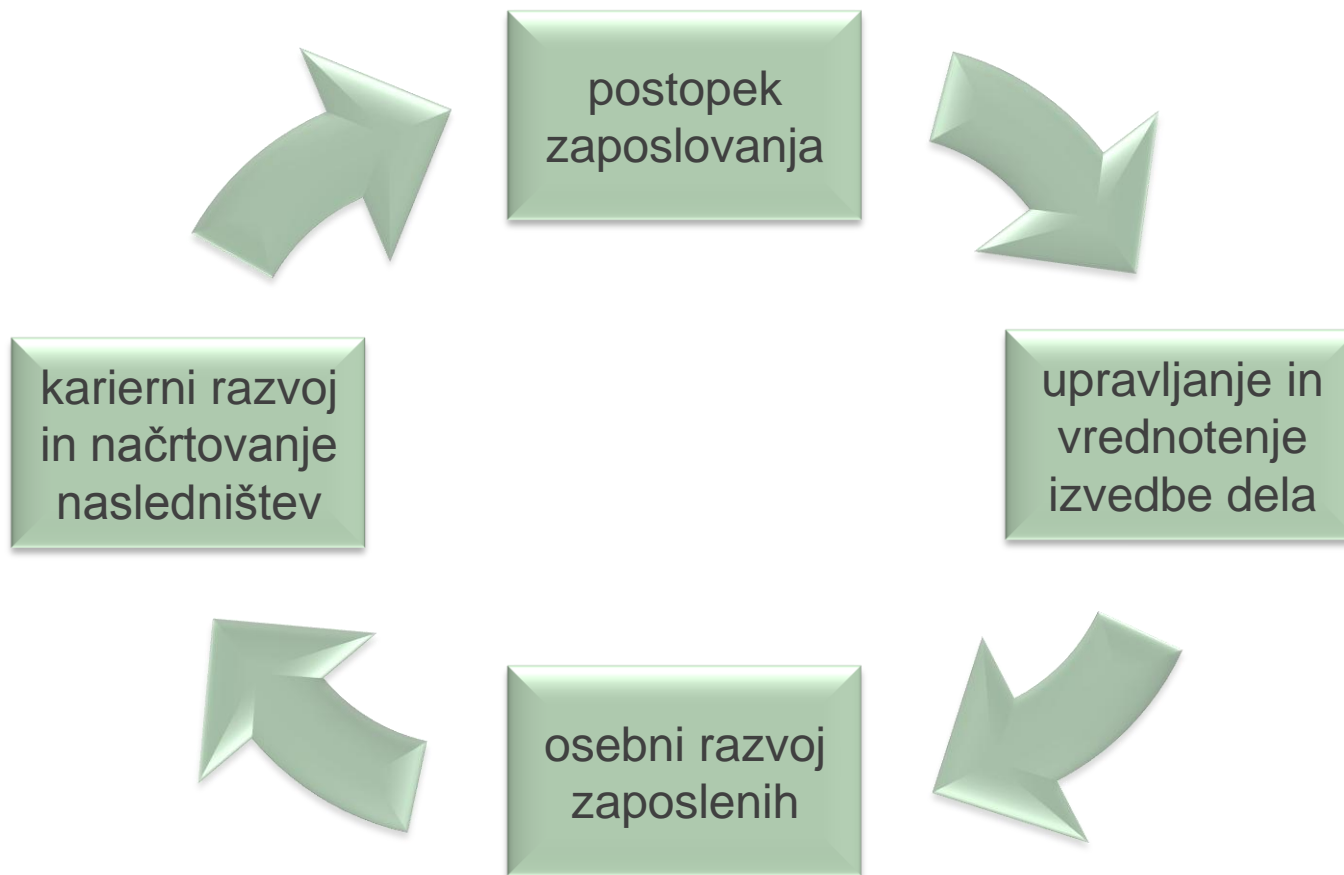
- zaposlovanju,
- spremljanju izvedbe dela,
- razvoju zaposlenih,
- načrtovanju novih zaposlitev in nasledništev,
- nagrajevanju.

Hiša uspešnosti



© Amítas d.o.o., 2004. Vse pravice pridržane. Avtorsko delo je registrirano pri AAS Avtorski agenciji za Slovenijo pod zaporedno Št. R-129/04

Proces upravljanja s človeškimi viri



Pridobitve 1. modula



- Kompetence in podpora za izgradnjo učinkovitega, strateškega sistema upravljanja z ljudmi v vašem podjetju.
- Strukturiran proces upravljanja z ljudmi, ki zajema vsa področja upravljanja in razvoja tega vira.
- Povezavo med cilji ter strateško usmeritvijo vašega podjetja ter cilji zaposlenih .

Modul 2:

Poslovna etika in vrednote



Načela poslovne etike

Vrednote

Ali smo lahko etični in učinkoviti?
Kaj pa interesi?



