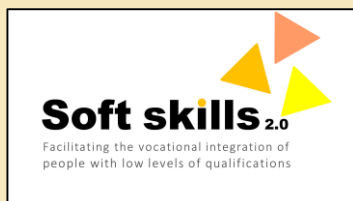




Sofinancira
Evropska unija

Mehke veščine so ♥ človeških virov



Podpora Evropske komisije pri izdelavi te publikacije ne predstavlja potrditve vsebine, ki odraža le stališča avtorjev, in Komisija ni odgovorna za morebitno uporabo informacij, ki so v njej vsebovane.

Verzija: december 2023



**Sofinancira
Evropska unija**

Kazalo vsebine

Kazalo vsebine	3
Uvod.....	5
1. Kaj so mehke veščine?	5
2. Seznam mehkih veščin	6
3. Zakaj nas pri upravljanju s človeškimi viri zanimajo mehke veščine?	8
4. Uvod v pravne vidike sistema ECVET v EU	8
5. Predloge	9
Mehke veščine vključene v postopek upravljanja s človeškimi viri	16
1. Faza 1: Priprava na zaposlitev	16
2. Faza 2: Izбира kandidata	20
3. Faza 3: Integracija novega zaposlenega	25
4. Faza 4: Vsakodnevno delovno življenje	29
5. Faza 5: Mobilnost zaposlenega	36
Annexes.....	42
Uvod.....	43
Priloga 1.2: Napišite opis delovnega mesta	44
Priloga 1.3: Napišite in objavite ponudbo za delo	45
Priloga 2.1: Prvotna izbira kandidatov.....	46
Priloga 2.2: Izvedite razgovore za zaposlitev	47
Priloga 2.3: Pripravite test za ocenjevanje veščin	48
Priloga 3.3: Uvedite preizkusno obdobje.....	49
Priloga 3.4: Opravite kontrolni razgovor	50
Priloga 4.1: Razgovor o vsakdanjem delovnem življenju.....	52
Priloga 4.2.1: Letni razgovor (nadrejeni)	54
Priloga 4.2.2: Letni razgovor (zaposleni)	56
Priloga 4.2.3: Letni razgovor (zapisnik).....	58
Priloga 4.3: Ocena uspešnosti	60
Priloga 4.4: Upravljanje usposabljanj	61
Priloga 5.1: Izvedite notranje prehodne intervjuje	62
Priloga 5.2: Opravite zunanje prehodne intervjuje	64
Priloga 5.3: Opravite intervjuje ob koncu kariere	65
Zaključek	66

[illegible]

Uvod

1. Kaj so mehke veščine?

Mehke veščine pogosto imenujemo "medosebne lastnosti". Oxfordov slovar mehke veščine opredeljuje kot "osebne lastnosti, ki omogočajo nekomu, da učinkovito in harmonično komunicira z drugimi ljudmi". **Mehke veščine** dopolnjujejo trde veščine, ki so tehnične in akademske veščine.

Mehke veščine so sposobnosti, ki niso povezane z določenim poklicem, področjem ali sektorjem, vendar so lahko zato zahtevane v kateri koli situaciji, kar kaže na njihovo prenosljivost. Ohranjanje človeškega znanja je ključno; s skupno rabo raznolikega nabora veščin, ki so na voljo, podjetje ohranja in razvija svojo produktivnost ter pospešuje svoj proces preoblikovanja.

Podobno kot trde veščine, se lahko tudi **mehke veščine** razvijajo. Čustvena inteligenca, timsko delo, avtonomija itd. se lahko gojijo v različnih kontekstih. Nekatere se tradicionalno razvijajo bolj v osebnem kontekstu (v družini, s prijatelji, v šoli, med potovanji, sodelovanjem v športnih dejavnostih itd.); druge v poklicnem svetu (med delavnicami, specifičnimi usposabljanji ali preprosto z delom v podpornem delovnem okolju).

Sčasoma te veščine pridobijo na vrednosti. Medtem ko se lahko tehnične veščine hitro zastarajo zaradi hitrosti tehnoloških napredkov.

Mehke veščine niso prirojene, so sposobnosti, ki temeljijo na metodah in tehnikah, ki se jih lahko naučimo in treniramo. Kot pri vseh veščinah se tudi **mehke veščine** pridobivajo in izvajajo v konkretnih praktičnih okoliščinah.

Vendar je pomembno razumeti, da se mehke veščine obravnavajo kot osebne in medosebne spretnosti, tesno povezane s karakteristikami osebnosti. So ključne v poklicnem življenju in dopolnjujejo specializirane veščine in znanje. So tudi drugačne od življenjskih veščin, ki predstavljajo osebne zmožnosti in lastnosti osebnosti, ki se krepijo skozi življenje. Radovednost in toleranca sta primera življenjskih veščin. Te življenjske veščine tvorijo temelj za družbeno in poklicno integracijo posameznika.

Mehke veščine nimajo enotne definicije; ni konsenza o definiciji **mehkih veščin**, prav tako ni soglasja o konceptu, ki ga predstavljajo.

Glavna ideja in cilji tega protokola so, po eni strani, spoznati, kot igralec na področju človeških virov (HR), orodja, razvita v okviru **mehkih veščin** in še posebej projekta **Soft Skills 2.0**, in, po drugi strani, te orodja vključiti v metodo rekrutiranja in upravljanja s človeškimi viri.

Kot del prvega projekta "**Soft Skills**", financiranega s strani programa Erasmus+, so evropski projektni partnerji opredelili **mehke veščine** kot osebne in interpersonalne spretnosti, blizu lastnostim osebnosti. So ključne v poklicnem življenju in dopolnjujejo specializirane veščine in znanje. Za razliko od trdih veščin, ki so specifične za en ali več poklicev, se mehke veščine lahko uporabljajo v več poklicnih in osebnih kontekstih.

2. Seznam mehkih veščin

Mehke veščine lahko razdelimo na dve skupini:

- Interpersonalne veščine: potrebne za komunikacijo in interakcijo z drugimi ljudmi;
- Intrapersoalne veščine: to so notranje veščine, zaznavanja in drže, ki se pojavljajo v mislih posameznika.

Opredelili smo 5 kategorij **mehkih veščin**, ki spadajo v te dve skupini:

- Intrapersonalne veščine: sposobnost napredka, samozavedanje in vključenost - predstavljajo sposobnosti, ki omogočajo posamezniku, da se v celoti razume in obvladuje svoja čustva;
- Interpersonalne veščine: interakcija in zanesljivost - vsebujejo elemente, ki omogočajo posamezniku, da razume in učinkovito sodeluje z drugimi.

Evropski partnerji in člani njihovih omrežij so identificirali seznam 20 **mehkih veščin** (glej naslednjo stran). Ta seznam, dopolnjen z definicijo, je osrednji element za izvajanje izobraževalnega programa in izobraževalnih orodij ter protokola za olajšanje upoštevanja **mehkih veščin** v procesu zaposlovanja v kadrovske službi. (glej naslednjo stran).

