

TAKING
COOPERATION
FORWARD

📍 Maribor, 15. 3. 2021

💬 **IN SITU - Razvoj človeških virov**

👤 Fundacija Prizma - Mateja Karničnik in Karmen Vaupotič

VOZNI RED

- Pomen razvoja človeških virov (RČV)
- Motivacija
- Zaposlovanje
- Vodenje
- Timsko delo
- Komunikacija in poslovni bonton
- Usposabljanje/izobraževanje

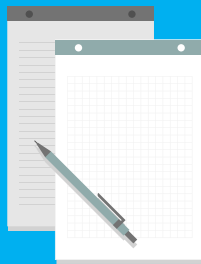


PRIČAKOVANJA

OD VSEBINE



OD SEBE



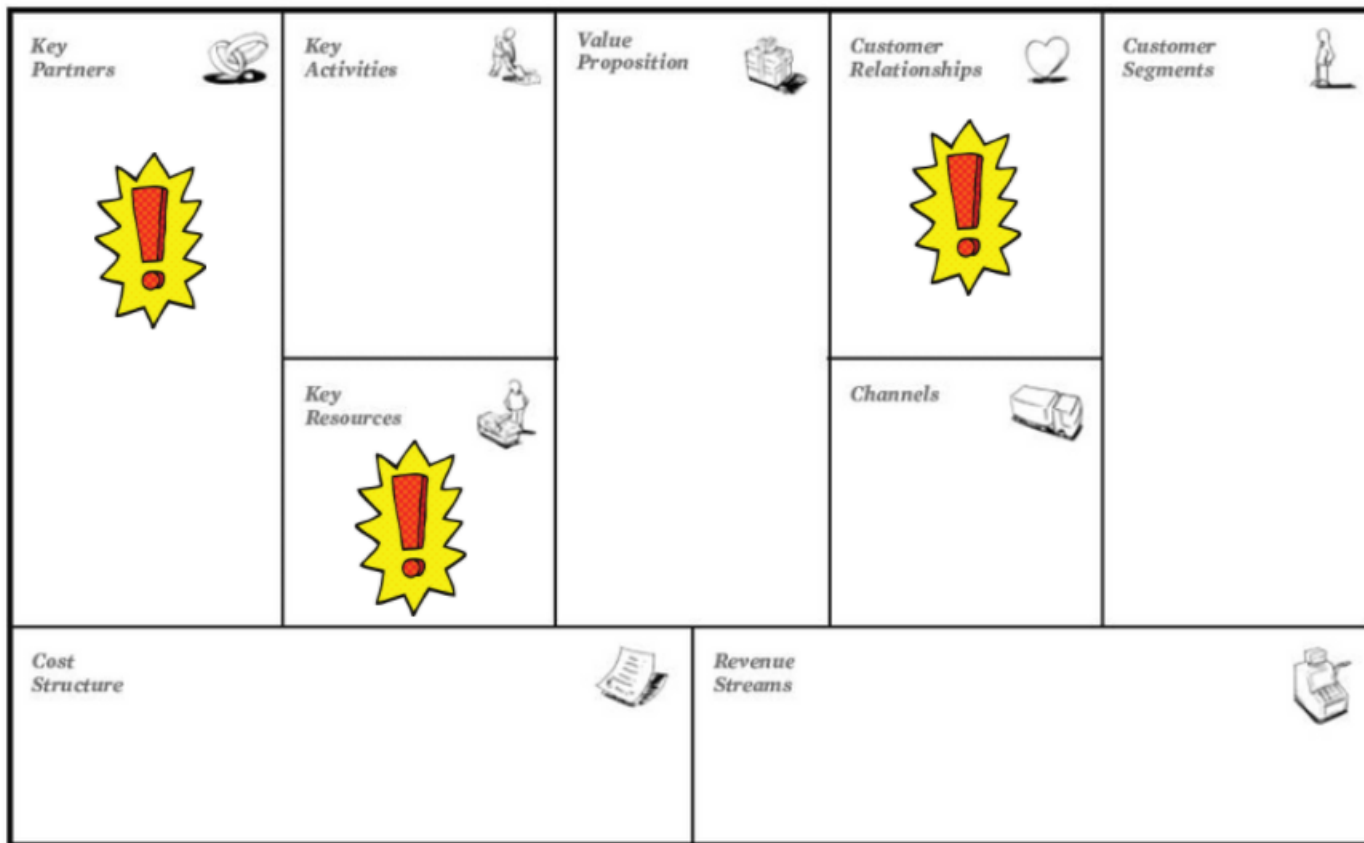
OD SKUPINE



OD MENTORIC



POSLOVNI MODEL IN ČLOVEŠKI VIRI



Današnja delovna sila se spreminja...

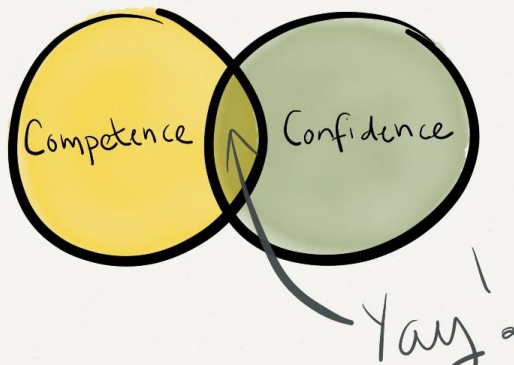
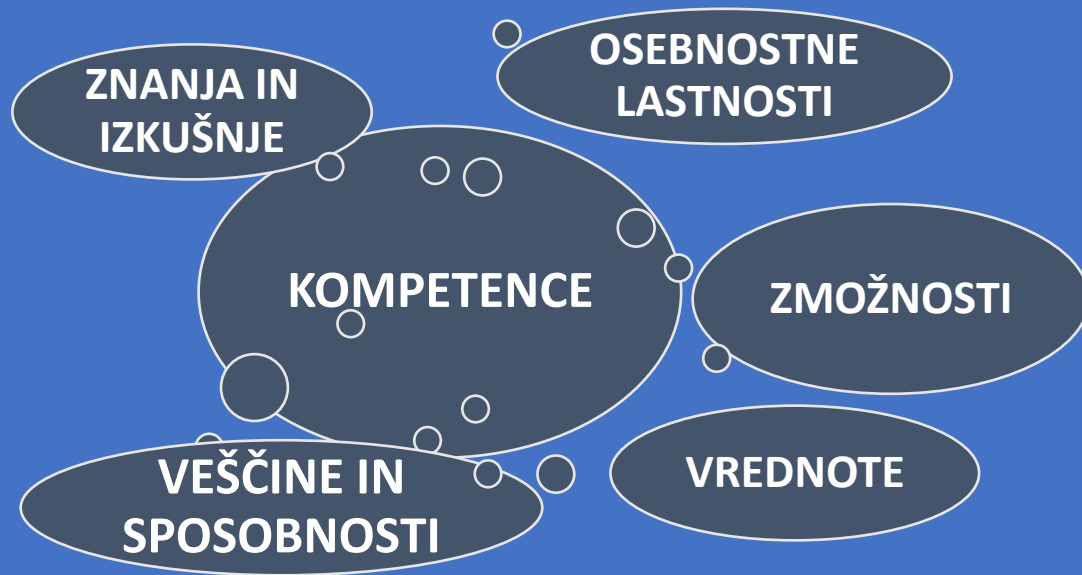


