

7. Dan ravnanja s človeškimi viri



Razvojne priložnosti in novosti na kadrovskem področju

dr. Nada Zupan

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Vsebina



- Ljudje kot ključni izvor konkurenčnosti
- Priložnosti in kadrovske izzivi v Sloveniji in globalno
- Kadrovske novosti in trendi
 - zakaj se uveljavljajo in kako?

Ljudje kot ključni izvor konkurenčnosti



- Ljudje so **eden od virov** za oblikovanja obstojne konkurenčne prednosti.
- Ljudje so tisti **vir, ki sprejema dobre/slabe odločitve** o drugih virih.
- Ljudje so ***ljudje!***



Kapital v ljudeh ustvarja vrednost



Intelektualni kapital

Strukturni kapital

Človeški
kapital

Socialni
kapital

Znanje/
Kompetece

Odnosi

Duhovni
kapital

Namen

Kapital v ljudeh ustvarja vrednost



Psihološki kapital

Čustveni kapital

Luthans (2007):

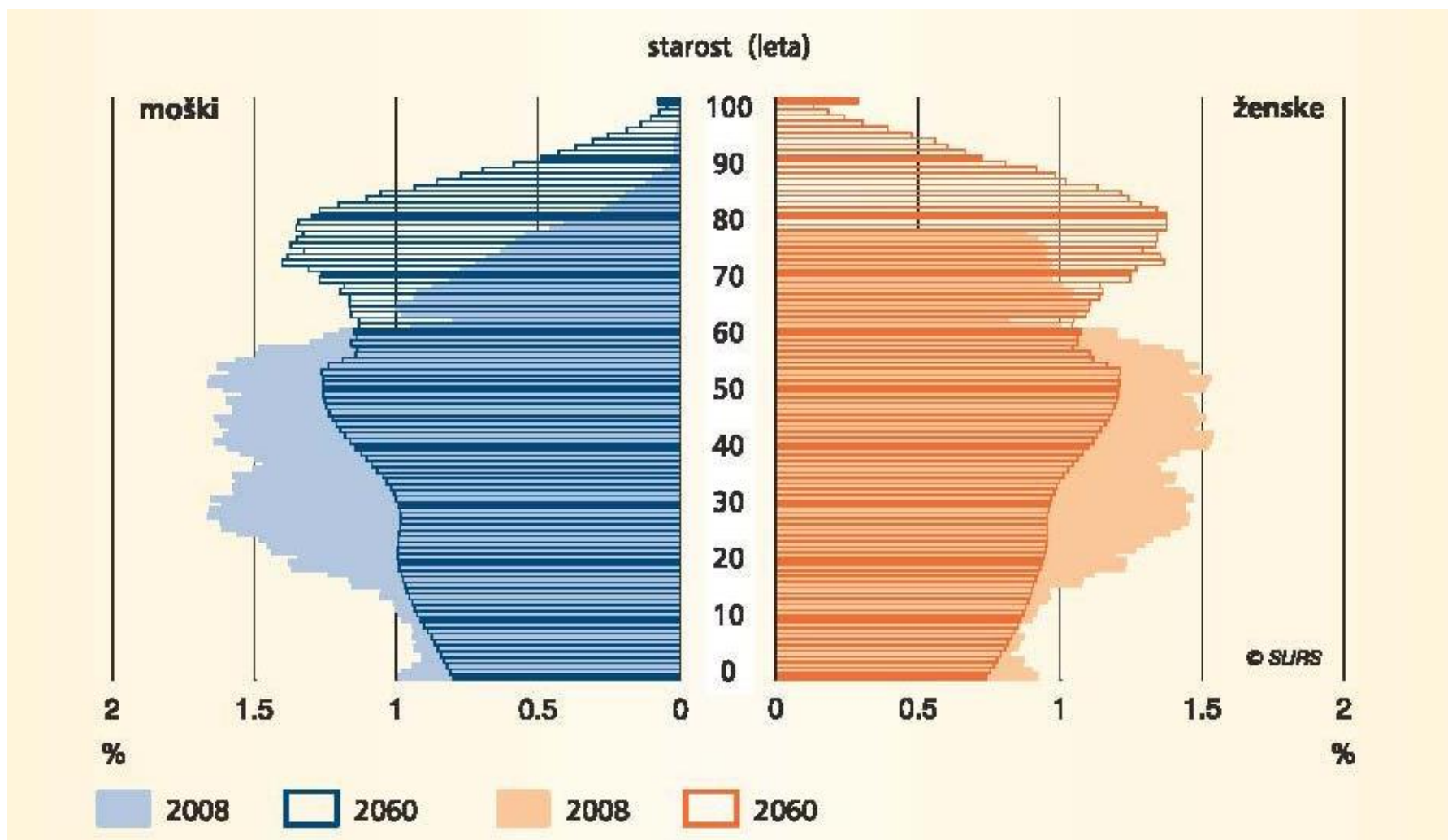
- Samozavest - vložimo potrebni napor za premagovanje izzivov.
- Optimizem - prepričanje, da bomo uspešni zdaj in v prihodnosti.
- Vztrajnost na poti k ciljem in ukrepanje v smislu potrebnih sprememb, če se pojavijo ovire na poti do uspeha (upanje).
- Trdoživost - ne klonimo ob neuspehih in težavah pri uresničevanju ciljev.