MISELNA RAST



PRILAGODLJIVOST

PRILAGAJANJE SPREMEMBAM

Sposobnost pozitivnega vključevanja sprememb za prilagajanje ljudem in okolju.



AVTONOMIJA

IZVAJANJE NALOG BREZ POMOČI DRUGIH LJUDI

Sposobnost samostojnosti, samostojnega razmišljanja, odločanja in samostojnega ukrepanja v okvirih in mejah, ki jih določa delovno mesto.



SPREJEMANJE STROKOVNIH PRIPOMB

SPREJEMANJE PRIPOMB

Sposobnost sprejemanja pripomb in njihovega upoštevanja za izboljšanje svojega dela.



UČENJE UČENJA

UČENJE NA LASTNIH USPEHIH IN NEUSPEHIH

Sposobnost in želja po nenehnem pridobivanju in posodabljanju znanja in kompetenc.

SAMOZAVEDANJE



PREDSTAVITEV

SKRB ZA SVOJ IZGLED

Sposobnost prilagajanja svoje podobe in videza svojemu položaju.



SAMOZAVEST

ZAUPANJE V SAMEGA SEBE

Sposobnost ceniti svoje osebne lastnosti in vire, kar vzbuja občutek samozavesti.



ČUSTVENA INTELIGENTNOST

NADZIRANJE SVOJIH ČUSTEV

Sposobnost uporabe čustvenih informacij in ustreznega načina upravljanja s svojimi čustvi glede na sogovornika ali situacijo.



SAMOREFLEKSJA

RAZUMEVANJE LASTNIH OBČUTKOV IN VEDENJA

Sposobnost razmišljanja o lastnih občutkih in vedenju ter razlogih, ki se lahko skrivajo za njimi.

ZAVEZANOST



SMISEL ZA ORGANIZACIJO

STRUKTURIRANJE DELA NA METODIČEN NAČIN

Sposobnost načrtovanja, priprave, določanja prednostnih nalog in usklajevanja nalog, ki jih je treba izvesti, v skladu s celostno vizijo.



PREVZEMANJE POBUDE

SAMOINICIATIVNO UKREPANJE

Sposobnost ponuditi, ukrepati ali si zamisliti nove rešitve za izvedbo ali izboljšanje svojega dela v skladu s pravili delovnega mesta.



ČUT ZA ODGOVORNOST

ZAVEDANJE SVOJIH DOLŽNOSTI

Sposobnost prevzemanja odgovornosti za posledice svojih odločitev in dejanj, občutek odgovornosti za naloge, ki so vam zaupane.



SPOSOBNOST PREDVIDEVANJA

PRIPRAVA PRED UKREPANJEM

Sposobnost pogledati v prihodnost, delati z vztrajnostjo in se pripraviti glede na potrebe.

ZANESLJIVOST



SPOŠTOVANJE PRAVIL

SPOŠTOVANJE PRAVIL

Sposobnost spoštovanja pravil, povezanih s kontekstom, v katerem se dejavnost razvija.



ČUT ZA ETIKO

SPOŠTOVANJE VREDNOSTI SVOJEGA POKLICA/DELA

Sposobnost ravnanja v skladu z vrednotami dela, sprejemanje deontološkega odnosa do danih situacij.



UČINKOVITOST

PRAVOČASNO DOSEGANJE CILJEV

Sposobnost doseganja pričakovanih rezultatov in pravočasnega doseganja ciljev.



VESTNOST PRI DELU

PRIMERNO OBNAŠANJE

Sposobnost in pripravljenost sprejeti primerno vedenje na delovnem mestu in si prizadevati za doseg ciljev.

INTERAKCIJE



KOMUNIKACIJA

SPRETNOST IZRAŽANJA

Sposobnost jasnega in učinkovitega izražanja. Znati strukturirati svoje ideje, prilagoditi svoj besedni zaklad in sporočilo osebi, s katero se pogovarjate.



ASERTIVNOST

SAMOZAVESTNO IZRAŽANJE SAMEGA SEBE

Sposobnost samozavestnega izražanja svojih občutkov in uveljavljanja svojih pravic, ob sočasnem spoštovanju občutkov in pravic drugih.



VOĐENJE

VOĐENJE SKUPINE V IZBRANI SMERI

Sposobnost vplivanja in združevanja skupine za doseganje skupnega cilja v odnosu medsebojnega zaupanja in ne da bi presegli svoja pooblastila.



TIMSKO DELO

SODELOVANJE Z DRUGIMI

Sposobnost sodelovanja z drugimi za doseganje skupnih ciljev ob medsebojnem spoštovanju in upoštevanju drug drugega.

3. Zakaj nas pri upravljanju s človeškimi viri zanimajo mehke veščine?

Mehke veščine obstajajo že vrsto let, vendar so postale del besednjaka kadrovskih služb šele po letu 2010.

Poslovni svet se hitro spreminja, in sicer s čedalje hitrejšim tempom, kjer se poklici nenehno razvijajo in kjer spretnosti prevzemajo vodilno vlogo v delovnih profilih. Tehnične veščine niso več edina sredstva kandidatov in zaposlenih. V tem hitro spreminjajočem se svetu so **mehke veščine** ključnega pomena za boljše prilagajanje spremembam v delu. Digitalizacija podjetij in prihod umetne inteligence spreminjata način našega dela. Računalniški programi lahko opravljajo veliko nalog, vendar ustvarjalnost in prilagodljivost ostajata v človeški domeni.

Za sprejemanje napredka je imeti trdne **mehke veščine** v svojem profesionalnem naboru dragocen vir. To so ključni elementi, ki podpirajo zaposlene, da se prilagajajo in razvijajo v nenehno spreminjajočem se profesionalnem svetu. Poleg tega **mehke veščine** dopolnjujejo in krepijo trde veščine. Kombinacija obeh vrst veščin je vedno učinkovitejša, saj maksimizira možnosti zaposlenega za uspeh na določenem delovnem mestu.

Upravljanje s človeškimi viri je ključna povezava pri kompetencah in konkurenčnosti organizacije. Osebe kadrovskega oddelka mora poznati glavne naloge rekrutiranja, usposabljanja, upravljanja s talenti, razvoja kariere itd. **Mehke veščine** predstavljajo konkretizacijo vrednot in kulture podjetja.

Osebe kadrovske službe ima ključno vlogo pri podpori tej transformaciji podjetij z vključevanjem **mehkih veščin** v svoje kadrovske procese. **Mehke veščine** so lepilo zaposlenih. **Predstavljajo** stičišče posameznih pričakovanj zaposlenih in skupnih ciljev podjetja. Zato je pomembno poznati različne **mehke veščine**, jih prepoznati, spodbujati in razvijati.