V hitro spreminjajočih se razmerah globalne konkurence se potrebe po človeških sposobnostih in znanju razmeroma hitro spreminjajo.

„Upravljanje človeških virov je ob naraščajoči globalni konkurenci, internacionalizaciji tehnologij, osredotočenosti na stroškovno učinkovitost in produktivnost delavcev, vedno bolj pomembno.“
(Callier, 2001)



KDO SMO IN KAJ IMAMO?



RAZMIŠLJANJA:

- katere so najbolj pomembne, skoraj nujne,
- katere najbolj vplivajo na vašo osebno in poklicno uspešnost,
- brez katerih ne morete uresničevati strategije in poslovnih ciljev (socialnega podjetja).

Kompetence prihodnosti Industrije 5.0 ...

Medosebne kompetence

(tj. kompetence vezane na sodelovanje in vodenje drugih)

- Komuniciranje
- Vodenje
- Skupinsko delo



Osebne kompetence (tj. kompetence vezane na osebni razvoj in za trajno zagotavljanje zaposljivosti)

- Osebni razvoj
- Vseživljenjsko učenje
- Načrtovanje kariere
- Inicativnost
- Prilagajanje in fleksibilnost
- Motivacija



Organizacijske kompetence

(tj. kompetence vezane na strateški pristop k delu)

- Delo pod časovnim pritiskom
- Načrtovanje in organizacija
- Reševanje problemov
- Kritično in analitično mišljenje



Trde“ kompetence

(tj. kompetence vezane na merljiva znanja in veščine)

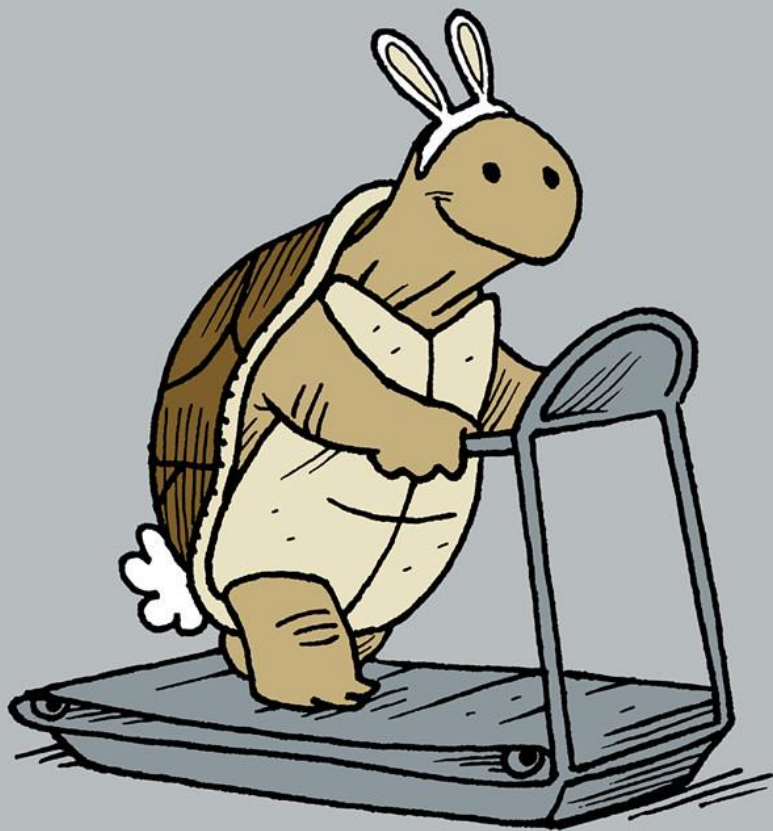
- Branje in pisanje
- Računanje
- Tuji jeziki
- Uporaba računalnika



ORODJA RČV:

- individualni karierni načrt,
- sistem „redni letni razgovori“
- karierni razvojni razgovori,
- ocenjevanje delovne uspešnosti,...





(SAMO)
MOTIVACIJA

MOTIVACIJA

- sila, ki nas žene proti cilju + vztrajnost + disciplina
- ZAKAJ ŽELIMO DOSEČI CILJ? KAJ ŽELIMO Z NJIM DOSEČI? KAKO SE BOMO POČUTILI, KO GA DOSEŽEMO? – usmerjamo pozornost in motivacijo k doseganju cilja
- ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana
- notranja in zunanja motivacija
- pomoč: razdelimo cilje na manjše, pazimo na težavnost



- Denar?
- Pomembno je, da ustvarimo ugodne pogoje, ki motivirajo
- Vsak izmed nas ima, eni bolj močno prisotne, drugi manj, naslednje podzavestne potrebe: potrebo po priznanju, spoštovanju, odgovornosti, po nagradi.
- Kaj nas demotivira?
- Kakšna je vloga vodje?