- Zbir čustvenih kompetenc, ki pomaga zaposlenim pri njihovem razvoju in uspehu organizacije (Gordon, 2004).
- Čustvena predanost – koliko nam pomeni naše delo in podjetje, v katerem delamo.
- Pozitivna čustva o podjetju, sodelavcih, lastnem delu ...

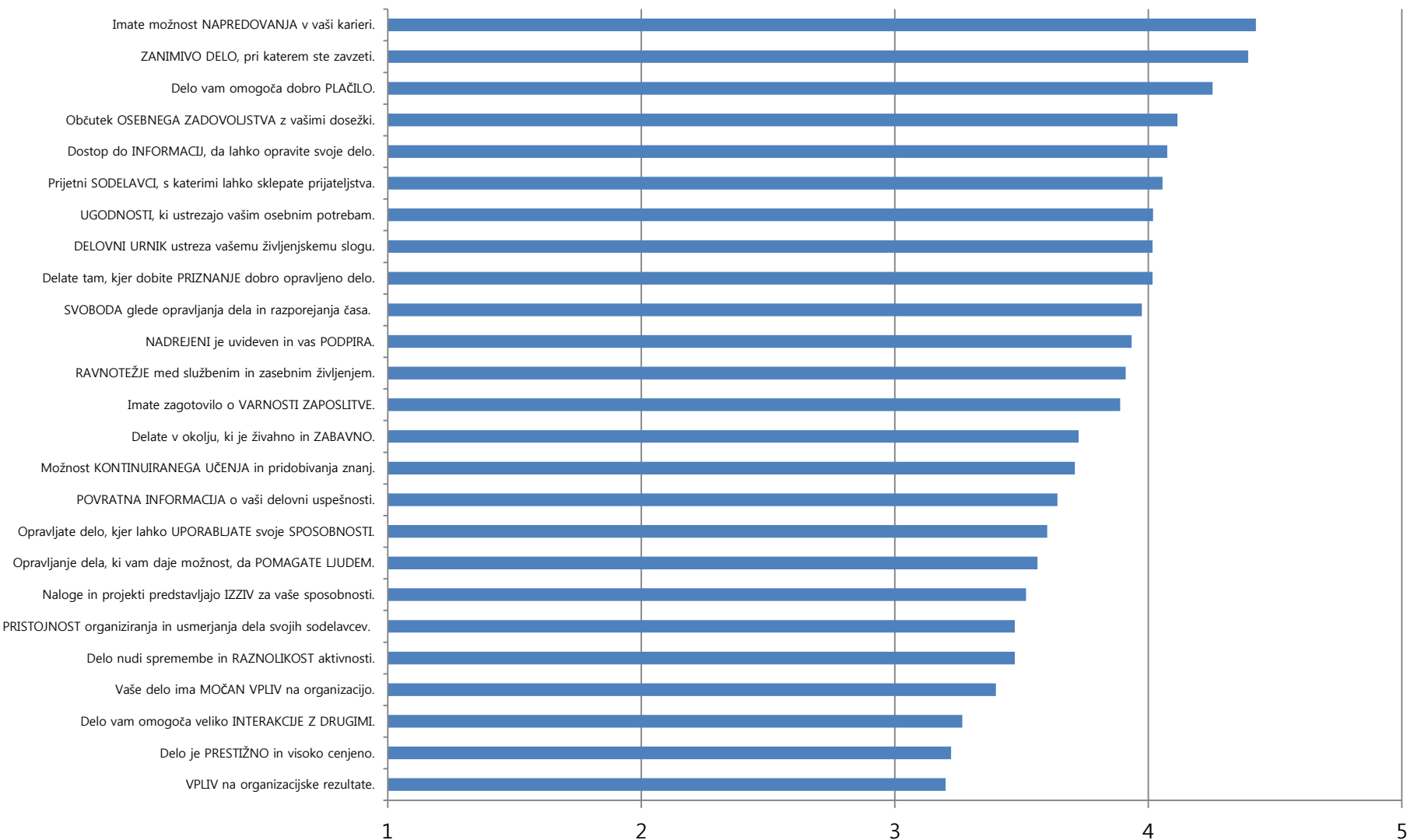
Priložnost:



Slo Izziv – Demografija



Slo Izziv: Delovne vrednote generacije Y



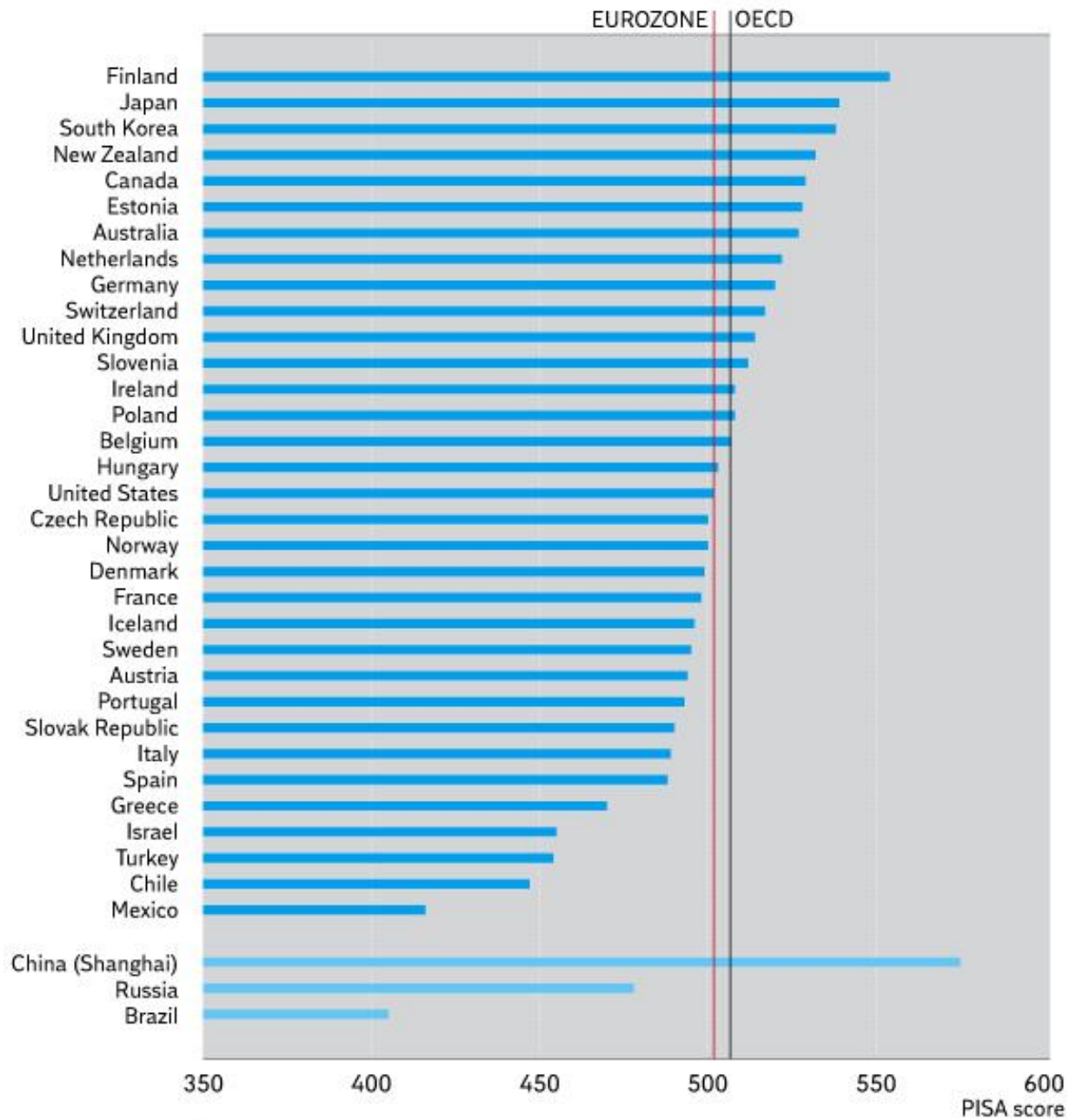
Raziskava med študenti 2. letnika EF Ljubljana, 2013. (n=588)