4. Uvod v pravne vidike sistema ECVET v EU

Na področju nadaljnjega poklicnega izobraževanja in usposabljanja (NPIU) so pravni vidiki, povezani z učenjem na delovnem mestu (UDM), vplivani s politikami na različnih ravneh, vključno s tistimi, ki jih določajo države članice, direktive Evropske unije (EU) in regionalni predpisi. Evropske politike igrajo ključno vlogo pri oblikovanju praks NPIU. EU zagotavlja finančna sredstva, nudi smernice za učinkovito usposabljanje in spodbuja sodelovanje med državami članicami. Evropski center za razvoj poklicnega izobraževanja in usposabljanja (CEDEFOP) v sodelovanju z EU, državami članicami in socialnimi partnerji podpira razvoj politik poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

Na evropski ravni so projektni partnerji analizirali politike svojih držav glede učenja na delovnem mestu kot metode NPIU. Partnerji v projektu "Soft Skills 2.0", ki zajema Avstrijo, Belgijo, Francijo, Slovenijo in Španijo, imajo politike, ki se ujemajo s spodbudnimi merili, kar ustvarja ugodno okolje za usposabljanje mehkih veščin v okviru učenja na delovnem mestu. Te politike prepoznajo UDM kot skupno metodo, podpirajo programe usmerjene v UDM,

financirajo usposabljanje z elementi UDM, priznavajo neformalno pridobljene učne izide ter kažejo zanimanje in poudarek deležnikov na UDM. Več informacij o tej analizi najdete v vodniku Mehke veščine v kulturi podjetja.

5. Predloge

V tem protokolu so ti pravni vidiki jasno povzeti v dobro strukturirani predlogi. Vendar pa so pravni vidiki okvirno določeni s strani držav, ki so zastopane v tem projektu, kar odraža raznolikost partnerjev. Zato je, če vaše države ni omenjene ali predstavljene, na voljo prazna predloga, ki jo je treba izpolniti, da dopolni kolaž struktur, ki so uveljavljene v EU.



Sofinancira
Evropska unija

PRAVNI VIDIKI GLEDE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

KJE SO PRAVILA ZAPISANA?

KDO UPRAVLJA POLITIKO? (LOKALNO, REGIONALNO, NACIONALNO)

AVSTRIJA

Predpise o Usposabljanju na delovnem mestu (WBL) je mogoče najti v Zakonu o poklicnem usposabljanju (pravni temelj za poklicno usposabljanje vajencev), v zveznih zakonih za urejanje posameznih poklicev, v kolektivnih pogodbah za urejanje sektorskih vidikov, v Zveznih smernicah za financiranje socialno-ekonomskih podjetij in Zveznih smernicah o štipendijah za izobraževanje in usposabljanje.

Nacionalno politiko usmerja Ministrstvo za delo, Ministrstvo za socialne zadeve, zdravje, varstvo in varstvo potrošnikov, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in raziskovanje.
Regionalno je politika usmerjana znotraj devetih dežel.

Avstrijsko gospodarsko in socialno partnerstvo je sistem gospodarskega in socialnega sodelovanja med interesnimi skupinami delodajalcev in delojemalcev. Ima pomembno vlogo na nacionalni ravni.

BELGIJA

V Belgiji je regija zadolžena za zaposlovanje, skupnosti pa upravljajo izobraževanje in tako sozastopajo učenje, ki temelji na delu. Primer Bruseljsko-Valonske skupnosti:
<https://wallex.wallonie.be/sites/wallex/contents/acts/7/7477/1.html>

V Belgiji je regija zadolžena za zaposlovanje, skupnosti pa upravljajo izobraževanje in torej zastopajo tudi učenje, ki temelji na delu. Obstajajo lahko politični sporazumi v manjšem obsegu.

FRANCIJA

V Delovnem zakoniku.

Se upravlja nacionalno.

SLOVENIJA

Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah ureja pogoje in postopke za pridobitev nacionalnih poklicnih kvalifikacij.

Vse politike so državne in jih upravlja slovenska vlada. Osnovna zakonodaja na tem področju velja za vse zaposlene v Sloveniji. Med javnim in zasebnim sektorjem je nekaj razlik.

ŠPANIJA

Aprila 2022 je bil sprejet zakon za reorganizacijo in izgradnjo edinstvenega sistema CVET. 4 leta za prestrukturiranje vseh vidikov, ki jih vsebuje zakon. Organizirano je v dveh podsystemih: - Academic CVET, ki zagotavlja kvalifikacije iz izobraževalnega sistema in - CVET za zaposlovanje, ki podeljuje potrdila o strokovnosti in akreditacije. Oba sistema si delita referenčni katalog poklicnih kvalifikacij, ki vzpostavlja homologacije in enakovrednosti med njimi.

To so:

- Zakoni, ki urejajo strukturo in delovanje CVET
- Kraljevi odloki, ki urejajo različne vidike kvalifikacij CVET in obstoječih poklicnih spričeval (Država Španija) - Odloki in odredbe (regionalna raven), ki podrobno opisujejo nekatere vidike (izvajanje na posameznem območju)
- Obstajajo določeni zakoni o vseživljenjskem učenju, ki urejajo nekatere vidike CVET

Državna vlada ureja glavno strukturo CVET na nacionalni ravni.
Regionalne vlade so pristojne za uveljavljanje zakonov na svojem ozemlju (imajo delno pristojnost, ob spoštovanju skupnega okvira, za urejanje CVET. Imajo tudi kompetence za upravljanje virov (fizičnih in človeških) za razvoj in vodenje dejavnosti CVET. Lokalne uprave imajo smo dopolnilne pristojnosti za pomoč pri nekaterih posebnih vidikih (napr. dajanje nekaterih subvencij določenim osebam, ki jim grozi izključenost)
Določa agente, ki sodelujejo pri CVET. Javna uprava ima svoje centre in kadre, pa tudi zasebne centre, ki imajo pogodbo z javno upravo in pridobivajo del finančnih sredstev iz javnih sredstev.

PRAVNI VIDIKI GLEDE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

KJE SO PRAVILA ZAPISANA?

KDO UPRAVLJA POLITIKO?

DRŽAVA:

Mehke veščine vključene v proces upravljanja človeških virov

Proces upravljanja človeških virov predstavlja vse korake v zaposlitvenem procesu, od zaposlovanja do spremembe delovnega mesta ali funkcije zaposlenega.

Na primer v tem procesu priprava zaposlitve pomaga pritegniti najboljše potencialne kandidate. To je priložnost za predstavitev podjetja, delovnega mesta in pričakovanj, ki se postavljajo pred bodočega zaposlenega, vključno z mehкими veščinami, potrebnimi za zadevno delovno mesto. Prav tako je to priložnost za prepoznavanje **mehkih veščin** (in drugih veščin) kandidata, da se pridobijo ključni podatki za podporo razvoju vseh veščin (vključno z mehкими veščinami) skozi celotno poklicno življenje posameznika.