Corpus Anima Ratio
inštitut za osebni razvoj

dr. Aleksander Zadel

Moliere



Ljudje smo si enaki v svojih obljubah.

Razlikujemo se po svojem vedenju.

Vsebina



- **O etiki**
 - Koliko etik obstaja?
 - Etika, morala, vrednote...? Kaj je kaj?
 - Ali obstaja kriza etike, morale, vrednot?
- **Vpliv in domet HR managerjev?**
 - HR managerji gospodarji usode posameznikov.
- **Prekletstvo novih terminov:**
 - Mobbing,
 - fleksibilen trg dela
- **Je možno biti poslovno uspešen in etičen?**

Etika



- **Etika:**(grško: ἠθικα)

je filozofska disciplina, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega.

- **Morala:**

Kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica pojmovanja dobrega in slabega:

(odvisnost morale od družbenih razmer).

Ključno pravilo etičnega vedenja



- **Kako bi si želel biti jaz obravnavan v tej situaciji?**
 - je vodilo integritete in etičnega obnašanja v vsaki situaciji.
- **Etika ni filozofska debata – pomeni delovanje,**
 - ne gre za to kaj bi jaz storil, če bi bil v določeni situaciji ampak, kaj storim, če sem v tej situaciji.

Vrednote



- Zelo preprosto je odgovoriti na preprosto vprašanje, katere so ključne vrednote za posameznika ali podjetje?
 - Za posameznika so to zdravje, družina, delo, resnica, poštenost, iskrenost, varnost in podobne vrednote, ki se pojavljajo na vrhu vseh analiz.
 - Znotraj podjetij so to fleksibilnost, skrb za zaposlene, transparentnost, poštenost in druge podobne.

Ključno vprašanje, ki pa si ga pogosto pozabimo zastaviti je, ali so naše osebne ali organizacijske vrednote tudi gibalo našega vedenja ali obnašanja organizacije.

Življenje v skladu z vrednotami



Z vidika vrednot je eden večjih problemov modernega managerskega okolja ta, da je v njem izjemno veliko dražljajev (informacij, okoliščin, politike...), ki nas usmerjajo proč od vrednot.

Ena ključnih napak je, da nas neprestano kdo prepričuje, da MORAMO živeti v skladu z vrednotami. (kakovost!)

V managerskem smislu moramo voditi ljudi tako, da bo v njihovem interesu živeti v skladu z vrednotami.

Ljudje morajo biti prepričani, da se splača živeti v skladu z vrednotami – po domače: “Nekaj morajo imeti od tega:”



Corpus Anima Ratio

inštitut za osebni razvoj

Hvala za pozornost!

Dr. Aleksander Zadel

institutcar@gmail.com
aleksander.zadel@gmail.com

Pridobitve 2. modula



Spoznali boste:

- Kako se tudi v najtežjih življenjskih – managerskih situacijah vesti v skladu z vrednotami
- Kako v podjetju upravljati z vrednotami

S tem boste pridobili:

- Standard medosebnih poslovnih odnosov

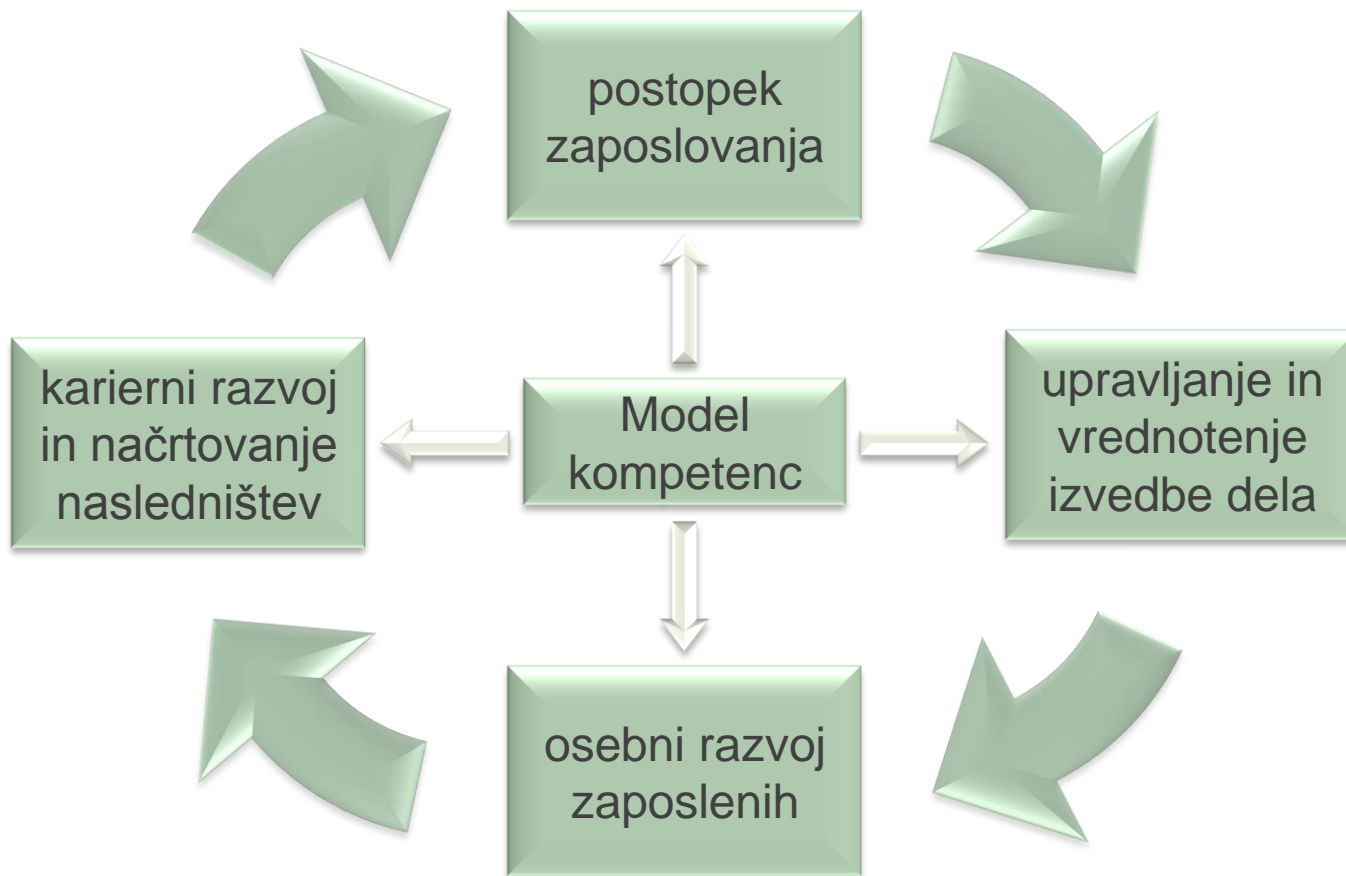
Modul 3:

Izgradnja modela kompetenc

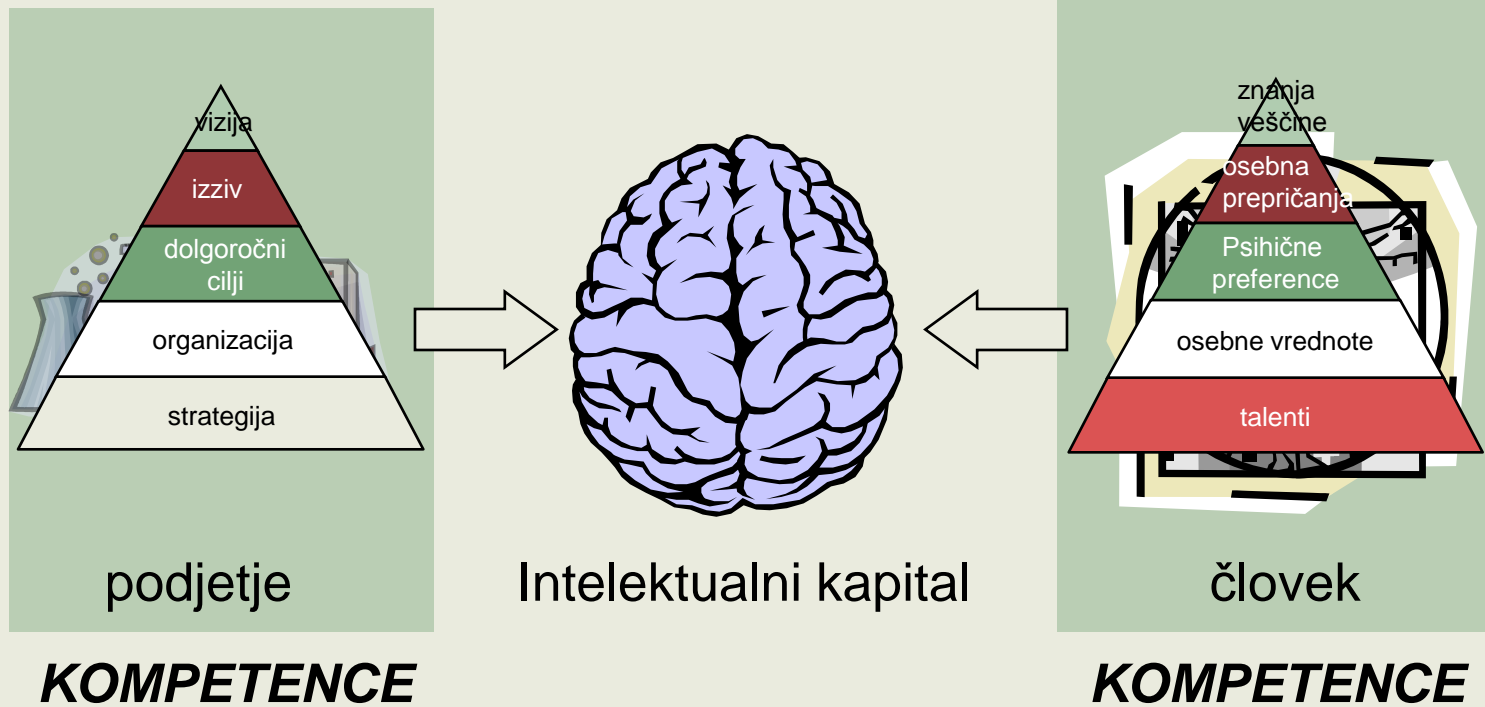


- definicija kompetenc, primeri uporabe in kaj pridobimo z uporabo modela kompetenc,
- proces izgradnje modela kompetenc,
- proces merjenja kompetentnosti zaposlenih.

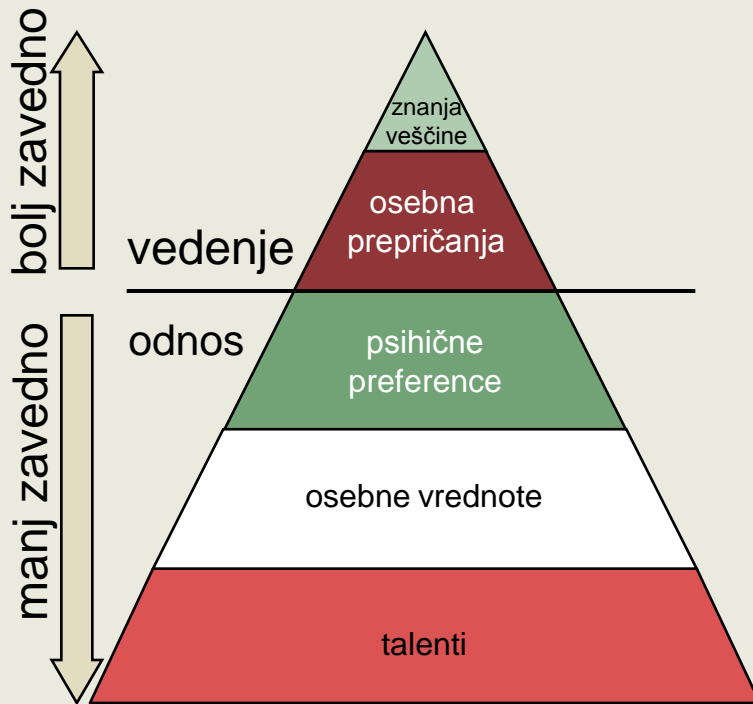
Model kompetenc podpira vse procese upravljanja s človeškimi viri



Dva zorna kota



Osebnostne lastnosti



- znanja in veščine (je možno spremeniti)
- osebna prepričanja, stvari ali dogodki, ki jih imamo za resnične (možne so dolgotrajne spremembe)
- psihične preference, notranje lastnosti posameznika (se težko spreminjajo)
- osebne vrednote, osnovni principi razmišljanja, odločanja, življenja (skoraj nemogoče spremeniti)
- talenti, so prirojene sposobnosti oz. preference (nemogoče spremeniti)

Pridobitve 3. modula



- Znanja, veščine in orodja za izgradnjo in uporabo modela kompetenc.
- Znanje, veščine in orodja za izdelavo natančnih opisov delovnih mest, s pripadajočimi kazalci uspešnosti.
- Osnovo za učinkovito upravljanje s človeškimi viri.

Modul 4:

Izgradnja osebnih profilov in zaposlovanje



- kako zaposlovati na strateški način,
- proces zaposlovanja,
- orodja za izdelavo osebnega profila in pomoč pri selekciji kandidatov (testi vrednot, osebnostnih značilnosti in potenciala kandidatov),
- teorija C.G.Junga o osebnostnih tipih.

Proces zaposlovanja



Potencial?



Preteklost?

Prihodnost?

Proces zaposlovanja



Potencial?



Razvite kompetence?

Potrebne kompetence?

Proces zaposlovanja



Pridobitve 4. modula



- Povezavo med strateško usmeritvijo podjetja in opisi delovnih mest.
- Kompetence za strokovno vodenje intervjujev s kandidati.
- Poznavanje psiholoških testov in njihove uporabne vrednosti za uvid v kandidate.
- Suverenost in strokovnost pri procesu zaposlovanja.
- Prave ljudi za vaše podjetje, tim in delovno mesto.

Modul 5:

Motivacija za vrhunsko izvedbo dela



- kaj je motivacija,
- ukoreninjeni predsodki in zmote o motivaciji,
- kako lahko vodja vzpodbuja motivacijo zaposlenih,
- metode za ustvarjanje motivirajočega delovnega okolja.