Slo Izziv – znanje



- 77 % otrok hodi v vrtec
- 94 % jih konča srednjo šolo
- Dobri rezultati PISA

OECD Pisa study – Science, 2009

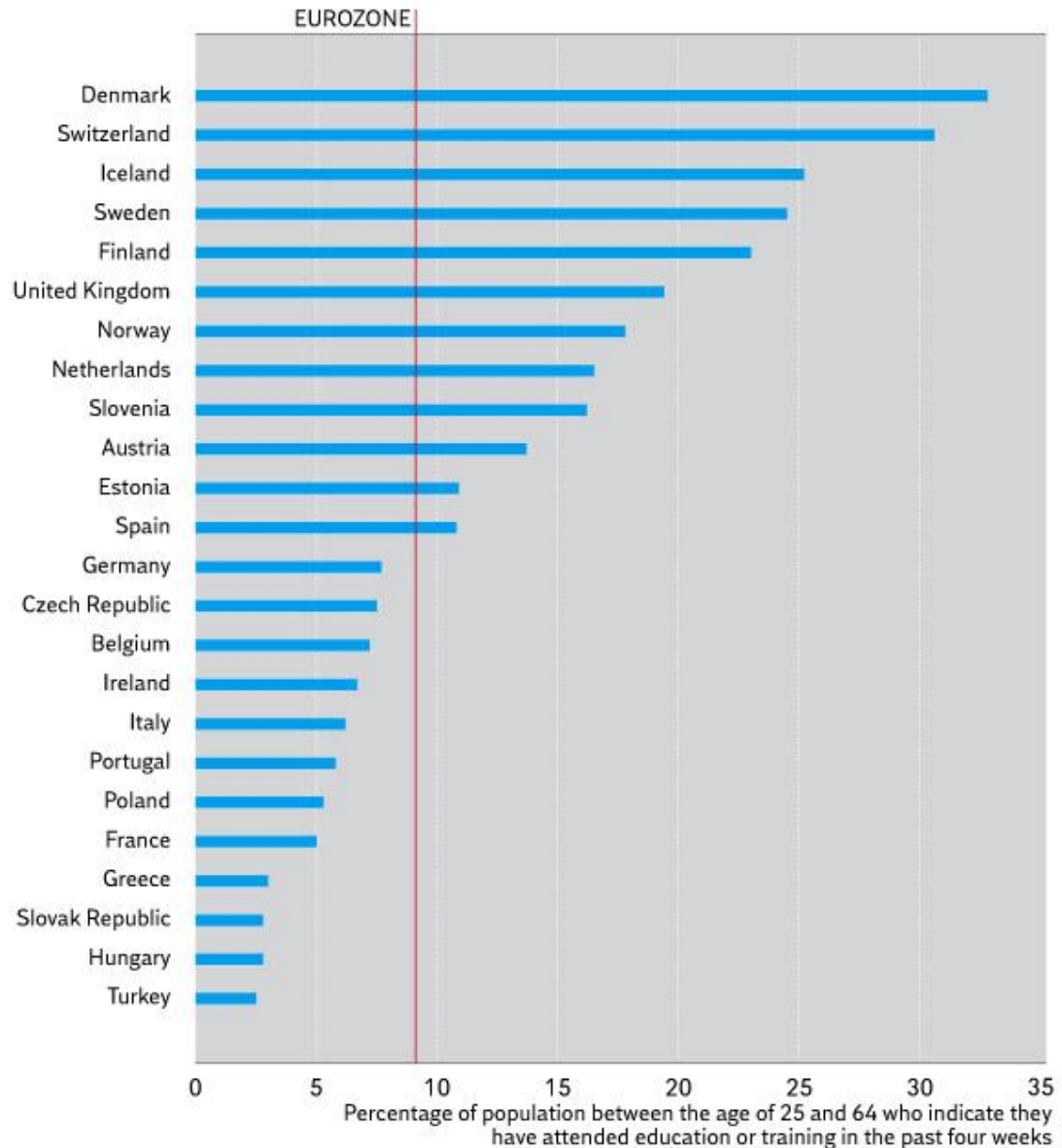


Slo Izziv - znanje



- 77 % otrok hodi v vrtec
- 94 % jih konča srednjo šolo
- Dobri rezultati PISA
- 75% nadaljuje študij na fakultetah
- Visoka stopnja sodelovanja odraslih v izobraževanju

DI Adult participation in education and learning, 2010



Note The figure covers all types of training and education. In some countries it also includes students who start their studies late.

Source Eurostat, EU Labour Force Survey



Slo Izziv - znanje



- 77 % otrok hodi v vrtec
- 94 % jih konča srednjo šolo
- Dobri rezultati PISA
- 75% nadaljuje študij na fakultetah
- Visoka stopnja sodelovanja odraslih v izobraževanju

Izzivi:

- 35 % študentov nikoli ne dokonča študija
- Povprečna starost diplomiranja na dodiplomskem študiju je 29,1 let
- Skoraj polovica vseh diplomantov iz družboslovja, ekonomije, upravnih ved in prava

Slo Izziv - znanje



- 48 % zaposlenim delodajalci plačajo usposabljanje
- 45 % zaposlenih se usposablja na delu
- Po teh dveh kazalcih smo med top 5 v EU

Izziv:

- Kar 48% zaposlenih poroča, da nimajo ustreznih znanj za opravljanje dela
- Po tem kazalcu smo šesti najslabši v EU

Vir.: Eurofound 5. poročilo

Slo Izziv - delovni pogoji



Slovenija v primerjavi z EU 25 (Eurofound 4. & 5. poročilo, Cranet)