Z uporabo obstoječih metod in orodij za upravljanje človeških virov v več evropskih državah smo korak za korakom sooblikovali skupen proces upravljanja človeških virov, ki vključuje mehke veščine.

Proces upravljanja človeških virov, razvit v projektu Soft Skills 2.0, sestoji iz več faz:

- Priprava na zaposlovanje: postopki za spodbujanje bodočih zaposlenih, da se pridružijo podjetju;
- Izbor kandidatov: postopki za ugotavljanje in preverjanje, ali delovno mesto ustreza pričakovanjem kandidata in ali kandidat ustreza pričakovanjem organizacije;
- Uvajanje: postopki za fazo uvajanja novega zaposlenega;
- Dnevno življenje na delovnem mestu: stalno upravljanje v poklicnem življenju za prepoznavanje in vrednotenje stopenj poklicnega življenja;
- Odhod ali zaključevanje zaposlitve: postopek odhoda zaposlenega z njegovega trenutnega položaja.

Vsaka od teh faz vsebuje več korakov.

Spodaj lahko najdete pregled faz in korakov procesa upravljanja človeških virov, razvitega v projektu Soft Skills 2.0, skupaj s prazno različico, ki vam omogoča prilagajanje procesa glede na vašo resničnost (državo, pravne vidike, poskusno obdobje, itd.).

Pomembno je vedeti, da so stopnje in koraki v tem vodniku in drugih dokumentih izbrani tako, da se ujemajo s pravnimi vidiki VSEH držav, ki so zastopane v tem projektu. Upoštevajte, da lahko povzamete določene korake, če na primer nekateri pravno niso prisotni v določenih državah, pri čemer skrbno spoštujete vrstni red korakov. Sedaj vam bomo podrobno predstavili vse korake procesa, da vam osvetlimo in vam pomagamo postopoma slediti idealni poti za zaposlitev kandidata.

Ta proces vsebuje 5 glavnih faz, pri čemer vsaka faza vključuje različne korake. Korake smo razvili v obliki vprašanj in odgovorov, da bi olajšali sledenje procesu. Lahko uporabite tudi le določeno kategorijo glede na vaše trenutne potrebe. Tako boste lahko analizirali, določili cilje, se posvetovali s svojo ekipo, merili razvoj rezultatov prejšnjih zaposlitev brez protokola.

Sedaj pa se poglobimo v proces upravljanja človeških virov in odkrijmo faze ter njihove korake.

EVROPSKA POT ZA UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

PRIPRAVA NA ZAPOSLOVANJE

1.1 Naredite model
HR vašega
podjetja privlačen

1.2 Napišite opis
delovnega mesta

1.3 Napišite in
objavite ponudbo
za delo

IZBIRA KANDIDATA

2.1 Opravite
začetno izbiro
kandidatov

2.2 Opravite
razgovore za
službo

2.3 Opravite teste
ocenjevanja veščin

2.4 Izvedite
razpravo v timu

2.5 Opravite izbiro

VKLJUČEVANJE NOVEGA ZAPOSLENEGA

3.1 Pripravite
integracijo

3.2 Izvedite
sestank za
integracijo

3.3 Uvedite
poskusno obdobje

3.4 Opravite
kontrolni razgovor

VSAKODNEVNO DELOVNO ŽIVLJENJE

4.1 Opravite
dnevne razgovore
o delovnem
življenju

4.2 Opravite letni
razgovor

4.3 Ocenite
delovno uspešnost

4.4 Upravljajte z
usposabljanji

MOBILNOST ZAPOSLENEGA

5.1 Opravite
notranji prehodni
intervju

5.2 Opravite
zunanji prehodni
intervju

5.3 Opravite intervju
ob koncu kariere

EVROPSKA POT ZA UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

PRIPRAVA NA ZAPOSLOVANJE	IZBIRA KANDIDATA	VKLJUČEVANJE NOVEGA ZAPOSLENEGA	VSAKODNEVNO DELOVNO ŽIVLJENJE	MOBILNOST ZAPOSLENEGA

Mehke veščine vključene v postopek upravljanja s človeškimi viri

1. Faza 1: Priprava na zaposlitev

1.1. Model upravljanja človeških virov v vašem podjetju

Naredite kratko zgodovino podjetja, govorite o dejavnostih in/ali storitvah, ki jih podjetje ponuja, predstavite ekipe in govorite o vrednotah ter kulturi podjetja. To je prva podoba, ki promovira vaše podjetje, tista, ki mora biti privlačna, da bo kandidat želel oddati prijavo.

A. Kaj je privlačnost podjetja?

Podjetje je lahko opredeljeno kot privlačno, ko privablja nove zaposlene, medtem ko je obstoječe osebje ponosno, da tam dela. Potencial organizacije, da privabi ljudi temelji na naslednjih treh vidikih:

- **Ugled organizacije.** To je del organizacije, ki je viden javnosti in vključuje korporativno kulturo, vključujoče delovno okolje in karizmo vodje.
- **Značilnosti organizacije.** Vključujejo ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja, kot so možnosti napredovanja zaposlenih, politike ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, možnosti mobilnosti, razvojne priložnosti, kakovost delovnega okolja in splošna stabilnost zaposlitve.
- **Lastnosti delovnega mesta.** To so vsi pogoji, neposredno povezani z delovnim mestom, kot so predlagana plača, možnosti usposabljanja, delovni čas in predlagani izzivi.

B. Zakaj je privlačnost pomembna pri zaposlovanju?

Na trgu dela, ki postaja vse bolj konkurenčen, morajo podjetja, ki želijo pritegniti ljudi s potrebnimi kompetencami, poskusiti pritegniti možne kandidate. 85 % kandidatov meni, da je ugled organizacije zelo pomemben kriterij, in 50 % jih zavrne delo v organizaciji z omadeževanim ugledom. Če nekdo dela v podjetju s pozitivno podobo, se poveča dobro počutje na delovnem mestu, kar zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih.

C. Kako lahko razložimo privlačnost organizacije?

Vsako podjetje ima svoje edinstvene značilnosti, ki jih je treba priznati in upoštevati. Povečanje privlačnosti vključuje izpostavljanje vrednot vašega podjetja, ohranjanje aktivne prisotnosti na družbenih omrežjih, postavljanje človeškega pristopa v ospredje ter skrbno oblikovanje ponudb za delo.

D. Kakšno vlogo imajo mehke veščine pri privlačnosti podjetja?

Mehke veščine igrajo ključno vlogo pri povečanju splošne privlačnosti podjetja. Medtem ko so tehnične veščine in kvalifikacije nedvomno pomembne, mehke veščine bistveno prispevajo k delovnemu okolju, zadovoljstvu zaposlenih ter ugledu in konkurenčnosti podjetja.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v oblikovanje privlačnega modela upravljanja človeških virov podjetja?