**KAJ MOTIVIRA
ZAPOSLENE?**

ZAPOSLOVANJE



Z zaposlovanjem povezana zakonodaja

- Zakon o delovnih razmerjih
- Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu



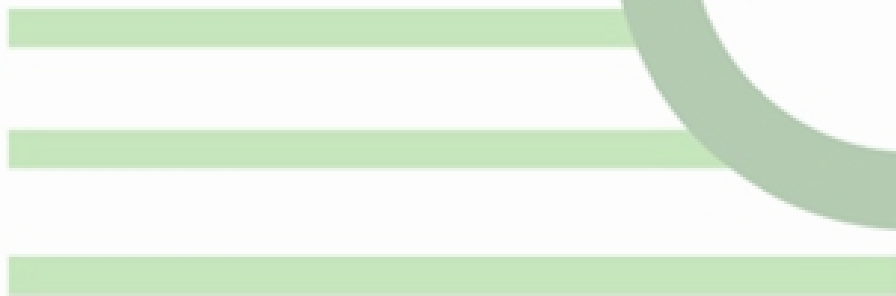
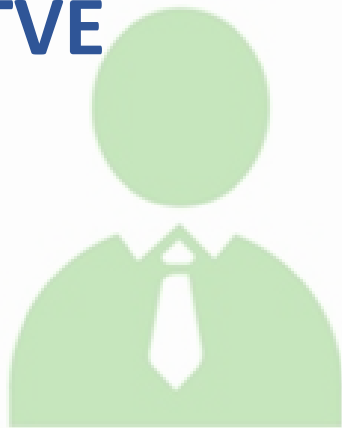
Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)

- ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi
- predpisuje zagotavljanje enake obravnave
- prepoveduje diskriminacijo, spolno in drugo nadlegovanje, trpinčenje

POSTOPEK ZAPOSLOTITVE

Objava prostega DM

- obvezna po ZDR-1
- lahko interna
- pogoji za opravljanje dela + rok za prijavo
- različni načini iskanja kandidatov



Selekcijski postopek

- pregled prejetih ponudb
- ožji izbor (izpolnjevanje pogojev)
- vabilo na razgovor, obvestilo o preizkusu ali testiranju, vprašalnik
- priprava na razgovore



VAJA: Izbira novega voditelja sveta

Kandidat A:

- Povezan je s korumpiranimi politiki, pred pomembnimi odločitvami se posvetuje z astrologi. Imel je dve ljubici. Močno odvisen je od tobaka in na dan zvrne osem do deset martinijev.

Kandidat B:

- Dvakrat so ga vrgli iz službe, rad spi do poldneva. V študentskih dneh je užival opij, vsak večer izprazni steklenico viskija.

Kandidat C:

- Odlikovan vojni heroj. Ne kadi. Redkokdaj pije, le občasno kako pivo. Je vegetarijanec. Nikoli ni prešuštoval.

Vir: dr. Kenan Crnkić: Več od življenja

VAJA: Izbira novega voditelja svobodnega sveta

Kandidat A:

- Franklin Delano Roosevelt

Kandidat B:

- Winston Churchill

Kandidat C:

- Adolf Hitler



Obveznosti z izbranim kandidatom

- napotitev na zdravniški pregled
- seznanitev s pogoji dela
- posredovanje predloga pogodbe
- sklenitev pogodbe o zaposlitvi
- prijava v obvezna zavarovanja (8 dni od sklenitve pogodbe)



POGODBA O ZAPOSLOITVI



- vsebovati mora vse bistvene elemente po ZDR-1
- z njo se lahko določijo pravice, ki so za delavca ugodnejše, kot jih določa ZDR-1
- predlog 3 dni pred sklenitvijo
- pisno ob sklenitvi

OBVEZNE SESTAVINE

1. Podatki o pogodbenih strankah
2. Datum nastopa dela
3. Naziv delovnega mesta (vrste dela) s kratkim opisom dela
4. Kraj opravljanja dela
5. Čas, za katerega je sklenjena PZ
6. Določilo o polnem oz. krajšem delovnem času
7. Določilo o delovnem času
8. Določilo o znesku osnovne plače
9. Določilo o drugih sestavinah plače, plačilnem obdobju, plačilnem dnevu
10. Določilo o letnem dopustu
11. Dolžina odpovednih rokov
12. Navedba kolektivnih pogodb
13. Druge pravice in obveznosti

pred podpisom...

- natančnejša seznanitev z vodjo, DM
- zdravniški pregled (obrazec)
- priprava osnutka zaposlitvene pogodbe in prilog
- kandidat predloži delodajalcu dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela

...po podpisu

- prijava delavca v pokojninsko, invalidsko in zdr. zavarovanje
- prijava njegovih družinskih članov
- obvestilo neizbranim kandidatom

VKLJUČEVANJE PROSTOVOLJCEV

- delo po svobodni volji in brez pričakovanja plačila ali neposrednih ali posrednih materialnih koristi zase, ampak v dobro drugih ali v splošno korist.
- Zakon o prostovoljstvu (ureja organizirano prostovoljsko delo)
- vpis v vpisnik prostovoljskih organizacij in organizacij s prostovoljskim programom
- Dogovor o prostovoljskem delu
- povrnitev stroškov (potni stroški, stroški prehrane in nastanitve)
- vodenje evidence)



UVAJANJE

Kako ste se počutili, ko
ste pričeli z delom
na prvem delovnem
mestu?

Koristi temeljitega uvajanja

- polna delovna učinkovitost je hitreje dosežena, zato zmanjšuje stroške
- zaposlen je sposoben hitro in učinkovito reagirati na zahteve
- večja motiviranost in produktivnost
- lažja “socializacija” v okolje, občutek varnosti
- osebno zadovoljstvo
- spozna svoje mesto v timu
- manj verjetno, da pride do nesreče



Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)

- določa pravice in dolžnosti delodajalcev in delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu



VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

Delodajalec:

- dolžnost zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom
- usposablja delavce za varno in zdravo delo
- zagotovi izdelavo Izjave o varnosti z oceno tveganja
- sprejme ukrepe za preprečevanje psihosocialnih tveganj
- zagotovi zdravstvene preglede delavcev
- načrtuje promocijo zdravja na delovnem mestu...