Pridobitve 5. modula



- Spoznanje kaj motivira vaše ljudi.
- Orodja, tehnike in ideje kako vzpodbujati motivacijo pri ljudeh, ki jih vodite.
- Izboljšano sposobnost ustvarjanja delovnega okolja, kjer se ljudje počutijo cenjeni in motivirani za delo.
- Užitek dela v razširjeni pozitivni energiji, ki izvira iz motiviranega tima.
- Uspešen, motiviran in lojalen tim.

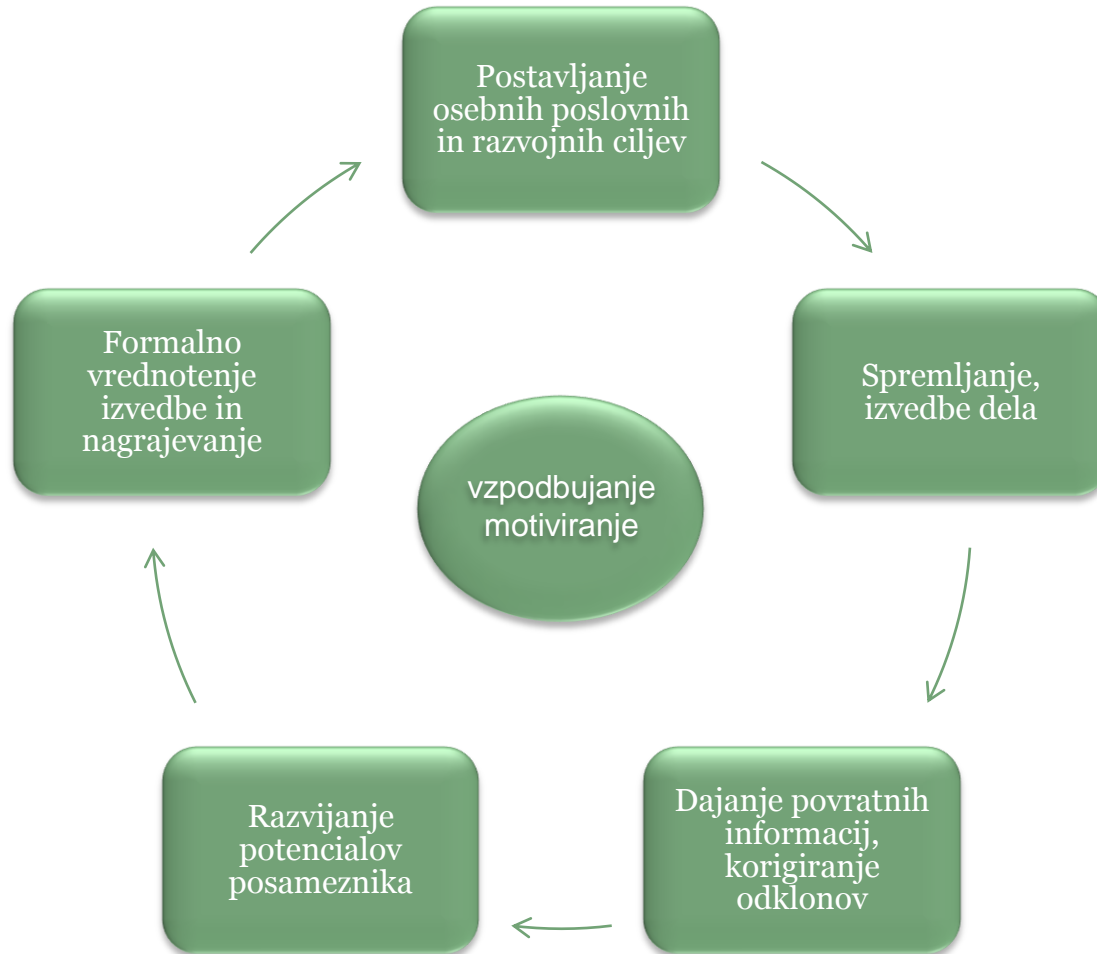
Modul 6:

Upravljanje z izvedbo dela zaposlenih



- proces upravljanja z izvedbo dela,
- dejavniki uspeha izvedbe dela,
- proces izdelave osebnih poslovnih ciljev,
- situacijsko in ciljno vodenje.