Spodbujanje vrednosti mehkih veščin skozi celoten proces zaposlovanja pomeni krepitev identitete blagovne znamke in korporativne kulture organizacije. Pomembno je, da se mehke veščine kandidatov ujemajo s korporativno kulturo podjetja.

1.2. Napišite opis delovnega mesta

A. Kaj je opis delovnega mesta?

Opis delovnega mesta je identifikacijska kartica določenega delovnega mesta v organizaciji. Gre za podporno dokumentacijo, ki natančno opredeljuje vse uporabne informacije za opravljanje določenega poklica. Gre za komunikacijsko orodje, ki lahko razjasni položaj vsakega zaposlenega in se lahko uporablja kot ozadje pri poklicni oceni. Mehke veščine igrajo ključno vlogo pri tem koraku; neposredno so povezane s sposobnostmi vključevanja v ekipo ter ohranjanjem zaposlitve.

B. Zakaj napisati opis delovnega mesta?

Pisanje opisa delovnega mesta služi več pomembnim namenom tako za delodajalce kot tudi za iskalce zaposlitve in zaposlene. Skrbno oblikovan opis delovnega mesta je ključno orodje za učinkovito zaposlovanje, upravljanje zaposlenih ter razvoj organizacije. Zagotavlja jasnost, postavlja pričakovanja in prispeva k zakonski skladnosti, kar končno koristi tako delodajalcem kot tudi zaposlenim.

C. Kako napisati opis delovnega mesta?

Opis delovnega mesta ni izčrpen seznam vseh elementov delovnega mesta. Da bi bil orodje za referenco in komunikacijo ter olajšal razumevanje delovnega mesta vsem, mora biti dobro strukturiran in jasen. Določa kompetence, ki jih mora kandidat imeti že na začetku, kot tudi tiste, ki jih je mogoče pridobiti postopoma. Opis delovnega mesta mora biti potrjen s strani vodje, da se zagotovi natančnost vseh elementov, ki jih vsebuje ta dokument.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine za opis delovnega mesta?

Vključevanje mehkih veščin v opis delovnega mesta je ključno za zaposlitev ustreznih zaposlenih, ki se ujemajo z delovnim mestom, ekipo ter delovnim okoljem in kulturo podjetja. V nekaterih primerih delodajalci menijo, da so mehke veščine celo pomembnejše od tehničnih kompetenc, in vključitev le-teh v opis delovnega mesta poudarja, da so nujne za določeno delovno mesto.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v pisanje opisa delovnega mesta?

Vključevanje mehkih veščin v opis delovnega mesta zahteva premišljen razmislek o specifičnih veščinah, ki so ključne za uspeh na določenem delovnem mestu in se ujemajo s korporativno kulturo podjetja. Vsako podjetje ne bo za iste naloge zahtevalo enakih mehkih veščin, zato je pomembno, da se določijo potrebne mehke veščine v skladu z vrednotami in kulturo posameznega podjetja.

1.3. Napišite in objavite ponudbo za delo

Mora spoštovati določene kriterije, med katerimi je nediskriminacija, kar je temeljna zahteva pri zaposlovanju. Prav tako ima funkcijo privabljanja novih in ustrežnejših kandidatov. Med drugim boste s tem naredili vaše delovne ponudbe bolj jasne in privlačne.

A. Kaj je ponudba za delo?

Ponudba za delo je sporočilo, ki ga podjetje objavi, da izrazi svojo nameravano zaposlitev. Ponudba za delo je metoda zaposlovanja, ki delodajalcu omogoča, da zapolni prosto delovno mesto.

B. Zakaj napisati ponudbo za delo?

Razen iskanja novega osebja, je pisanje ponudbe za delo priložnost za prispevanje k dobri korporativni identiteti podjetja, ki zaposluje. Dobro oblikovan oglas za delovno mesto je tudi učinkovit način privabljanja zanimivih kandidatov in izogibanja zapravljanju njihovega časa ter časa iskalcev zaposlitve.

C. Kako napisati ponudbo za delo?

Ponudba za delo mora privabiti kandidata, zato morate že na začetku določiti privlačen ton. Podjetje in delovno mesto morata biti dobro opisana, pri čemer je treba poudariti njihovo kakovost. Da bi ponudbi za delo dodali nekaj življenja, lahko vključite fotografije, logotipe ali slike. Ponudba za delo naj bo kratka, jasna in realistična, da bo uspešna.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine v ponudbi za delo?

Mehke veščine imajo velik pomen v ponudbi za delo in igrajo ključno vlogo pri uspehu zaposlenih ter splošnem zdravju podjetja. Upoštevanje mehkih veščin v ponudbi za delo zagotavlja, da kandidati niso le tehnično usposobljeni, ampak tudi posedujejo mehke veščine, ki so potrebne za učinkovito sodelovanje, komunikacijo in splošni uspeh na delovnem mestu.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v objavo ponudbe za delo?

S premišljenim vključevanjem mehkih veščin v ponudbo za delo boste pritegnili kandidate, ki niso le tehnično usposobljeni, ampak tudi posedujejo mehke veščine, potrebne za učinkovito sodelovanje v podjetju. Pomembno je oblikovati ponudbo za delo, ki odraža naravo položaja v precej kratkem besedilu, in uporabiti jezik, ki poudarja pomen mehkih veščin v organizaciji. Primer za to je uporaba opisnega jezika, ki izraža želene mehke veščine, skupaj s konkretnimi primeri.

2. Faza 2: Izbira kandidata

2.1. Opravite začetno izbiro kandidatov

Po prejemu prijav pregledate življenjepise, da izberete kandidate, katerih profili najbolj ustrezajo zahtevam ponudbe za delo.

A. Kaj je začetna izbira?

Po objavi ponudbe za delo in prejemu prijav na delovno mesto je čas za začetno izbiro. Cilj tega koraka je zmanjšati bazen kandidatov na obvladljivo skupino ljudi, ki jih boste nato povabili na razgovor.

B. Zakaj narediti začetno izbiro?

Ko začnejo prihajati prijave na delovno mesto, lahko postane težko in včasih celo preobremenjujoče prebrati vse življenjepise. Opravljanje razgovorov z vsemi kandidati za delo je zamudno, drago in običajno nemogoče. Začetna izbira pomaga zmanjšati trajanje tega procesa na potrebni minimum. Preprosto povedano, začetna izbira vam lahko pomaga, da stvari vidite bolj jasno.

C. Kako opraviti začetno izbiro?

Opis delovnega mesta je kot zemljevid poti. Pogled na bistvene elemente v opisu delovnega mesta je dober začetek. Nato preglejte življenjepise in iščite te bistvene kriterije, ki so potrebni za delo.

