

Ravnanje z ljudmi pri delu

Izredni študij

februar, marec 2008

3. predavanje

Poudarki prejšnjega predavanja

- Preden se lotimo selekcije moramo dobro vedeti, **kakšnega človeka (s kakšnimi zmožnostmi) iščemo.**
- Proces izbiranja sestavljajo: **zbiranja informacij, vrednotenje in odločanje.**
- Uporabljen selekcijski preizkus mora imeti **čim večjo napovedno veljavnost** (prihodnje) delovne uspešnosti kandidata.

Poudarki prejšnjega predavanja

- Zelo visoko napovedno veljavnost imajo **strukturirani intervju** in različni **testi sposobnosti**.
- Pri izbiranju je dobro **kombinirati** več različnih selekcijskih preizkusov.
- Orientacija je sistematičen formalen ali neformalen program, s katerim novemu sodelavcu predstavimo njegove **delovne obveznosti**, **sodelavce** in **organizacijo**.

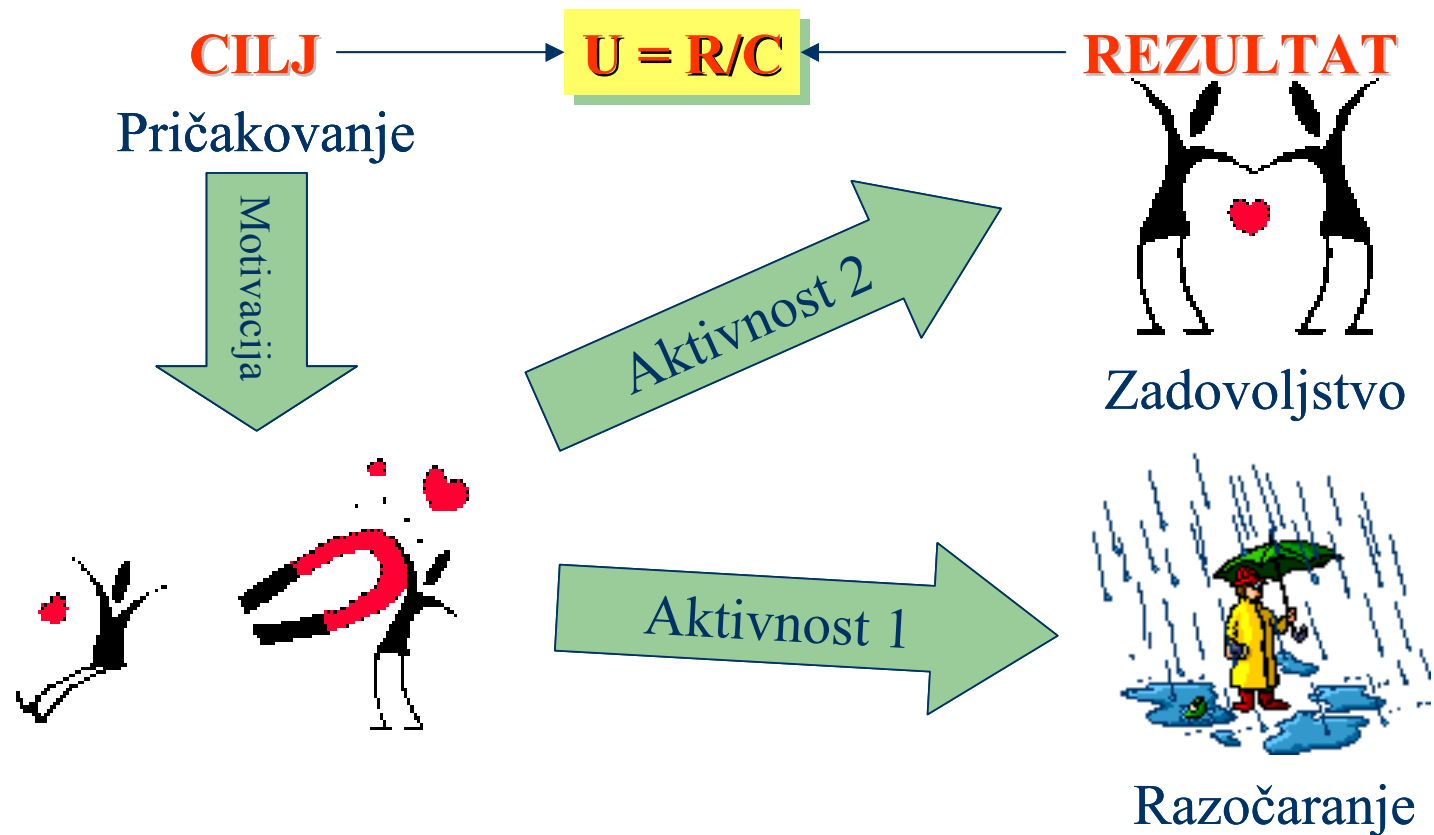
Predelana snov v knjigi in vodniku

- Ponovitev snovi v poglavju 2
- Pregled poglavja 3
- Pregled ZDR

Vsebina današnjega predavanja

- Motivacija pri delu
- Upravljanje karier
- Ocenjevanje delovne uspešnosti
- Nagrajevanje, 1. del