Delavec:

- mora upoštevati in izvajati postavljena pravila delodajalca



- Pisna ocena tveganja (orodje OIRA)
- Po ocenjevanju – Izjava o varnosti z oceno tveganja (do 10 zaposlenih – sami, obstoječi obrazec – Pravilnik o načinu izdelave)
- Zapisnik o posvetovanju z delavci (Izjava o seznanitvi)



VARNOST PRI DELU - USPOSABLJANJE:

- ob sklenitvi delovnega razmerja
- ob prerazporeditvi na drugo delovno mesto
- ob uvedbi novih tehnologij
- ob uvedbi novih delovnih sredstev
- ob spremembi vseh drugih dejavnikov
- v skladu z oceno tveganja



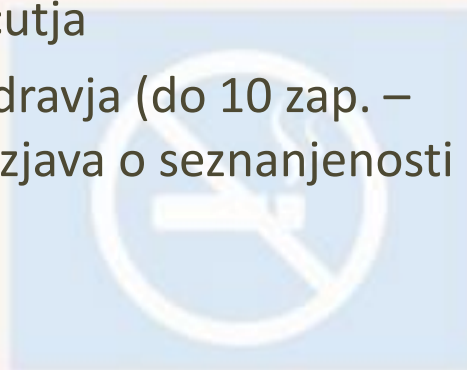
- predpisuje zakon, pomembna zaradi boljšega zdravja in počutja zaposlenih
- pogosto neresen pristop (do resnega problema)
- boljše zdravje – bolj zadovoljni zaposleni



PROMOCIJA ZDRAVJA

Koraki:

- analiza stanja zdravja in počutja
- izdelava načrta promocije zdravja (do 10 zap. – poenostavljen načrt; s.p. – izjava o seznanjenosti s smernicami)
- izvajanje ukrepov





Govorite o
svojih čustvih



Sprejmite
samega sebe



Vzemite si
čas za počitek



Prehranjujte
se zdravo



Bodite telesno
aktivni

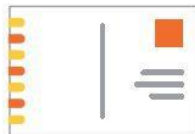
10 KORAKOV



DO BOLJŠEGA DUŠEVNEGA ZDRAVJA



Družite se z
osebami, ki
dobro vplivajo
na vaše počutje



Ohranite stike



Zaprosite
za pomoč



Skrbite za druge



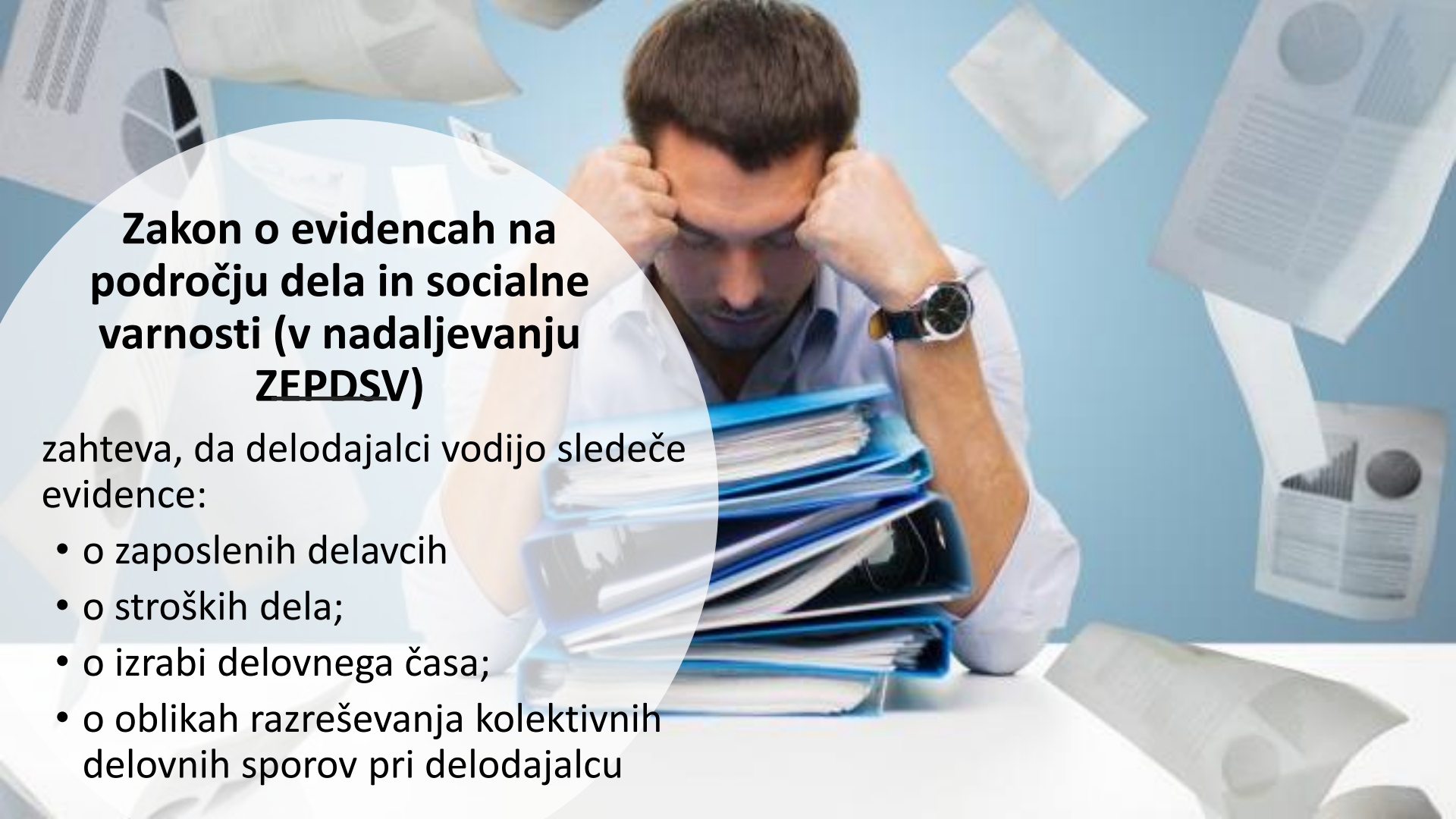
Počnite stvari,
ki vas veselijo

DOBRA ORGANIZACIJSKA KLIMA



- ustvarjalno ozračje enotnosti
- pripadnost zaposlenih organizaciji
- dobri medosebni odnosi
- dobri odnosi zaposlenih do strank
- zadovoljstvo z delom
- motiviranost za delo
- kreativnost in inovativnost
- manj konfliktov
- zmanjšanje absentizma in prezentizma





Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (v nadaljevanju ZEPDSV)

zahteva, da delodajalci vodijo sledeče
evidenice:

- o zaposlenih delavcih
- o stroških dela;
- o izrabi delovnega časa;
- o oblikah razreševanja kolektivnih
delovnih sporov pri delodajalcu

SPLOŠNI AKTI DELODAJALCA



- Akt o sistemizaciji delovnih mest (10+ zaposlenih)
- Pravilnik o varnem in zdravem delovnem okolju
- Izjava o varnosti z oceno tveganja
- Pravilnik o varstvu osebnih podatkov
- Pravilnik o ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti
- drugi priporočljivi akti, ki dodatno definirajo delovnopravne postopke in pravila za delo





Voditi pomeni
naravnati aktivnosti
posameznikov in
skupin k uresničevanju
načrtovanih ciljev.