Razporeditev v kateri je življenjepis predstavljen, lahko poda pomembne informacije o kandidatu. Življenjepis odraža, kako se kandidat predstavi. Na primer, če iščete kandidata za delovno mesto, ki zahteva organizacijske sposobnosti, je neurejen življenjepis lahko potencialno opozorilni znak.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine pri začetni izbiri?

Mehke veščine, navedene v ponudbi za delo, so del podobe vašega podjetja. Pri iskanju pravega kandidata so prave mehke veščine zelo pomembne. Kandidat, ki je morda sicer primeren za delo (ima pravo izobrazbo, certifikate in izkušnje), vendar z mehкими veščinami, ki so v popolnem nasprotju z vašo ponudbo za delo, ne bo ustrezal vašemu podjetju.

Mehke veščine se lahko razkrijejo na preproste načine. Odsek »osebni interesi« v življenjepisu je eden od teh načinov. Na primer: »igranje košarke« kaže, da je kandidat navajen delovati v ekipi, »tek na 10 km« pa kaže na disciplino za redno in učinkovito treniranje.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v začetno izbiro?

V procesu začetne izbire je bistveno ujemanje zahtev mehkih veščin, določenih v opisu delovnega mesta in navedenih v ponudbi za delo, s potencialnimi kandidatovimi mehкими veščinami. Vse kandidatove mehke veščine ne bodo navedene eksplicitno v njihovih življenjepisih, zato boste morda morali poiskati druge namige v življenjepisu, ki lahko kažejo na njihove mehke veščine. Odsek »osebni interesi« ali »hobiji« v njihovem življenjepisu ali celotna struktura in postavitev življenjepisa vam lahko pri tem pomagajo.

2.2. Izvedite razgovore za zaposlitev

Med razgovorom za zaposlitev na podlagi izkušenj kandidata iščete točke usklajenosti med ponujenim delovnim mestom in kandidatovim znanjem. Poleg tega opazujete odnos, izraze kandidata, ki igrajo ključno vlogo, da identificirate mehke veščine. To je ključni trenutek za odkrivanje osebnosti kandidata, njegovih reakcij in odnosov.

A. Kaj je razgovor za zaposlitev?

Razgovor za zaposlitev je formalno srečanje, na katerem kandidata sprašuje vodja in/ali kadrovik, da določi, ali je primeren za določeno delovno mesto.

B. Zakaj izvesti razgovor za zaposlitev?

Razgovori za zaposlitev so ključen korak v postopku zaposlovanja. Zagotavljajo vpogled v kandidate in omogočajo, da si obe strani bolje spoznata.

C. Kako voditi razgovor za zaposlitev?

Razgovor za zaposlitev je treba načrtovati in pripraviti. Pomembno je določiti nekaj osnovnih vprašanj, ki jih boste zastavili vsem kandidatom. Ta vprašanja olajšajo primerjavo kandidatov pozneje.

Pripravljeni bodite tudi na odgovarjanje na vprašanja kandidatov. Zato je pomembno poznati ekipo, cilje in zgodovino podjetja ter biti sposoben informirati o tehničnih vidikih, kot so ugodnosti in plačan dopust.

Izogibajte se postavljanju nezakonitih vprašanj. Informacije o kandidatovih boleznih, religiji ali spolni usmerjenosti so le nekaj primerov tem, o katerih ne smete spraševati. Prepričajte se, da veste, kaj ne smete vprašati.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine v razgovoru za zaposlitev?

Razgovori za zaposlitev ponujajo dobro priložnost, da dobite vpogled v osebnost in vedenje kandidata. Način, kako se predstavljajo, njihova telesna govorica, njihovo splošno obnašanje do vas in drugih ljudi v sobi, njihovi maniri in vedenje kljub pritisku (razgovor za zaposlitev je vedno stresen), lahko tudi razkrijejo veliko o mehkih veščinah osebe.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v razgovor za zaposlitev?

Med izvajanjem razgovora imejte v mislih, katere mehke veščine iščete, v skladu z delovnim mestom, za katerega izvajate razgovor, pa tudi z etosom in potrebami podjetja. Sestavite kratek seznam mehkih veščin in razmislite, kako jih opazovati med razgovori, na primer tako, da pazite na določena opazna vedenja in druge neverbalne znake, ki lahko kažejo na te mehke veščine.

2.3. Izvedite teste za oceno veščin

Ocena veščin vam omogoča, da ocenite kandidatovo poklicno pot, strokovno znanje in medosebne veščine, ki jih je pridobil. Ta ocena omogoča analizo poklicnih in osebnih veščin ter kandidatovih sposobnosti in motivacije za delovno mesto. Pred sprejetjem odločitve se posvetujemo z ekipo..

A. Kaj so testi ocenjevanja veščin?

Testi ocenjevanja veščin omogočajo preizkus znanja in sposobnosti kandidata. Ti testi ponujajo okvir, da ugotovite, ali so kandidati primerni za delo.

Lahko imajo različne oblike, omenili bomo dve najbolj priljubljeni:

Ena možnost je test presoje situacije, kjer kandidatom predstavite eno ali več scenarijev, s katerimi bi se lahko srečali, če bi bili izbrani. Glede na to, kaj in kako odgovorijo, boste imeli predstavo o njihovi primernosti. Druga možnost je test znanja o delu. To je test, ki vam omogoča oceno, kako dobro so kandidati pripravljeni in pripravljeni opravljati to delo. To lahko storite med intervjujem, lahko pa tudi preko vprašalnika v slogu google obrazca.

B. Zakaj uporabljamo teste ocenjevanja veščin?

Testi ocenjevanja veščin dodajajo vrednost postopku zaposlovanja. Omogočajo spraševalcem, da bolje razumejo kandidate in ocenijo določene sposobnosti in znanje.

C. Kako sestaviti/nastaviti/ustvariti test ocenjevanja veščin?

Izvedba testa ocenjevanja veščin, ne glede na obliko, zahteva nekaj priprave. Pri situacijskem testu si morate zamisliti hipotetične, realistične in povezane zaposlitvene situacije ter predstaviti ta scenarij skupaj z vprašanjem o tem, kako bi se kandidati odzvali v tej situaciji ali kako bi jo obvladovali. Zamišljanje teh scenarijev zahteva poznavanje notranjih informacij o delu, za katerega izvajate intervju. Prav tako je dobro razmisliti o tem, kako bi kandidati lahko odgovorili, in kaj bi šteli za 'dovolj dober' odgovor. Zaradi raznolikosti lahko pripravite različna situacijska vprašanja, vendar se spomnite, da je lažje primerjati in ocenjevati, če postavljate enaka vprašanja različnim kandidatom.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine pri testiranju ocenjevanja veščin?