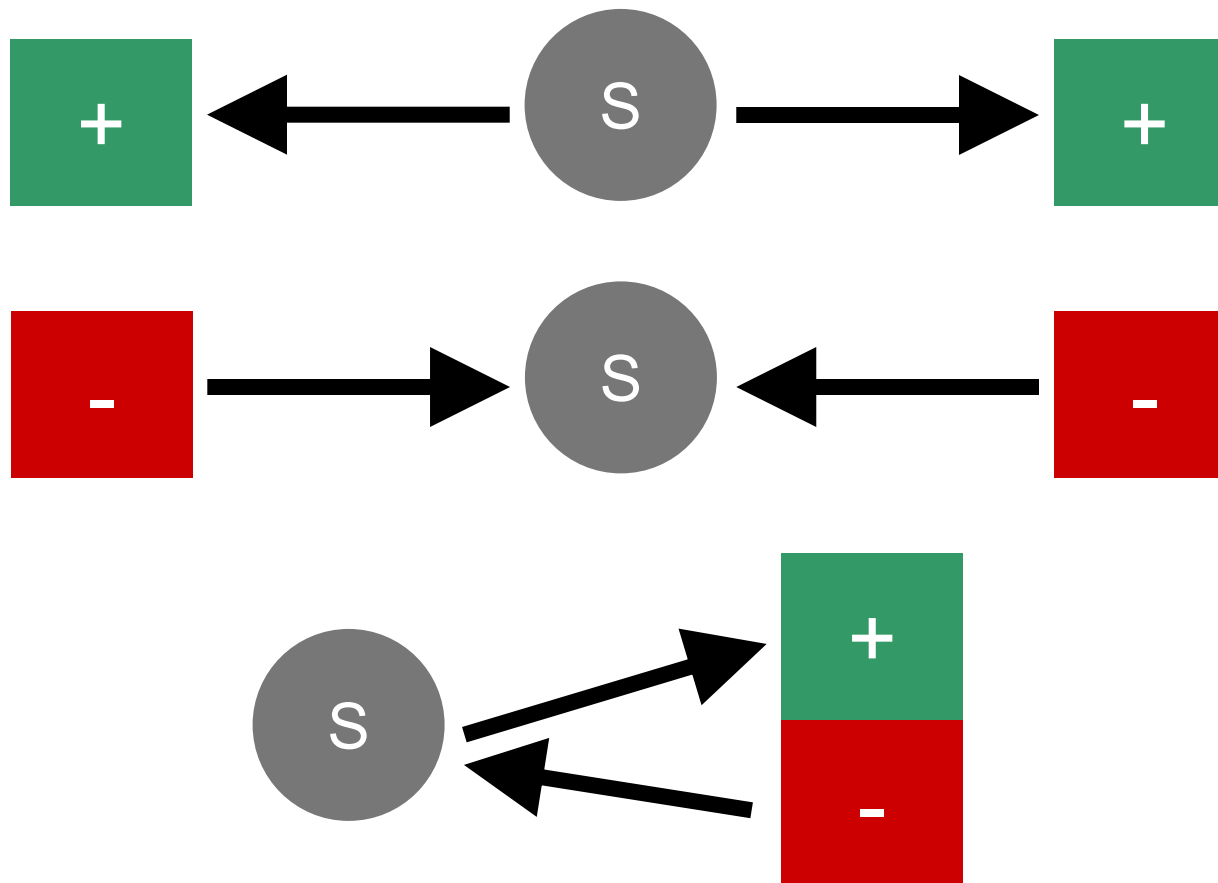
Motivacijski proces



Vrste motivov

- **PRIMARNE BIOLOŠKE POTREBE**; primarne, podedovane, biološke, univerzalne:
 - potreba po snoveh,
 - potreba po izločanju,
 - potreba po fizični celovitosti,
 - spanje, počitek.
- **PRIMARNE SOCIALNE POTREBE**: primarne, pridobljene, socialne, regionalne:
 - potreba po uveljavljanju,
 - potreba po družbi,
 - potreba po spremembi,
 - potreba po socialnem konformizmu.
- **SEKUNDARNI MOTIVI**: sekundarne, pridobljene, socialne, individualne: interesi, stališča, navade,...