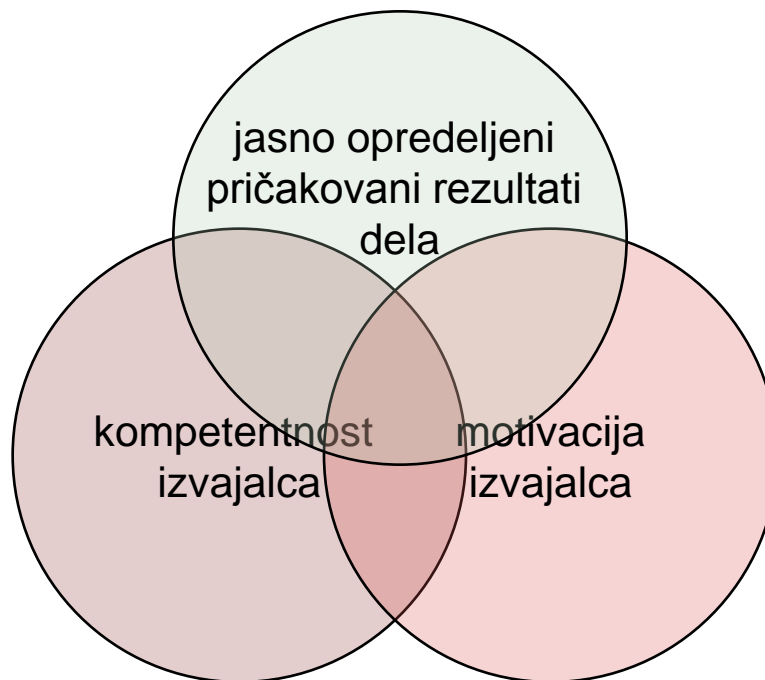
Proces upravljanja izvedbe dela



Ključni dejavniki uspešne izvedbe dela



kaj narediti?



kako narediti?

volja za delo!

Pridobitve 6. modula



- Kompetence in orodja za postavljanje ciljev zaposlenim.
- Kompetence in orodja za spremljanje izvedbe dela zaposlenih.
- Povezavo med cilji ter strateško usmeritvijo vašega podjetja ter cilji zaposlenih.
- Zavedanje zaposlenih o njihovi vlogi v podjetju in pričakovanjih, ki naj jih izpolnijo.
- Motiviranost zaposlenih zaradi individualno postavljenih ciljev, glede na sposobnosti, interese in kompetence posameznika.

Modul 7:

Uspešna komunikacija z zaposlenimi



- osnove in načela uspešne komunikacije,
- vloga povratne informacije v uspešni komunikaciji z zaposlenimi,
- reševanje konfliktov.

Vrste razgovorov o izvedbi dela



- Letni razgovor
- Karierni razgovor
- Redni razgovor
- Izredni razgovor

Pridobitve 7. modula



- Kompetence za uspešno komunikacijo z zaposlenimi.
- Boljše poznavanje sebe in vaših kolegov.
- Sogovorniki bodo razumeli in upoštevali vaša sporočila.
- Dobre medsebojne odnose v timu.
- Užitek dela v pozitivni delovni klimi.

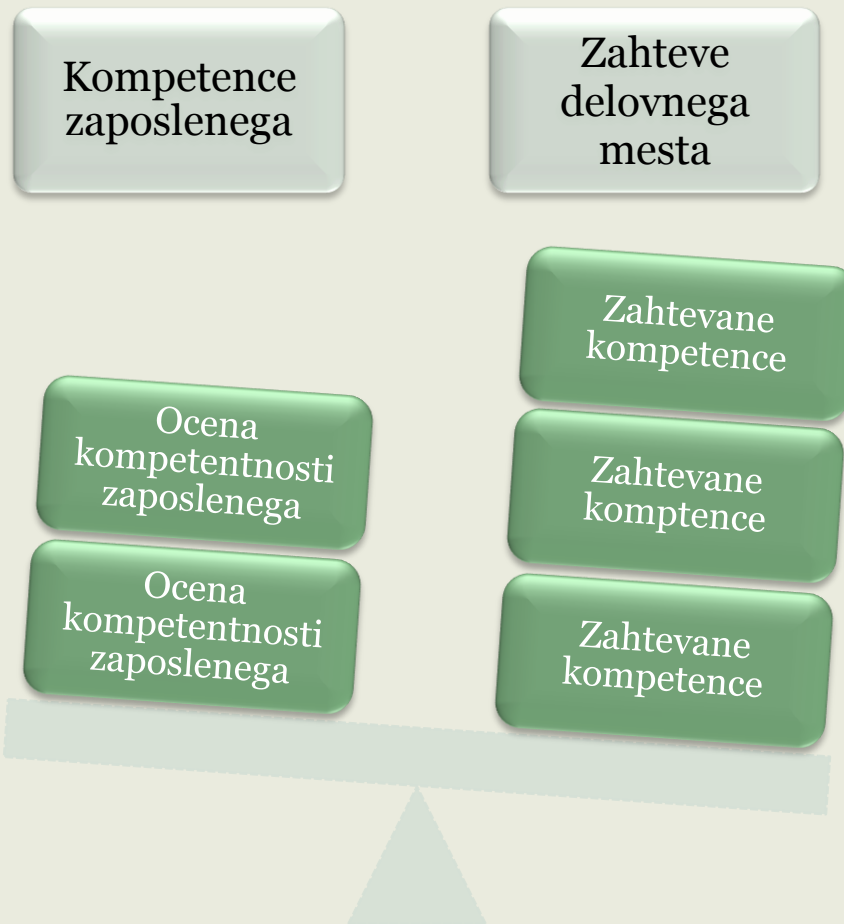
Modul 8:

Razvoj zaposlenih



- osebni razvoj zaposlenih,
- karierni razvoj in načrtovanje nasledništev,
- metode prenosa znanj in veščin v podjetju.

