

VODENJE IN MANAGEMENT KADROV

DOC. DR. VALENTINA FRANCA

VALENTINA.FRANCA@FM-KP.SI

OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE KADROV - MED ŽELJAMI IN RESNIČNOSTJO

- V podjetju smo uvedli nov sistem ocenjevanja, ki bo zagotavljal popolno objektivnost.
- Menim, da nisem plačan dovolj za svoje delo.
- Želim si višjo plačo.
- Človeški kapital: čustveni, socialni, umski - kaj ocenjevati in nagrajevati?

PONOVITEV OSNOV

- Kaj pomeni ... ?
 - ocenjevanje
 - nagrajevanje
 - plača (osnovna, minimalna, zjamčena...)
 - delovna in poslovna uspešnost
 - variabilni/stimulativni del plače
 - dodatki
 - bonitete, druge ugodnosti (npr. zavarovanje) ipd.
 - (ne)finančno in (ne)materialno nagrajevanje

OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE

- Del *razvoja* kadrov
 - ... sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjeno strokovnemu, delovnemu in osebnemu razvoju zaposlenih
- Del *kariere* in kariernega razvoja
 - karierna sidra

KOMPETENCE (1)

- Kompetence
 - uporabno znanje
 - sposobnost zaposlenega, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah
- Znanje - učenje
- Veščine - praksa
- Kompetentnost - aplikacija

KOMPETENCE (2)

- Bistvo: potrebe delovnega procesa v. dejanske kompetence zaposlenega
- Analiza kompetentnosti zaposlenih
 - primerjava med dejanskimi kompetencami zaposlenih in želenimi kompetencami organizacije
 - vir ugotavljanja potreb po razvoju zaposlenih (načrtovanje in izvedba usposabljanja)
- “Kakovost” zaposlenega = stopnja skladnosti med organizacijskim in osebnim kompetenčnim profilom

KOMPETENCE (3)

- Kaj so kompetence zaposlenega?
 - sposobnost uporabe znanja in druge zmožnosti za uspešno in učinkovito opravljanje nalog
 - obsegajo znanje, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo
 - socialna dimenzija: posameznik v kolektivu

KOMPETENCE (4)

- Kompetenten SI ali NISI
 - ni stopenjskega ocenjevanja
- Delitev kompetenc po ravneh
 - temeljne ali ključne
 - generične
 - organizacijsko specifične
 - delovno specifične

KOMPETENCE (5)

- Delitev kompetenc po dimenzijah
 - pričakovane
 - dejanske
 - potencialne
 - stopnjevalne ali razlikovalne
 - opisane
- Kompetence glede na opaznost
- Zahtevane in dosežene kompetence
- Temeljne in razlikovalne kompetence

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI (1)

- Kaj pomeni ocenjevati nekoga?
- Kdo naj bo ocenjevalec?
- Kako oblikovati ocene?
- Kaj ocenjujemo?
- Metoda 360 stopinj
 - prednosti v. slabosti
 - kdaj uporabiti
 - praktičnost
 - stroškovni vidik

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI (2)

- Sistem povratnih ukrepov za vplivanje na delovno uspešnost
- Delovna uspešnost: (pre- ali ne-) doseganje načrtovanih rezultato dela
- Višina nagrade: odvisna od doseganja delovno rezultatov, ki so nad pričakovanji
- Povezanost
 - s strategijo
 - osebnostni razvoj in napredovanje

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI (3)

- Merila za ocenjevanje
 - številčna
 - opisna
 - jasna, pravična, merljiva
- Ocenjevalci
 - usposobljeni & izurjeni
 - spremljati: delo, usposobljenost, kariero
 - opraviti letni (min 1x letno) in ocenjevalni razgovor

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI (4)

- Individualno v. skupinsko
- Zmanjšati subjektivnost in povečati objektivnost
- Spremljanje izvedbe
 - nadzor
 - dopolnjevanje
 - spreminjanje

MEDGENERACIJSKA VPRAŠANJA

- Smiselno in/ali potrebno prilagajanje ocenjevanja in nagrajevanja starostnim generacijam?
 - vrednote, motivi, potrebe...
 - dodatek za minulo delo v. za stalnost
 - pomen nagrade različnim generacijam
- Stanje v Sloveniji?