Nezadovoljeni motivi – konflikti

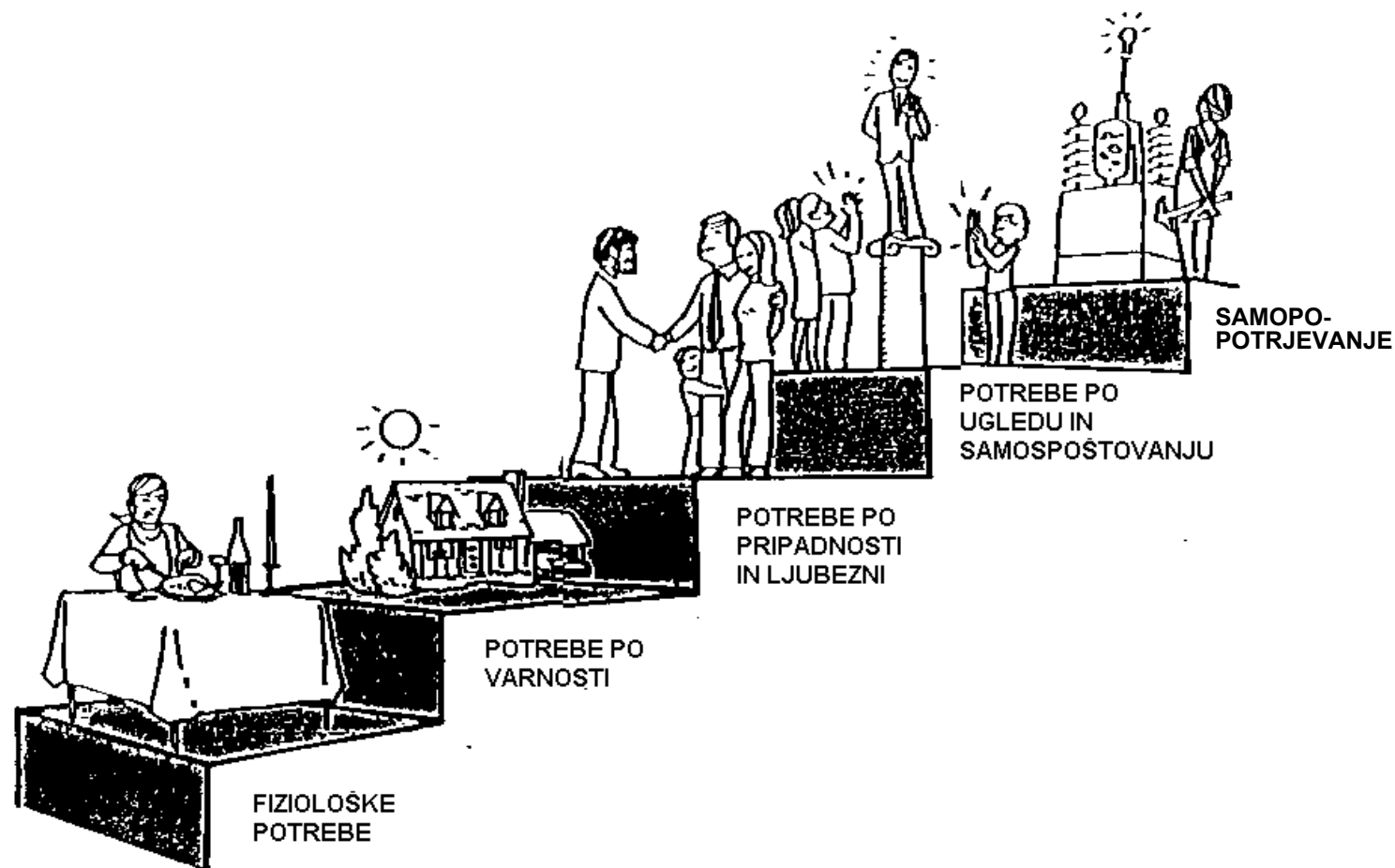


Dejavniki motivacije za delo

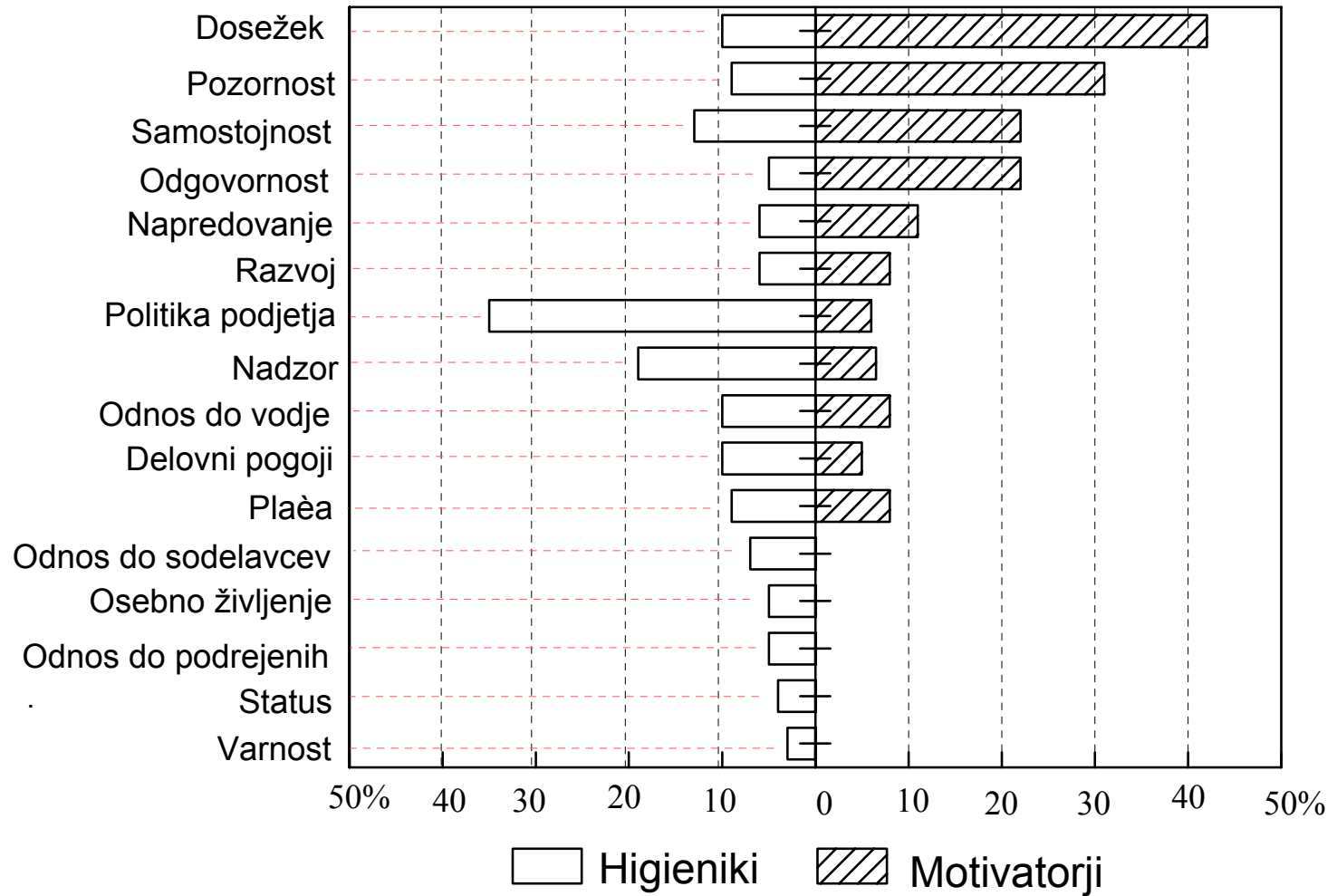
- Individualni dejavniki (potrebe, vrednote, interesi)
- Značilnosti dela
- Organizacijske prakse (npr. sistem nagrajevanja, organizacijska pravila, ...)

Pomembna je interakcija med temi elementi.