- **Prvi:**
 - Intenzivnost dela (hitrost, kratki roki, ni dovolj časa za dokončanje dela)
 - Povečanje intenzivnosti dela od 2000 do 2005 (SLO se je p odvojila)
 - Povprečno število dni odsotnosti zaradi bolezni na delavca
- **Top 5:**
 - Število ur na delu
 - % ljudi s pogodbami za določen čas
 - % ljudi, ki pravijo, da delo ogroža njihovo zdravje (SLO prek 60%, VB in NE okrog 20%)
- **Top 10:**
 - % ljudi, ki so na delu več kot 48 ur na teden
 - Mobing in šikaniranje na delovnem mestu

Slovenija v primerjavi z EU 25

(Eurofound 4. & 5. poročilo, Cranet)



- **Zadnjih 10:**

- Zadovoljstvo na delu
- Uravnoteženost dela-življenja
- Fizični dejavniki tveganja na delovnem mestu

- **Zadnjih 5:**

- Povprečna fluktuacija

- **Čisto zadnji:**

- Ali si lahko predstavljate, da bi svoje delo opravljali pri 60? (26% SLO, prek 70% Nemčija in skandinavske dežele)

		2000	2005	2010
SI	do30	37.0	27.9	19.4
	30 to 49	26.2	33.1	22.4
	50+	33.1	43.4	39.6
	Skupaj	29.9	33.7	25.6

Slo Izziv – kako iz krize?



Teme do oktobra 2008

HRM kot strateški partner

Razvojne naloge HRM

Kako dobiti kadre?

Menedžment talentov

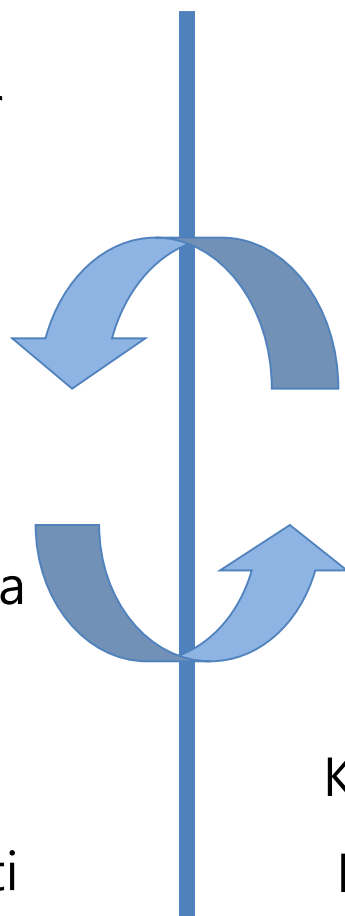
Aktivno staranje

Izobraževanje kot investicija

Vključenost zaposlenih

Kako povečati motivacijo?

Kako učinkovito razporediti
finančna sredstva med
različne HRM aktivnosti?



Teme po novembru 2008

HRM kot "čistilni servis"

Gasilske akcije

Kako se znebiti kadrov?

Menedžment presežkov

Aktivno upokojevanje

Izobraževanje kot strošek

Izključenost zaposlenih

Kako zmanjšati demotivacijo?

Kako izvajati HRM aktivnosti
brez ustreznih finančnih
sredstev?

Globalni HRM izzivi skozi čas



BCG poročilo - 2010:

1. Management talentov
2. Izboljšanje programov razvoja voditeljev
3. Zavzetost zaposlenih
4. Strateško načrtovanje potrebnega števila zaposlenih

BCG poročilo - 2008:

1. Management talentov
2. Razvoj voditeljstva
3. Uravnoteženje delovnega in zasebnega življenja
4. Management demografije zaposlenih

BCG poročilo 2013:

1. Management talentov in voditeljstvo
2. HR analitika (strateško planiranje in poročanje)
3. Zavzetost, želeno vedenje in kultura
4. Zagotavljanje uspešnosti in nagrajevanje

Katere HRM aktivnosti najbolj prispevajo k uspešnosti podjetja (BCG & EAMP, 2012)



- Uspešno rekrutiranje
- Učinkovito uvajanje novih zaposlenih v delo in organizacijo (on-boarding)
- Management talentov
- Izboljšanje blagovne znamke delodajalca
- Zagotavljanje uspešnosti (performance management)
- Razvoj voditeljstva

Individualizacija zaposlitvenega odnosa



Kako?