Pri testih ocenjevanja veščin ne gledate le na odgovor kandidata, ampak tudi na to, kako se obnesejo. Na primer, pri situacijskem testu ne boste le poslušali njihove rešitve problema, ampak tudi, kako so prišli do nje. Gledate celotno sliko: Kako se odzivajo, ko se soočajo s izzivom? Na kaj se osredotočajo? Kakšne izkušnje že imajo, ki jim omogočajo takšno razmišljanje? In točno tukaj se kažejo mehke veščine, čeprav posredno.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v test ocenjevanja veščin?

Ne glede na vrsto testa, sestavite seznam mehkih veščin, ki jih želite oceniti v samem testu. Na primer, pri pripravi situacijskega testa poskrbite, da situacija zahteva vsaj eno od zahtevanih mehkih veščin za rešitev problema.

2.4. Izvedite razpravo v timu.

Pred izbrani kandidati so povabljeni, da se srečajo z vsemi ali nekaterimi člani ekipe, v kateri bo delal prihodnji zaposleni. Če lahko kadrovska služba preveri dobro ujemanje profila s ponujenim delovnim mestom, interakcija kandidata s člani ekipe omogoča natančnejši vpogled v delovno mesto in njegovo okolje. Ta posvet olajša identifikacijo mehkih veščin kandidata in omogoča zbiranje različnih ocen o kandidatovem vedenju, osebnosti, vrednotah in primerljivosti profila.

A. Kaj je razprava v timu?

Razprava v timu je debata v kateri sodelujejo različni ljudje iz istega podjetja (povezani z območjem in/ali oddelkom, kjer bo bodoči zaposleni delal), ki sodelujejo v procesu izbire za prosto delovno mesto.

B. Zakaj imeti razpravo v timu?

Debata, v kateri sodelujejo različni ljudje, omogoča objektivizacijo ocen, podanih o različnih kandidatih, ki se prijavijo na prosto delovno mesto. Razprava o rezultatih selekcijskega postopka v timu omogoča ocenjevanje informacij z več kot ene perspektive, kar zmanjšuje subjektivnost odločitev.

C. Kako organizirati razpravo v timu?

Da zagotovite, da bo razprava v timu potekala gladko, je pomembno, da določite osebo, ki bo odgovorna za moderiranje razprave v timu. Ta oseba mora upravljati čas govora in zagotoviti, da je vsebina razprave v skladu z namenom in časom, namenjenim za to. Da bi pravilno strukturirali vsebino razprave v timu za oceno različnih kandidatov za delo, je priporočljivo, da so določeni merila za ocenjevanje in da se ustvari matrika, ki jo je treba izpolniti za vsako osebo, s katero je bil opravljen intervju.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine v timski razpravi?

Mehke veščine igrajo ključno vlogo pri timskih razpravah o novem zaposlovanju, saj vplivajo na sodelovanje v ekipi. Pri ocenjevanju potencialnih kandidatov bi morali člani ekipe upoštevati, kako se mehke veščine posameznika ujemajo z dinamiko ekipe, slogom komunikacije in splošnim delovnim okoljem.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v timsko razpravo?

Med timskimi razpravami lahko hipotetični scenariji, ki zahtevajo uporabo mehkih veščin, spodbudijo člane ekipe, da razpravljajo o tem, kako bi vsak kandidat lahko obvladal te situacije, kar lahko ustvari razpravo o potencialnih prihodnjih kandidatih. Dovoljenje članom ekipe, da podajo povratne informacije o opaženih mehkih veščinah, lahko prinese dragocene vpoglede v to, kako bi se kandidat lahko vključil v ekipo.

2.5. Opravite izbiro

Zaupana kadrovske službi in pristojnemu hierarhiji, izbira vključuje analizo in izbiro kandidata na objektivni način, pri čemer se upoštevajo tehnične veščine in mehke veščine, kandidata, ki najbolj ustreza profilu delovnega mesta in korporativni kulturi.

A. Kaj je izbira?

Izvedba končne izbire vodi do odločanja, potrebnega za določitev, kateri od kandidatov za delovno mesto bo končno izbran za pridruženje podjetju.

B. Zakaj opraviti izbiro?

Odločanje, kateremu od prijavljenih kandidatov bo končno ponujeno delovno mesto, je nujno za zaključek postopka zaposlovanja, obveščanje drugih kandidatov in začetek naslednje faze.

C. Kako sestaviti/pripraviti izbor?

Za izbiro med kandidati za ponujeno delovno mesto je najprej treba ugotoviti, kateri spremenljivki ali značilnosti izločita kandidata, ker so bistvene.

Drugič, je treba ugotoviti, katere spremenljivke se upoštevajo v postopku izbire. Glede na določen postopek lahko za vsako od njih določimo uravnoteženo oceno, da olajšamo odločanje.

Nazadnje, z analiziranimi spremenljivkami mora odločitev sprejeti odgovorna ekipa, in priporočljivo je kandidate urediti po vrsti, saj je mogoče, da bo oseba, ki je bila izbrana, obvestilo o odločitvi zavrnila možnost pridružitve podjetju, zato je v postopku izbire priporočljivo predvideti to okoliščino.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine za izbiro?

V okviru meril, ki jih je treba oceniti v matriki, v kateri se ocenjujejo merila, je priporočljivo dodati stolpec za oceno mehkih veščin. Informacije, ki jih je treba podati v tem razdelku, lahko izhajajo iz podatkov, ki jih zagotovi oseba ali opazovanj, ki jih opravijo intervjuvani med postopkom izbire, na podlagi pogovora, ki ga imajo s vsakim kandidatom med postopkom.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v izbiro?

So zelo pomembne, saj moramo poleg trdih veščin upoštevati tudi **mehke veščine**, da je njihovo vključevanje v delo uspešno in trajno. Jasno komuniciranje pričakovanj glede **mehkih veščin** med končnimi fazami izbirnega postopka bo zagotovilo, da je izbrani kandidat seznanjen z pomembnostjo **mehkih veščin**.

3. Faza 3: Integracija novega zaposlenega

3.1. Pripravite integracijo

Med to fazo je treba zbrati vse administrativne dokumente, ki jih mora novi zaposleni prebrati, razumeti in podpisati prvi dan, predati jim njihov delovni profil in dokumentacijo o podjetju. Dobro obveščanje zagotavlja lažjo integracijo. Poleg tega je potrebno zagotoviti, da so vsa potrebna oprema in različne dostopne točke na voljo pred prihodom novega zaposlenega ter pripraviti njegovo delovno mesto, da se oseba počuti pričakovano.

A. Kaj je integracija novega zaposlenega?

Usmerjanje novega zaposlenega je postopek dobrodošlice in usmerjanja zaposlenega v kontekst njegovega ali njenega dela, da se proces prilagajanja delu izvede na najprimernejši in najbolj učinkovit način.