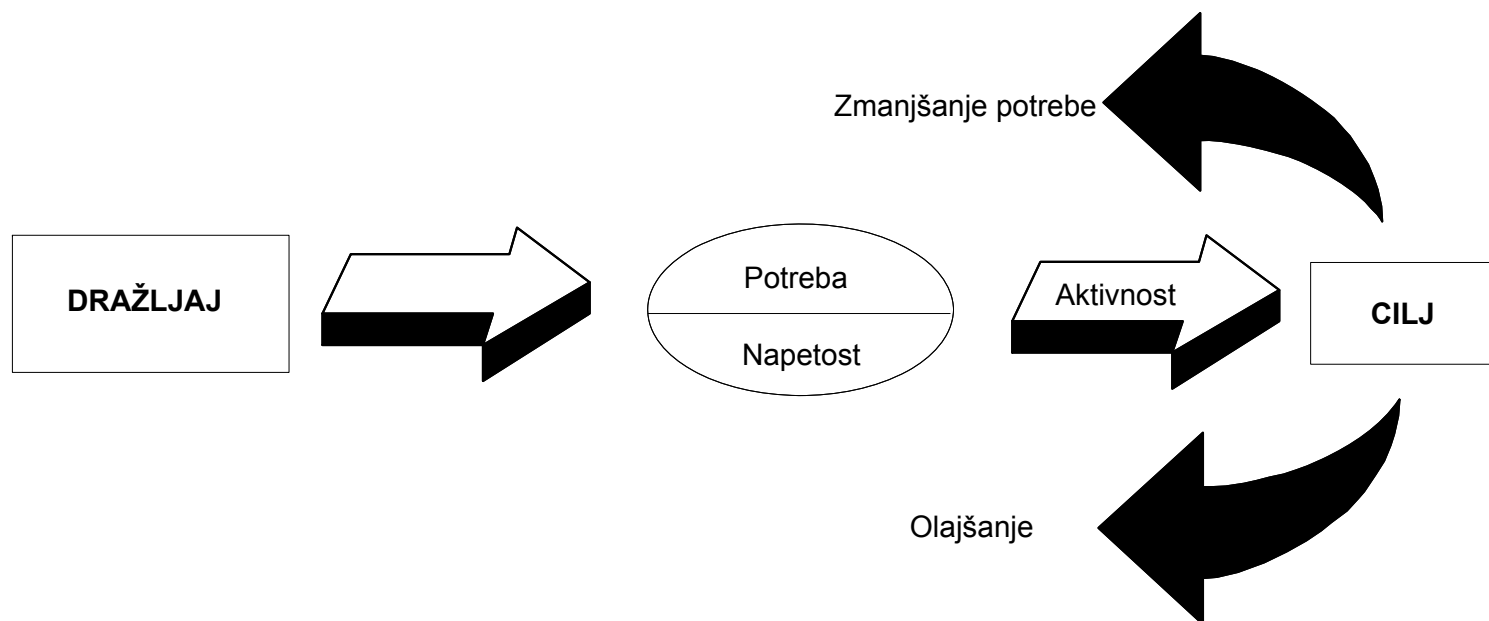
Motivacijska teorija Maslowa



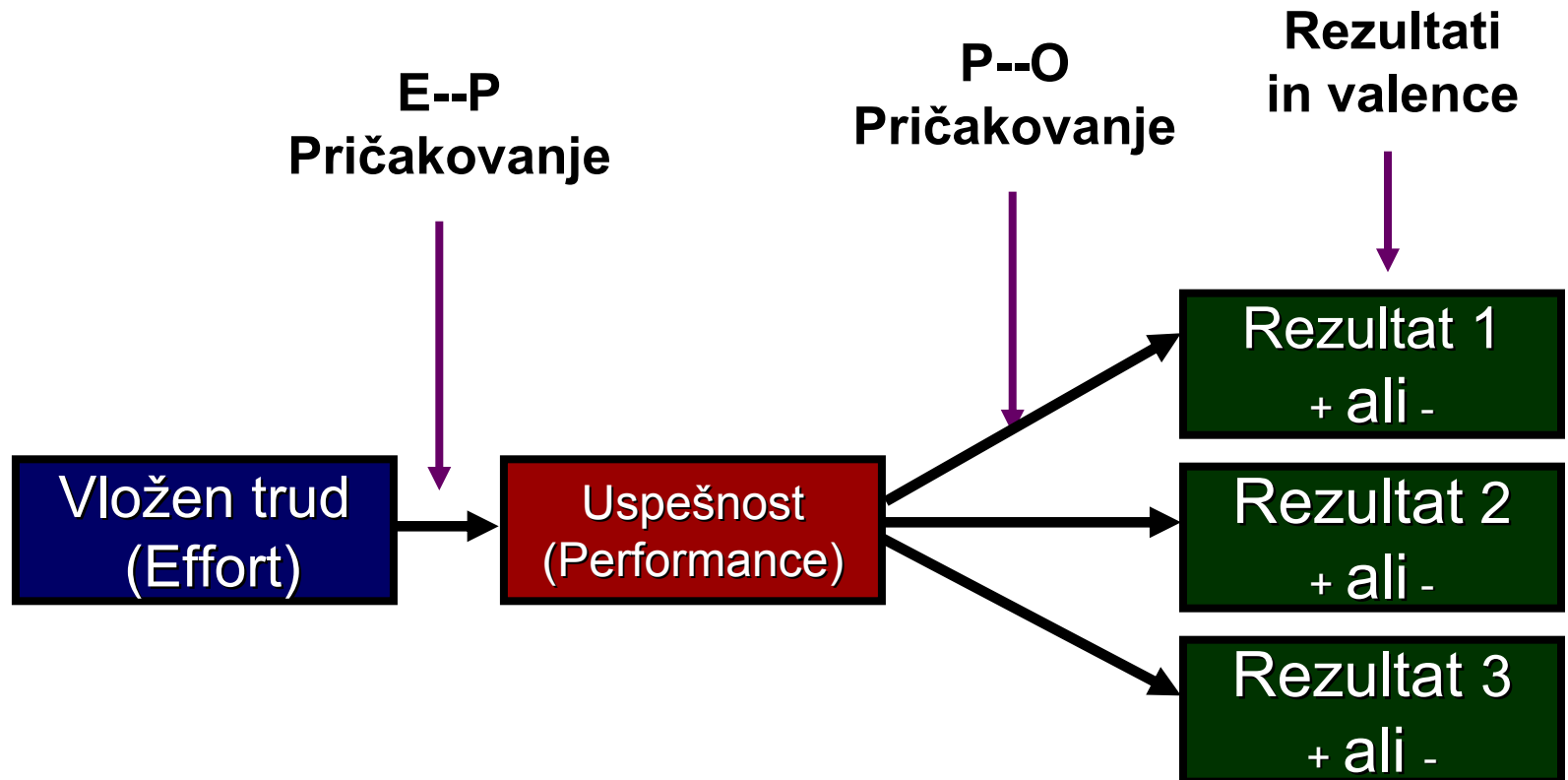
Herzbergova motivacijska teorija



Leavittova motivacijska teorija

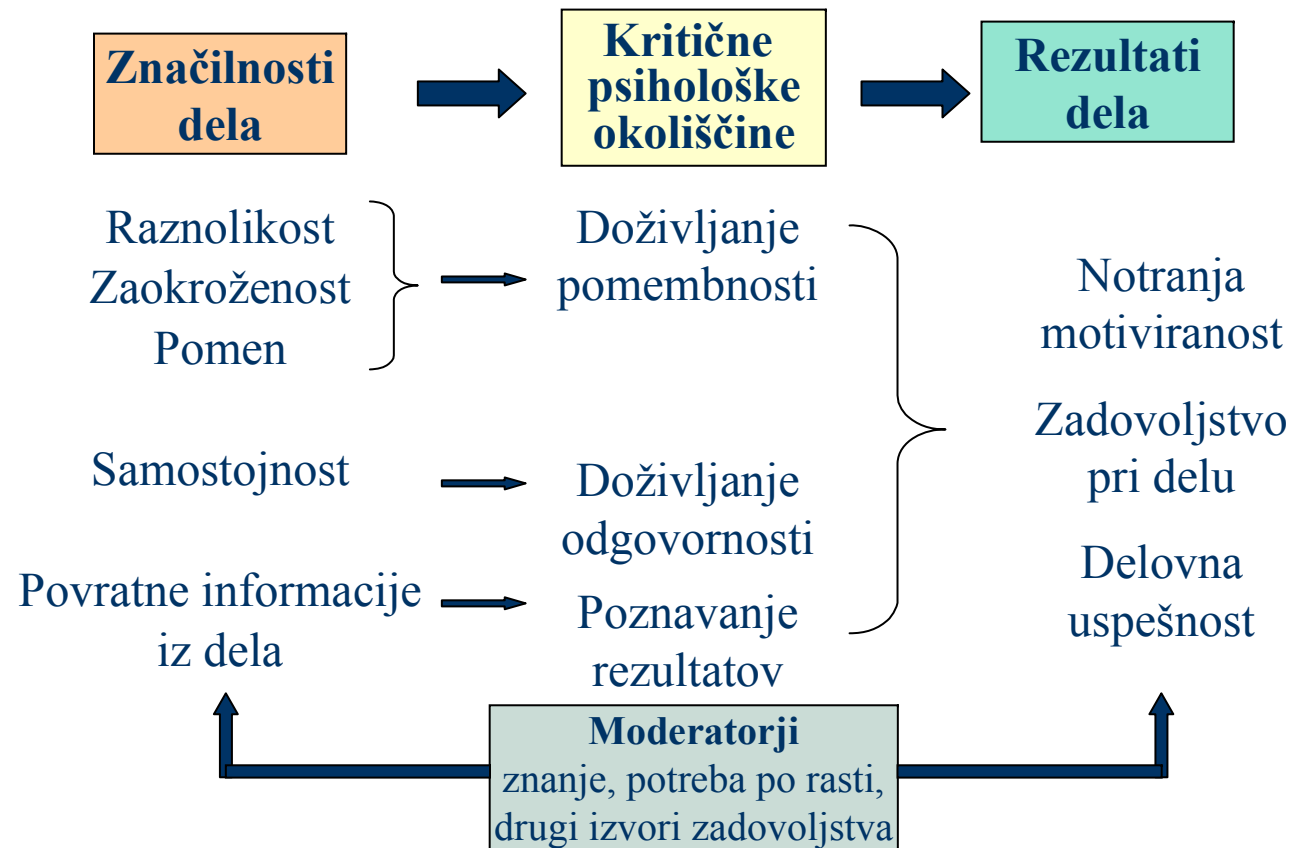


Vroomova motivacijska teorija

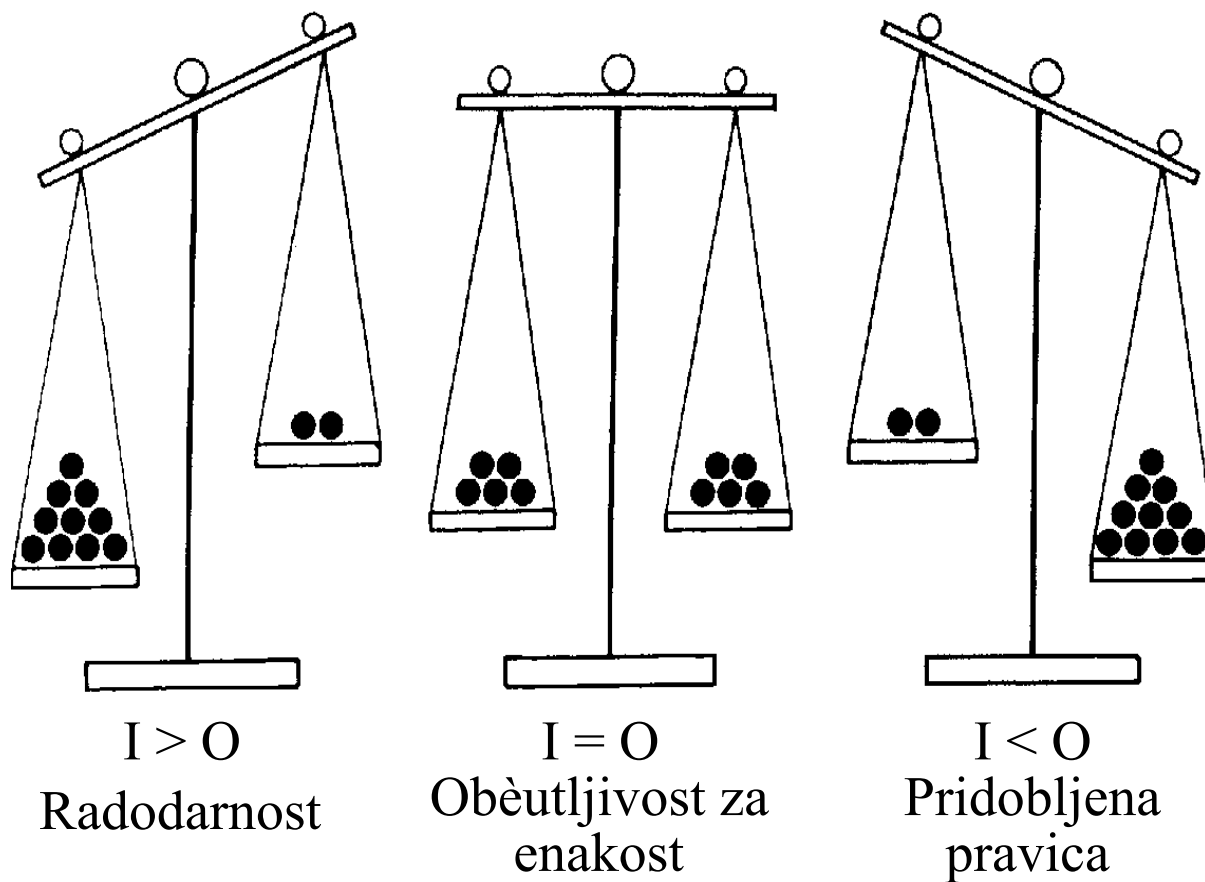


Potrebno je osvetljevati zvezo, kaj bi delavec rad in kaj mi zato zahtevamo od njega.

Hackman-Oldhamov model



Enakost