Upravljanje:

- je usmerjanje in nadziranje, lahko tudi s strani lastnikov (lastniško upravljanje).
- planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontrola.

Vodenje
≠
upravljanje

Vodenje:

- je sestavni del menedžmenta.
- je sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine.
- sloni na poslanstvu, viziji, vrednotah in organizacijski kulturi.



FAZE PROCESA VODENJA:
dajanje pobud, opredelitev ciljev,
načrtovanje aktivnosti, organizacija dela in
nalog, kontroliranje doseganja ciljev in
povratne informacije.

KATERE STILE VODENJE POZNATE?

Preverite svoj
stili vodenja:

Direktivno vodenje:
postavljanje, odločanje,
določanje, preverjanje...
(navodila)

Podporno vodenje:
iskanje predlogov, spodbujanje,
poslušanje, komuniciranje...
(sodelovanje)

Delegatsko vodenje:
prenos odgovornosti,
participativno vodenje
(sovodenje)

Mentorsko vodenje:
načrtovanje, upoštevanje,
spodbujanje, usmerjanje...
(poučevanje)



OSEBNE ZNAČILNOSTI VODJE - KARIZMATIČEN VODJA

- dominantna osebo, prepričljiv govornik, ki lahko prepriča poslušalce;
- označuje ga lastna vizija in da je pripravljen tvegati, da doseže to vizijo,
- je zelo občutljiv na pritiske iz okolice in potrebe podrejenih ter razkazuje tisto vedenje, ki ni vsakdanje;

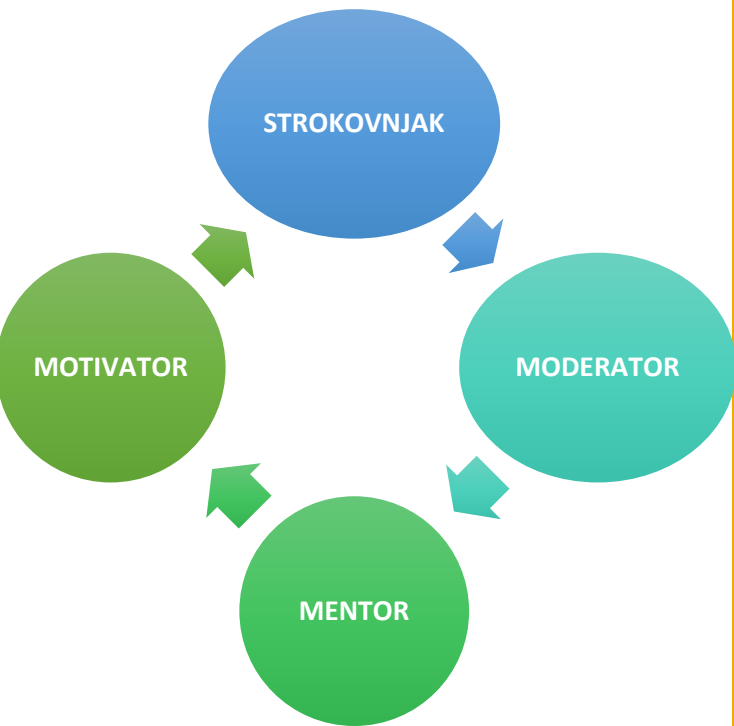
Ljudje, ki delajo za karizmatičnega vodjo, so motivirani, da se še dodatno potrudijo za delo, ker imajo svojega vodjo radi in ga spoštujejo.

Karizmatično vodenje se je najbolj izkazalo, ko je v okolju prisotna visoka stopnja stresa in negotovosti.

Značilnosti dobrega vodje:

- *inteligenca*
- *iniciativnost*
- *samozavest*
- *učinek helikopterja*

KLJUČNE VLOGE VODJE



Kaj so ključne naloge vodje?

- načrtovati,
- nadzirati,
- organizirati,
- koordinirati,
- motivirati,
- delegirati.

Soodločanje zaposlenih

- Delavce čim bolj vključimo v sprejemanje odločitev in reševanje težav (vprašamo jih za mnenje, alternative - 24. člen ZSocP).
- Spodbujamo jih k dajanju koristnih predlogov za izboljšave – inovacij.
- Na sestankih delavce spodbujajmo, da čim več prispevajo.
- Timsko delo.



TIMSKO DELO

Večino projektov danes upravlja skupina – tim = majhno število ljudi s komplementarnimi veščinami, ki se posveča skupnim namenom, delovnim ciljem in pristopom, ki se jim zdijo uresničljivi.



Vaja:

V čem so prednosti in kje slabost timskega dela?



SPOZNAVANJE VLOG V TIMU

- Vprašalnik
- Opis vlog

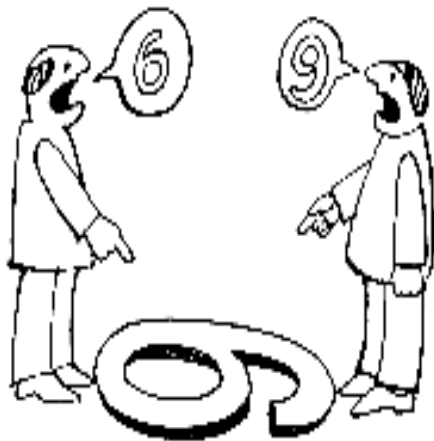
Ekipa ne potrebuje devet članov, da je uspešna. Posamezniki velikokrat zasedejo več kot eno vlogo in jo uspešno opravljajo.

Z uporabo samoocenjevalnega vprašalnika lahko najdete več informacij o vlogah, ki jih ljudje zasedajo v timu.

- snovalec /inovator
- iskalec virov
- koordinator/usklajevalec
- tvorec/izzivalec
- opazovalec/ocenjevalec
- sodelavec/timski delavec
- izvajalec/garač
- dovrševalec/zaključevalec nalog
- strokovnjak



KOMUNIKACIJA IN POSLOVNI BONTON



Komu pomagamo?