- Atipične oblike zaposlitve
- Fleksibilnost delovnega časa in delo od doma
- Delo za rezultate – jasni cilji, avtonomija kako do cilja
- Nagrajevanje in ugodnosti po meri posameznika

Zakaj?

Globalni boj za talente,
spremembe v vrednotah

Ciljano usposabljanje



Kako?

- Strateško planiranje potrebnih znanj/kompetenc
- Akcijsko/problemsko učenje (d-school)
- Coaching
- Interdisciplinarnost v programih usposabljanja
- Interni prenos znanja
- Povezovanje s šolami

Zakaj?

Potreba po novih znanjih
Pomanjkanje pravih znanj
na trgu
Omejena sredstva

Vlaganje v dobro počutje zaposlenih



Zakaj?

Pozitiven vpliv na rezultate dela, spremembe vrednot zaposlenih, pomen trajnostnega razvoja

Kako?

- Organizacija in oblikovanje dela
- Uravnoteženost delovnega in zasebnega življenja
- Element zabave na delovnem mestu
- Promocija zdravja na delovnem mestu

Management raznolikosti



Zakaj?

Povečana raznolikost zaposlenih
Interdisciplinarnost
timskega dela

z

Kako?

- Spoznavanje različnih kultur
- Spoštovanje razlik kot vrednota
- Vključevanje vseh zaposlenih
- Spodbujanje sodelovanja v raznolikih timih
- Medgeneracijsko sodelovanje
- Mednarodni HRM

e-HRM



Kako?

- IKT podprti HRM procesi
 - e-rekrutiranje
 - e-učenje
 - e-informiranje in e-komuniciranje
 - e-priznanja in nagrajevanje
- Uporaba družbenih omrežij za pridobivanje sodelavcev in komuniciranje
- Uporaba HRM mobilnih aplikacij

Zakaj?

Potrebne so hitre in dobre odločitve, razvoj IKT, uporaba družbenih omrežij

HRM kot orodje za oblikovanje konkurenčne prednosti



**Najdemo
dobre
sodelavce**

**Zagotavljamo
uspešnost
sodelavcev**

**Minimiziramo
tveganja**

**Devolucija HRM – prenos odgovornosti in
aktivnosti HRM na vodje**

Ali smo pripravljeni?

- Kompetentnost neposrednih vodij
 - Vloga HRM strokovnjakov –
- Slovenski standardi kadrovske stroke

Pogled v prihodnost



75 letna razvojna inženirka na tablici
za 5 eur z virtualnimi eksperti kreira
nov izdelek, ki ga bo 3D tiskalnik
natisnil v 0.1 sekundi.

Na levi roki ima nalepljen nanočip,
ki meri njeno produktivnost in
razpoloženje ...

7. Dan ravnanja s človeškimi viri



**Delo v skupinah:
Nove HRM aktivnosti v naslednjih 5 letih**




Namen



Pripraviti **nabor idej**,
s katerimi **HRM aktivnostmi** bomo
v naslednjih petih letih
najbolje odgovorili **na izzive HRM** in
prispevali **k uspešnosti organizacije**,
v kateri delamo.

Potek



- Skupine 7-8 udeležencev
- Viharjenje možganov – 20 minut
- Izbor 3 idej za predstavitev – 10 minut:
Vsak glasuje z listki:
 - Najbolj všečna ideja 
 - Najbolj prodorna ideja 
 - Najbolj učinkovita ideja 
- Poročanje skupin – 20 minut
- Razprava