Primerjanje vložkov in pridobitev.

Teorija pravičnosti (Adams)

Plača, ugodnosti, napredovanje itn.

\swarrow

Prejemki
Vložki

\nearrow

Trud, čas, ustvarjalnost,
izkušnje itn.

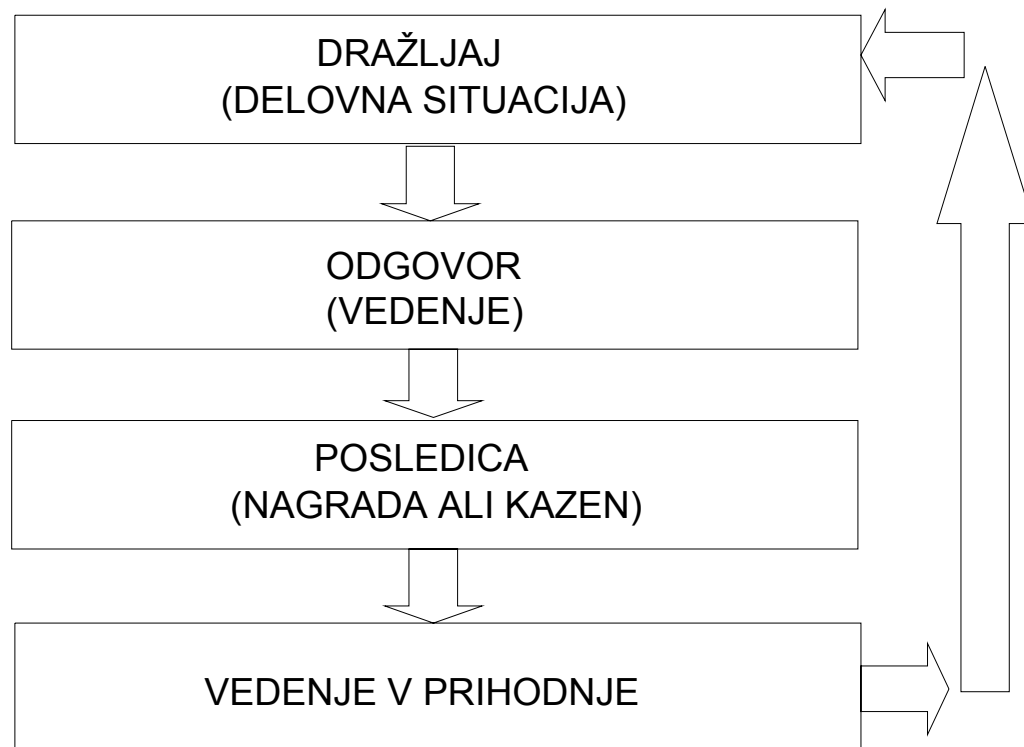
$< = >$
?

Prejemki
Vložki



Ljudje pravičnost vedno vrednotimo tako, da se primerjamo z drugimi.

Pomen okrepitev



- Nagrada in kazen (korenček in palica)
- Ljudje se hitro naučijo vedenja, ki mu sledi nagrada.
- Hitro se tudi odvadijo aktivnosti, ki ji sledi kazen.

Urejanje kariere

Kariera je načrtovano ali nenačrtovano **zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja** v točno določenem definiranem času.

- Kariera je pomembno motivacijsko orodje pri spodbujanju posameznikove aktivnosti.
- Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo sta zainteresirana tako posameznik kot organizacija.
- Vežano na razvoj zmožnosti sodelavcev.