UMAZANO (SOSEDINO)
PERILO



SKUPINSKA VAJA

SNEŽINKE

Motnje v komunikaciji

- 1. Sposobnost dojemanja
- 2. Preusmerjena in razbita pozornost
- 3. Nerazumljivi in nejasni izrazi
- 4. Zmedenost, trema, strah
- 5. Kompozicija informacije
- 6. Psihološke motnje
- 7. Motnje okolja
- 8. Organske motnje
- 9. Motnje medija

OBLIKE KOMUNIKACIJE

**KOMUNIKACIJA
GLEDE NA ŠTEVILO
SODELUJOČIH**



Intrapersonalno



Interpersonalno

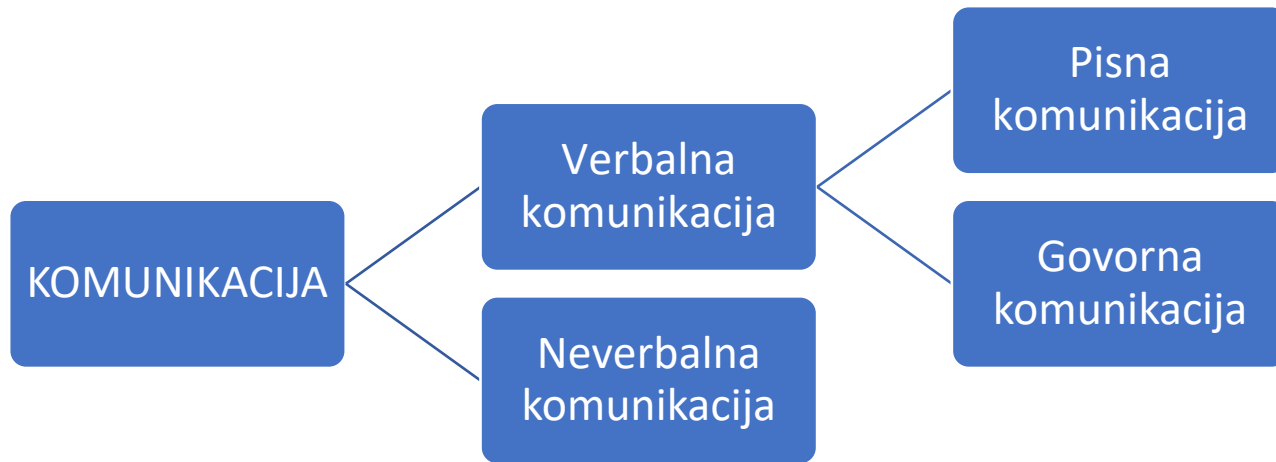


Javno

**INTERNO/NOTRANJE IN ZUNANJE
KOMUNICIRANJE**

**PRVA KOMUNIKACIJA VPLIVA TUDI NA DRUGO
KOMUNIKACIJO!**





7 RESNIC IN ZMOT O KOMUNICIRANJU



MEDOSEBNI ODNOSI

KAKŠNI SO VAŠI NASVETI
ZA DOBRE ODNOSE? KAJ
VAM JE POMEMBNO?

Kakšno interakcijo
imamo z drugimi?

Učinkovita komunikacija je temelj vsakega dobrega odnosa. Z dobro komunikacijo ne moremo rešiti vseh problemov in težav, noben problem pa se ne razreši brez nje.
(H. Hendrix).



SPOŠTOVANJE?

Vrednota, katero si vsi želimo.