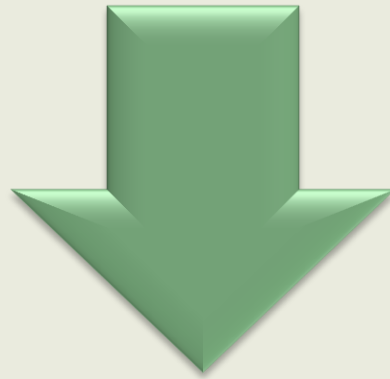
Osebni razvoj zaposlenih



Osebni razvoj zaposlenih



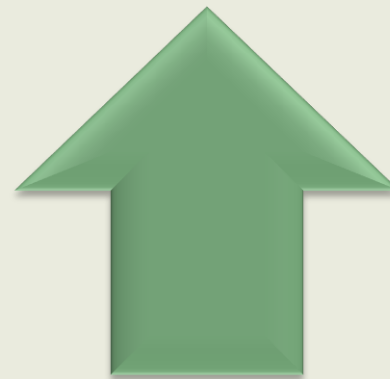
Karijerni razvoj zaposlenih



Načrtovane
kadrovske
širitve,
nasledništva



Potencial
zaposlenega



Pridobitve 8. modula



- Izboljšano usmeritev izobraževanj, usposabljanj in treningov glede na dejanske potrebe podjetja.
- Kompetence za izbor in organizacijo razvojnih aktivnosti, ki povečujejo uspešnost izvedbe dela posameznika.
- Kompetence za organizacijo internega prenosa znanj in izkušenj v podjetju.
- Povečano sposobnost podjetja, da nudi razvoj in neguje lojalnost talentiranih posameznikov.
- Kompetence za načrtovanje kariere zaposlenih.
- Kompetence za nudenje pomoči in podpore zaposlenih pri kariernem razvoju.
- Motiviranost in lojalnost zaposlenih.

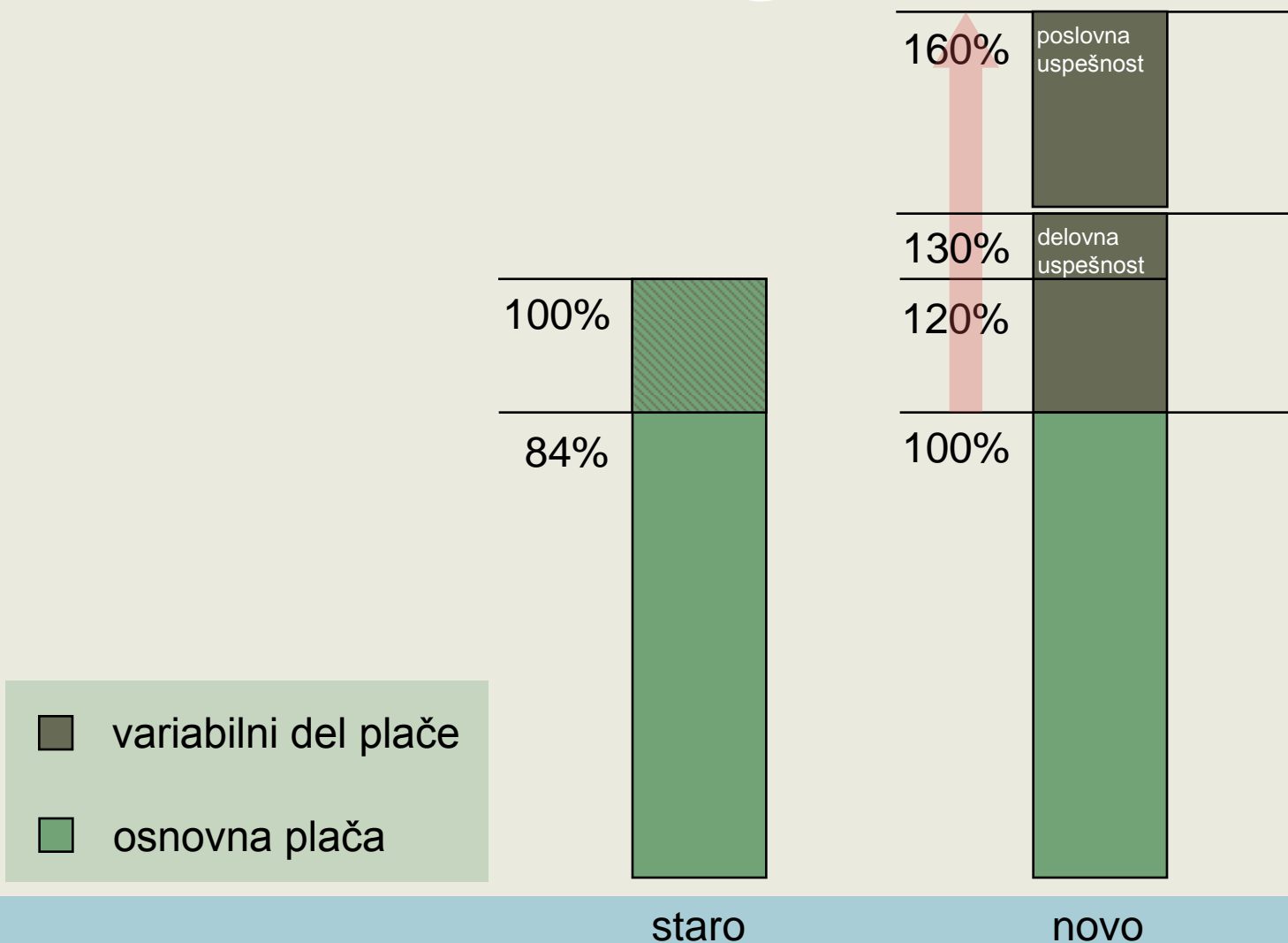
Modul 9:

Sistem nagrajevanja po uspešnosti



- temelji za vzpostavitev sistema nagrajevanja po uspešnosti,
- metodologija nagrajevanja po uspešnosti,
- simulacija delovanja sistema nagrajevanja po uspešnosti.

Sistem nagrajevanja po uspešnosti



Izračun variabilnega dela plače



Primer temelji na prej definiranem skladu in definirani povprečni oceni

Poslovna uspešnost - prihodkovni osebni cilji (mesečno ali kvartalno)							
Dosežek	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%

Delovna uspešnost - mehki osebni cilji (letno)							
Osebni dosežek	Dosežek podjetja ali posameznega področja poslovanja						
	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
10	5%	8%	12%	18%	22%	26%	30%
9	4%	7%	11%	15%	19%	23%	27%
8	3%	6%	9%	12%	16%	20%	24%
7	2%	5%	7%	9%	12%	16%	20%
6	1%	3%	5%	6%	8%	11%	15%
5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Pridobitve 9. modula



- Kompetence za pripravo in vzpostavitev procesov v podjetju, ki služijo kot temelji sistema nagrajevanja po uspešnosti.

Modul 10:

Delovno pravo



- zakonska podlaga urejanja delovnih razmerjih,
- pogodbe o zaposlitvi,
- pravice obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja,
- politike dela in pravilniki,
- primeri iz prakse.

Pridobitve 10. modula



- Kompetence za upravljanje s človeškimi viri v skladu z zakonom o delovnih razmerjih.

Modul 11:

Merjenje uspešnosti upravljanja s človeškimi viri



- kaj nam da uvid v učinkovitost ravnanja s človeškimi viri v podjetju?

Pridobitve 11. modula



- Kompetence za vodenje anket in analiz v zvezi z uspešnostjo upravljanja s človeškimi viri.

Modul 12:

Prihodnost upravljanja s človeškimi viri



- prihajajoči izzivi ,
- pomembnost kadrovskih vodij in njihovih kompetenc,
- evolucija in revolucija v 21. stoletju,
- globalni človeški viri kot konkurenčna prednost.

Pridobitve 12. modula



- Poznavanje trendov v prihodnosti.
- Poznavanje zahtev za upravljanje s človeškimi viri v prihodnosti.
- Globalno sliko o razvoju upravljanja s človeškimi viri.

Metode dela

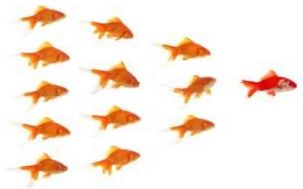


- **Konceptualni pristop:** konceptualni modeli, razlage in debate podajo osnovne koncepte upravljanja s človeškimi viri.
- **Izkustveni pristop:** simulacije vedenja, študije primerov, izmenjava mnenj vodij in praksa v delovnem okolju udeležencev utrdijo konceptualno vsebino akademije.
- **Vodenjska praksa:** igranje vlog razvije veščine vodenja in komunikacije.
- **Povratne informacije:** videnja predavateljev in kolegov bodo izpostavila razvite kompetence udeležencev in osvetlila področja za izboljšave.
- **Antropozofski pristop:** delo bo popestreno z euritmiskimi vajami, ki vzpodbujajo razmišljanje izven prirojenih okvirjev, pomagajo najti zakonitosti, ki vladajo v svetu in spoznati možnosti nadaljnjega razvoja človeka.
- **Udeleženci bodo pridobili tudi neomejen dostop do virtualne spletne akademije za ohranjanje stikov, medsebojnega vzpodbujanja ter pomoči in podpore za izvedbo osebne akcijskega načrta.**

Termini in prijave



- 2-3 x mesečno .
- Trajanje 6 mesecov.
- Domače naloge.
- Podpora pri prenosu v prakso.



Hvala za pozornost!