Aktualne teme s področja karier

- Kariera in ravnotežje med delom in življenjem
- Kako usklajevati dvojne kariere?
- Mednarodne kariere
- So za naša podjetja bolj primerne enojne ali dvojne karierne lestve (strokovnjak/manager)?
- Stekleni strop

Modeli za načrtovanje kariere

Glej vodnik (CD), B. Lipičnik

Ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces v okviru celostnega sistema zagotavljanja uspešnosti organizacije, v katerem se 1) ugotavlja, kako uspešni so bili zaposleni v primerjavi z zastavljenimi cilji, ter 2) posreduje povratne informacije o uspešnosti posameznika.

Ustrezna povratna informacija je bistvena za vsakršne izboljšave v organizaciji.

- Povezano s ciljni vodenjem (MBO)
- V Sloveniji običajno vključeno v letne ocenjevalne razgovore

Pomembna vprašanja pri ocenjevanju delovne uspešnosti

- Kdo oblikuje sistem?
- Kdo ocenjuje koga (in kako)?
- Kdo pregleda ocenjevanje in proces?
- Kaj se zgodi z ocenami?

Kdo ocenjuje?

- Vodja – nadrejeni
- Podrejeni
- Kolegi
- Samoocenjevanje
- Stranke

360°

Metode ocenjevanja uspešnosti

- Ocenjevalne lestvice (grafične; z opisom vedenja)
- Sistemi neposrednega primerjanja
- Sistemi označevanja (označevalna lista – check lista)
- Sistemi kritičnih točk (dogodkov)
- Rangiranje
- Prisilna porazdelitev

Napake ocenjevalcev

- halo-efekt (učinek sija in učinek rogov),
- prilagajanje konkretnemu vzorcu
- konstantna napaka/napaka osebne enačbe (strogost, blagost, napaka centralne tendence),
- logična napaka
- uporaba različnih standardov
- napaka kontrasta

Največjo škodo lahko naredijo tisti, ki konstruirajo metode in sistem!!!!

Zakaj ocenjevanje delovne uspešnosti?

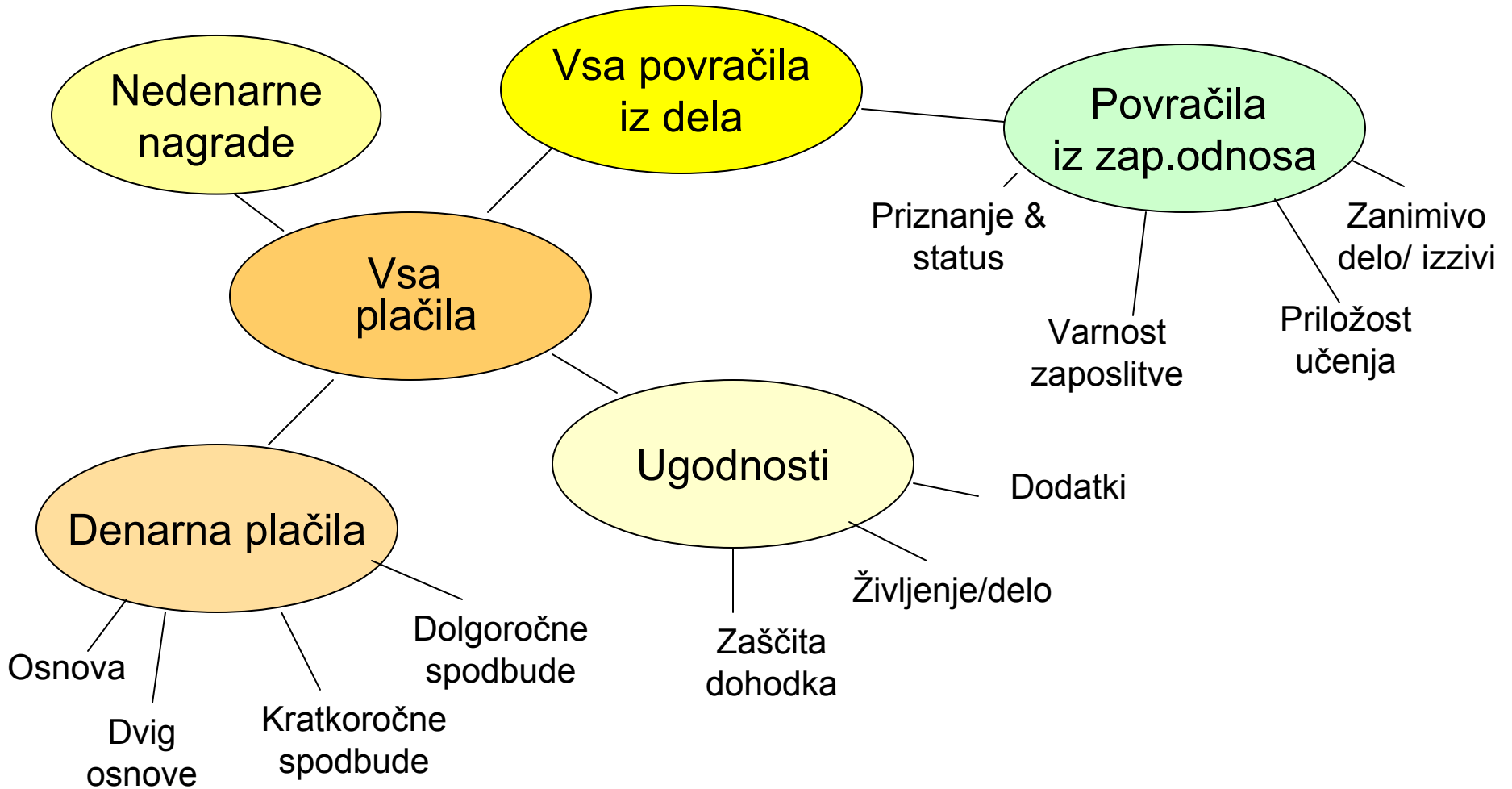
- Daje povratno informacijo o uspešnosti
- Za potrebe usposabljanja in razvoja
- Za odločitve o napredovanju, višji plači, variabilnem delu

Vedno je potrebno proučiti tudi razloge za posameznikovo (ne)uspešnost.