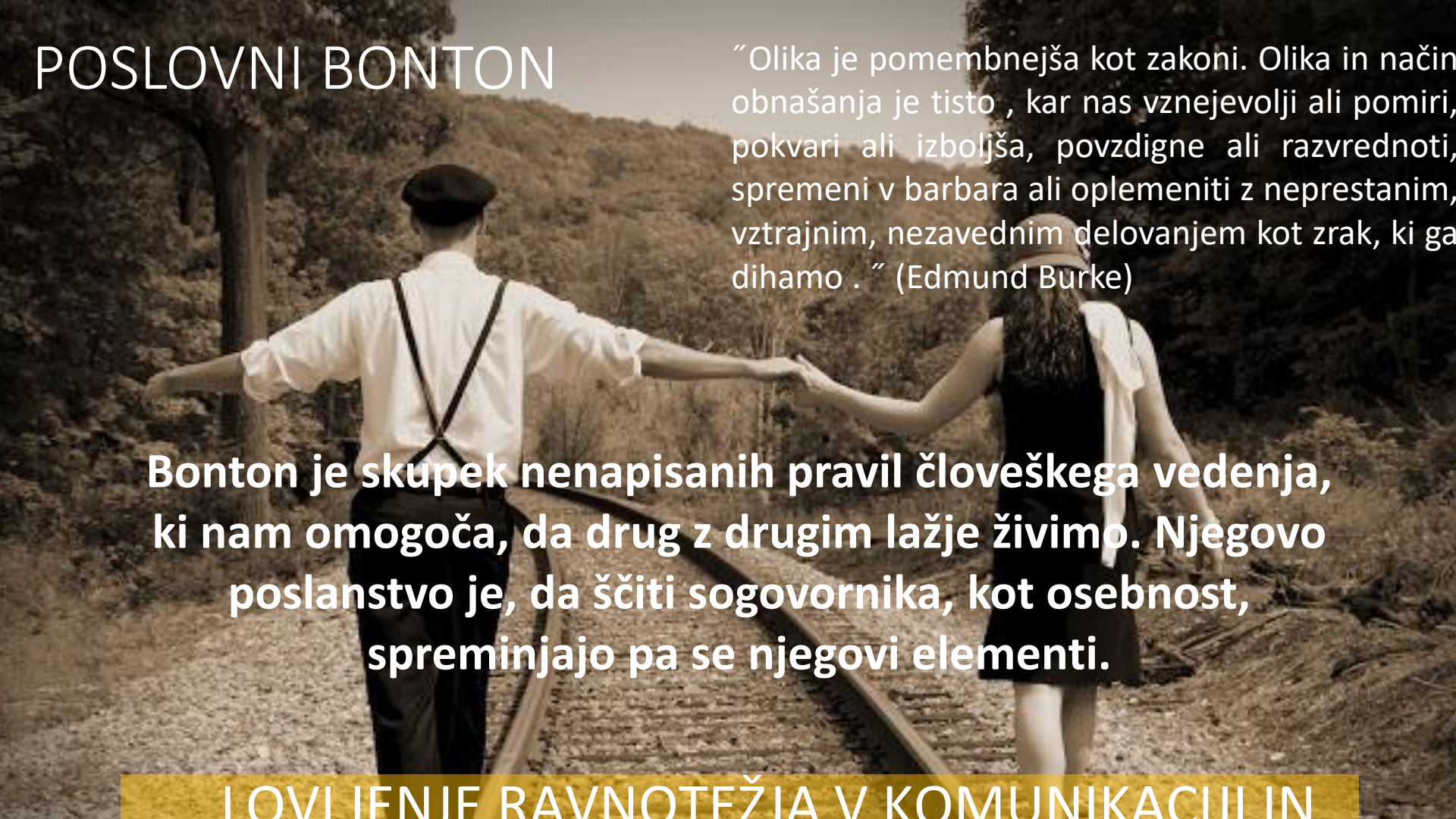


*„Tvoje vedenje je kakor oglasna deska,
na kateri so razobešene tvoje lastnosti“.*

**Kaj tvoje vedenje »sporoča« o
tebi?**

- **Spoštovanje sebe je osnova**, da nas drugi spoštujejo.
- **Osnova samospoštovanja je zunanji izgled in osebna urejenost.**
- Spoštovanje do drugih je **upoštevanje pravil bontona in čutne ostrine pri komuniciranju.**
- **SPOŠTOVANJE = PRVI VTIS + BONTON**

POSLOVNI BONTON



“Olika je pomembnejša kot zakoni. Olika in način obnašanja je tisto , kar nas vznejevolji ali pomiri, pokvari ali izboljša, povzdigne ali razvrednoti, spremeni v barbara ali oplemeniti z neprestanim, vztrajnim, nezavednim delovanjem kot zrak, ki ga dihamo . ” (Edmund Burke)

Bonton je skupek nenapisanih pravil človeškega vedenja, ki nam omogoča, da drug z drugim lažje živimo. Njegovo poslanstvo je, da ščiti sogovornika, kot osebnost, spreminjajo pa se njegovi elementi.

LOVIJENJE RAVNOTEŽJA V KOMUNIKACIJI IN

OBLIKE VEDENJA/KOMUNIKACIJE



Asertivnost v medosebnih odnosih

Kako se zavzeti za
sebe in pri tem ne
prizadeti
sogovornika?

Prednostna pravila lepega vedenja uporabljamo pri pozdravljanju, predstavljanju, uporabi imen, rokovanju, vikanju, izmenjavi vizitk in poslavljanju

Prednost ima:

- Nadrejeni pred podrejenim
- Stranka pred zaposlenim
- Znanec pred neznancem
- Prisotni pred prišlekom
- Starejši pred mlajšim
- Ženska pred moškim

VIDEO: <http://www.youtube.com/watch?v=-Ew7wxQYtlo>

TIKANJE & VIKANJE

Osnovna oblika je vikanje, tikanje je stvar dogovora

Z vikanjem izražamo spoštovanje in ustvarjamo distanco

Tikanje predlaga tisti, ki ima prednost

Ne sprejmimo tikanje, če ga ponudi stranka ali poslovni partner

POZDRAVLJANJE

Pozdravi tisti, ki nima prednosti

Pozdravljanje je lepa navada

Na vsak pozdrav ozdravimo

Osebno ali pisno (poslovna vizitka)

Uporaba imen in nazivov

Osnovna pravila

ROKOVANJE

Roko vedno ponudi tisti, ki ima prednost

Na poslovnih srečanjih se gostitelj najprej rokuje z glavnim gostom

Neprimerno je rokovanje čez mizo ali pult, nagibanje preko drugih oseb ali križanje več rokovanj

Če sedimo za mizo stopimo izza mize

PREDSTAVLJANJE in

POSLAVLJANJE

Predstavljanje drugim je pomemben korak pri sporazumevanju, saj tako izvemo, kdo je kdo.

Prvi se predstavi tisti, ki nima prednosti.

Pri poslavljanju naj bo stisk rok čvrst, sogovornika gledamo v oči, na ustih imamo nasmeh, prijazen izraz

VODENJE SESTANKOV (ORGANIZACIJA IN IZVEDBA)

- formalni ali neformalni
- uspešni, so če se udeleženci držijo nekaterih osnovnih pravil poslovnega bontona



Kdo organizira sestanke in pogovore v podjetju?
Kakšne so vaše prakse in izkušnje?

ČESA SI NA SESTANKIH NE SMEMO PRIVOŠČITI?

KAJ JE POMEMBNO VAM?

- ne govorimo o stvareh, ki jih ne razumemo in ne poznamo dobro,
- bodimo dobri poslušalci, ne silimo v ospredje za vsako ceno,
- pripovedovanje šal na tuj račun je znak slabe vzgoje,
- nikoli ne govorimo o zasebnih, celo intimnih zadevah drugih ljudi,
- v poslovnem svetu ni prostora za sleng,
- če se naše mnenje ne ujema z mnenjem našega sogovornika, se ne smemo razburjati, temveč sogovornika prepričamo z argumenti,
- drugim pustimo, da povedo svoje in jim ne segamo v besedo,
- sogovornikom glejmo v oči in imejmo prijazen obraz,
- če je sogovornik do nas nesramen, ostanimo mirni, jeza v poslovnih vodah, nima kaj iskati,
- pomembno je, kaj in kako povemo, dolžina govorjenja ni najpomembnejša.



DAJANJE POVRATNIH INFORMACIJ

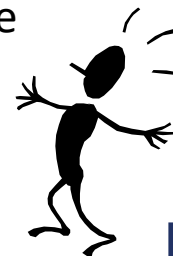


- pravočasno
- redno
- specifično
- izhajamo iz sebe
- omejen fokus
- tudi pozitivno



Direktno

*Postopek bo potrebno
spremeniti.
Kaj predlagate?*



Indirektno

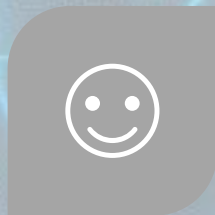
*Ali ste zadovoljni
s svojim delom?*

*Kaj bi lahko
naredili drugače?*

ALI STE VEDELI?



Vsakič, ko vodja sodelavcu poda povratno informacijo, s tem sproži čustveno reakcijo v tistem delu sodelavčevih možganov, ki nadzirajo preživetje.



Pozitiven odnos med vodjem in sodelavcem sproži tisto področje možganov, ki je zadolženo za odprtost za nove ideje.



Zrcalni nevroni so “krivi” za prenašanje slabega, neučinkovitega ozračja v našem timu, pomagajo pa lahko ustvariti bolj prijetno in delovno okolje.



Nagrajevanje “korenček in palica” v večini primerov dokazano ne deluje.



Zgodba 3 SITA

SITO KORISTNOSTI

Povejte
sogovorniku
informacije, ki so
zanj pomembne.

SITO RESNICE

Komunicirajte
preverjene
informacije

SITO DOBROTE

bodite odprti in
potrpežljivi, kadar
morate kaj
sporočiti

IZBIRA STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTA

KONFLIKT

Je situacija, ko vedenje enega ovira izpolnjevanje potreb drugega ali pa so neusklajene vrednote dveh posameznikov. (Thomas Gordon).

Je naraven, vitalni del življenja.

Ko je konflikt razumljen, lahko postane priložnost za učenje in ustvarjanje.

**KDAJ JE KONFLIKT NEKAJ
POZITIVNEGA?**

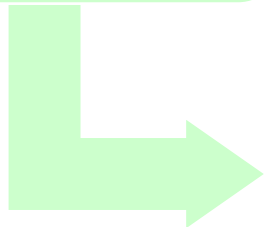


**KDAJ JE KONFLIKT NEKAJ
NEGATIVNEGA?**

STOPNJE KONFLIKTA

1. STOPNJA

- Vzdržujemo pozitivno samopodobo
- Osredotočanje nase, na problem in na druge



2. STOPNJA

- Ohranjamo pozitivno samopodobo
- Osredotočanje nase in na problem



3. STOPNJA

- Branimo pozitivno samopodobo
- Osredotočanje nase

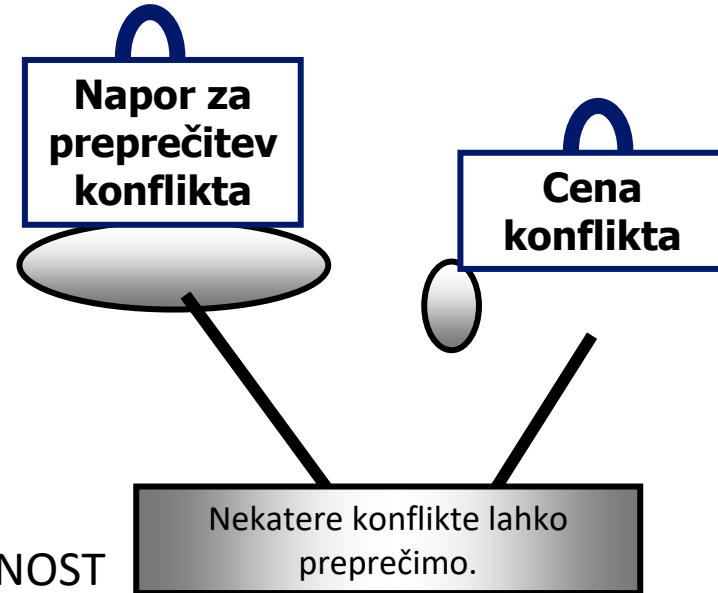
VAJA
ZAOSTROVANJA VS.
VAJA OMILJENJA
KONFLIKTOV

Poiščite izjave, ki zaostčujejo konflikte.

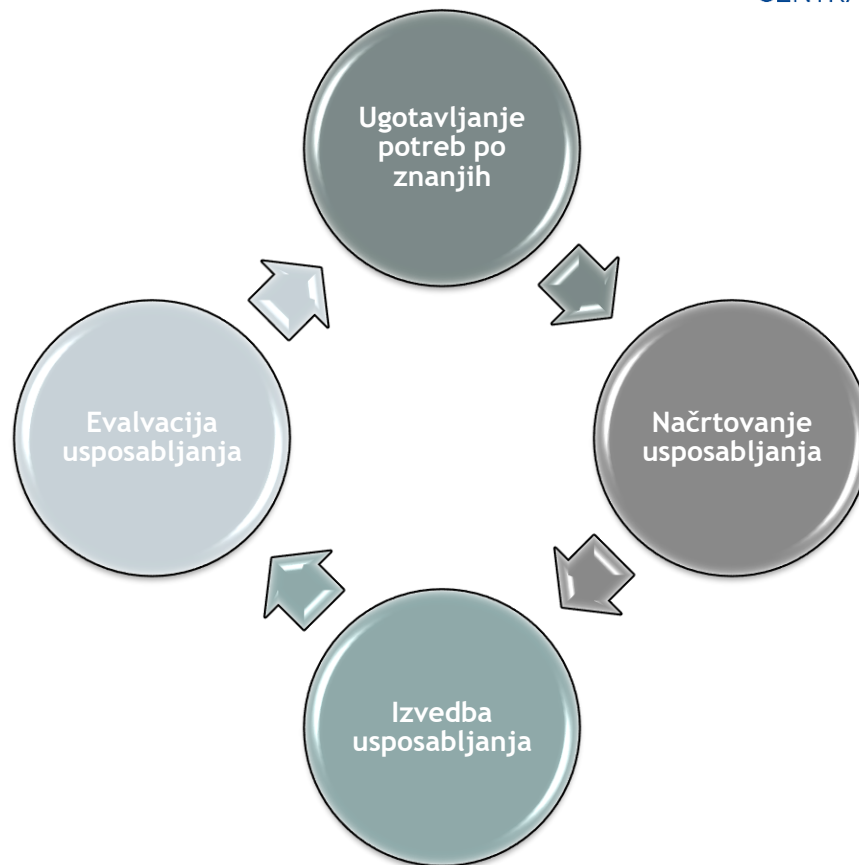
KONFLIKTE LAHKO PREPREČIMO

Nastanejo lahko zaradi:

- ☐ Razlike v percepciji/informacij/dejstev
- ☐ Prisotnost močnih čustev
- ☐ Slabe komunikacije:
 - neujemanja načina komunikacije,
 - nesporazumov,
 - napačnih domnev,...
- ☐ Stresa,
- ☐ VIROV: PRETEKLOST-SEDANJOST-PRIHODNOST
- ☐ itd.



USPOSABLJANJE





Hvala za sodelovanje 😊