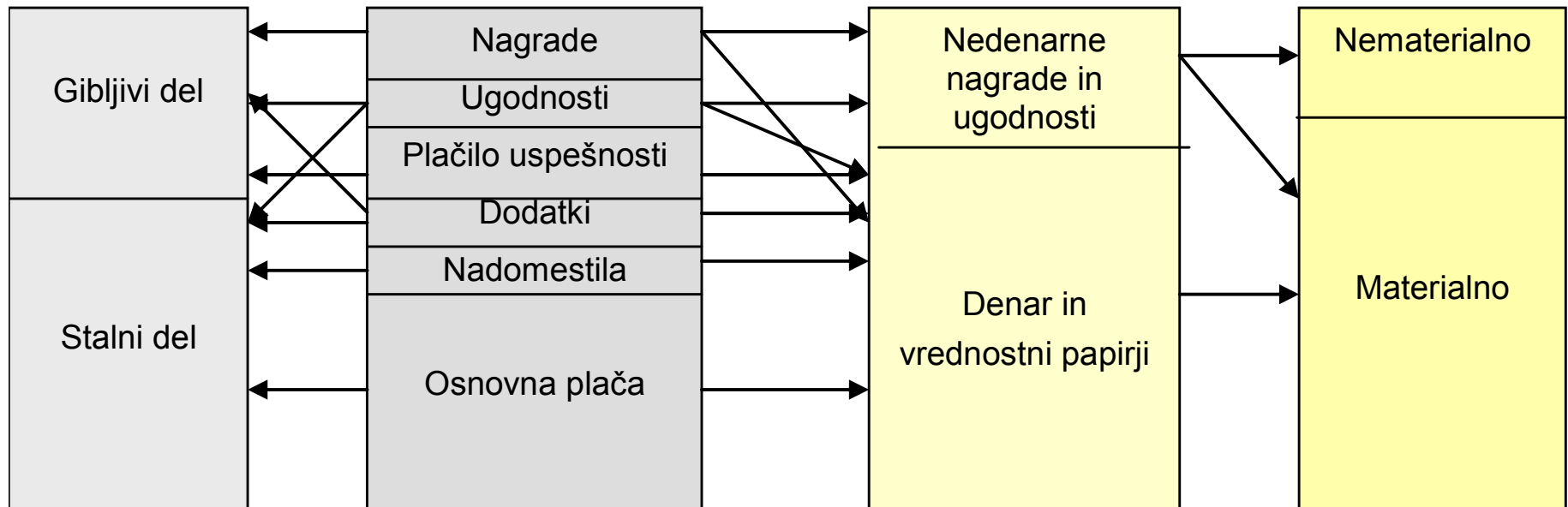
Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

| | |
|---|---|
| <p>Osebna rast</p> <ul style="list-style-type: none">• Vlaganje v ljudi• Razvoj in usposabljanje• Sistem zagotavljanja uspešnosti• Napredovanje na poklicni poti• Razmerje zmaga-zmaga med podjetjem in posameznikom | <p>Privlačna prihodnost</p> <ul style="list-style-type: none">• Vizija in vrednote• Uspešnost in razvoj podjetja• Podoba in ugled podjetja• Deležništvo (stakeholderhip) |
| <p>Plača, nagrade in ugodnosti</p> <ul style="list-style-type: none">• Osnovna plača• Plačilo po uspešnosti• Ugodnosti in posredna plačila• Priznanja in praznovanja uspehov | <p>Dobro delovno okolje in pogoji</p> <ul style="list-style-type: none">• Usmerjenost k ljudem• Vodenje• Sodelavci• Značilnosti dela• Vključenost v dogajanje• Zaupanje in privrženost• Odprto komuniciranje |

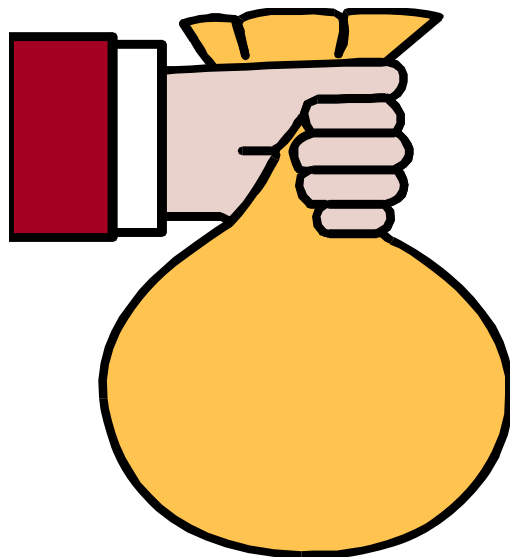
Vsa povračila iz delovnega razmerja (Total Returns) (Milkovich & Newman, 2002)



Sestavine sistema plač in nagrajevanja v ožjem smislu



Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja



stroški



motivacija



zmožnosti

Osnovni model plač in nagrajevanja (Milkovich&Newman, 1996)

| Osnovne odločitve | Ustrezne tehnike | | | | Cilji |
|-----------------------|----------------------|-------------------|---|--------------------------------------|--|
| Notranja urejenost | analiza dela/delavca | opis dela/delavca | vrednotenje | notranja struktura plač | Učinkovitost: - težnja k uspešnosti - celovita kakovost - usmerjenost k strankam - nadzor stroškov Enak položaj zaposlenih Skladnost z zakonskimi normami |
| Zunanja konkurenčnost | določitev trga | raziskava trga | politika konkurenčnosti | prilagoditev notranje strukture plač | |
| Prispevki zaposlenih | načelo senioritete | načelo uspešnosti | smernice za oblikovanje programov plačila po uspešnosti | programi plačila po uspešnosti | |
| Način izvajanja | Planiranje | proračun | komuniciranje | presojanje | |

Trikotnik pravičnosti (Hilb, 2000)