Nekatera vprašanja, ki jih je treba upoštevati, da bo integracija čim bolj optimalna, vključujejo: pošiljanje dokumentov za podpisovanje vnaprej, zagotavljanje priročnika za delovno mesto, zagotavljanje, da je delovni prostor dobro opremljen in ima vse potrebno, preverjanje, ali so njihovi sodelavci seznanjeni z njihovo vključitvijo, obisk celotnega podjetja in njegovih oddelkov, dodelitev osebe, ki bo bolj pozorna na njihovo delo v prvih dneh (mentor), itd.

B. Zakaj izvesti integracijo novega zaposlenega?

Kontekstualizacija in poznavanje delovnega okolja ter identifikacija in vloge sodelavcev, s katerimi bo novo zaposleni sodeloval pri opravljanju svojih nalog, so bistvenega pomena za to, da se delovni odnosi in naloge izvajajo na čim bolj primeren način.

C. Kako pripraviti vključitev novega zaposlenega?

Najprej mora odgovorna oseba (nadrejeni ali mentor) novega zaposlenega predstaviti:

- fizično okolje, kjer bo opravljal svoje naloge,
- razpoložljive vire, osnovna pravila in kako jih uporabljati,
- ljudi, s katerimi bo moral sodelovati, in raven odgovornosti vsake osebe v zvezi z novim zaposlenim,
- osnovne procese, ki se bodo izvajali na delovnem mestu.

Na koncu je priporočljivo, da pustite možnost novemu zaposlenemu, da postavi vprašanja ali izrazi dvome, bodisi med uvajanjem ali kasneje.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine za integracijo novega zaposlenega?

Mehke veščine, povezane z samozavedanjem in interakcijo, so še posebej pomembne ob času uvajanja novega zaposlenega.

E. Kako se mehke veščine prilegajo integraciji novega zaposlenega?

Mehke veščine imajo veliko vlogo pri tem koraku. Oseba, ki začne novo službo, mora biti prilagodljiva, sprejemati povratne informacije in komentarje za izboljšanje uspešnosti, imeti samozavest, odgovornost itd. Obstaja veliko mehkih veščin, ki jih je treba upoštevati v tem koraku postopka.

3.2. Izvedba sestanka za integracijo

Najprej je pomembno, da ekipi sporočite, da v podjetje prihaja novinec. Nič ni bolj neprijetnega za novega zaposlenega, kot če odkrije, da njegovi novi sodelavci niso obveščeni o njegovem prihodu. Sestanek za predstavitev sodelavcev, informiranje o koristnih vsebinah ali urejanje delovnega mesta ter ogled podjetja, predstavitev prostorov za odmor, jedilnice itd., je ključno za uspešno integracijo v ekipo, da se novi zaposleni identificira s podjetjem. Sestanek za integracijo se lahko izvede tudi kasneje, če je potrebno.

A. Kaj je sestanek za integracijo?

Sestanek za integracijo je sestanek med delodajalcem in novim zaposlenim, ki se pridružuje podjetju, da se pojasni osnovne politike podjetja, pravila delovanja, pa tudi formalna in neformalna organizacija podjetja.

Novi zaposleni mora razumeti svoje vloge in odgovornosti ter kaj se od njih pričakuje.

B. Zakaj imeti sestanek za integracijo?

Sestanek za integracijo naj bi služil:

- predstavitvi podjetniške kulture, vrednot in poslanstva novincem,
- zagotovitvi informacij in virov, potrebnih za pravilno opravljanje dela novih zaposlenih,
- jasni opredelitvi odgovornosti in pričakovanj do novih zaposlenih,
- pomagati zaposlenim, da se počutijo dobrodošle pri svojem novem delu in del ekipe,
- zagotavljanju skladnosti s politikami in postopki podjetja,
- spodbujanju pozitivnih odnosov med novimi zaposlenimi in preostalim delom ekipe.

C. Kako organizirati sestanek za integracijo?

Prvi stik med novim zaposlenim in podjetjem je ključen za vzpostavitev dobrega delovnega odnosa. Pomembno je, da je izkušnja novih zaposlenih pozitivna, da se ustvari pozitivna slika že na začetku. Pomembno je, da je ta sestanek načrtovan med poskusno dobo in da se izbranemu novemu kandidatu sporoči, da bo ta sestanek potekal.

D. Kakšen je pomen mehkih veščin za sestanek o integraciji?

Mehke veščine igrajo ključno vlogo pri uspehu sestanka o integraciji novega zaposlenega. Prispevajo k vzpostavljanju pozitivnih odnosov, učinkoviti komunikaciji, harmoničnemu delovnemu okolju ter podpirajo ujemanje kandidata s kulturo podjetja, vrednotami, normami in delovnim slogom.

E. Kakšno vlogo imajo mehke veščine pri izvedbi sestanka o integraciji?

Vključevanje mehkih veščin v uvajanje in integracijsko srečanje za novega zaposlenega je ključnega pomena za postavitev pričakovanj, spodbujanje pozitivnega delovnega okolja ter pomaganje novemu zaposlenemu, da se seznani s kulturo podjetja. S tem podjetje lahko postavi pozitiven ton za pot novemu zaposlenemu, sporoča pričakovanja in zagotovi potrebno podporo za nadaljnji razvoj.

3.3. Uvedba poskusnega obdobja

Obdobje poskusnega dela ni vedno obvezno; delodajalcu omogoča, da oceni tehnične veščine novega zaposlenega, pa tudi njegove interpersonalne veščine in način integracije v podjetje. Prav tako novo zaposlenemu omogoča, da preveri, ali delovno mesto ustreza njegovim pričakovanjem, ali je njegova integracija v ekipo v skladu z njegovimi pričakovanji in ali identiteta podjetja ustreza njegovim lastnim vrednotam.

A. Kaj je obdobje poskusnega dela?

Obdobje poskusnega dela je prvo obdobje, v katerem nov zaposleni začne delati v podjetju. Dolžina tega obdobja je odvisna od veljavne delovne zakonodaje, vendar običajno ne traja dlje kot nekaj mesecev.

B. Zakaj uvesti obdobje poskusnega dela?

Poskusno obdobje omogoča tako podjetju kot novemu zaposlenemu, da "v praksi" vidita, kako zaposleni izvaja svoje naloge. Če ni zadovoljivo za eno od strank, se lahko pogodba o zaposlitvi hitro prekine (ena stranka lahko prekine enostransko) brez večjih posledic za vpleteni stranki.

C. Kako uvesti poskusno obdobje?

V času poskusnega obdobja je priporočljivo, da redno ocenjujete uspešnost novega zaposlenega in njegovo primernost za delo. Te ocene naj vključujejo vsaj zaposlenega in njegovega neposrednega nadrejenega, čeprav je priporočljivo, da se v ocenjevanje vključijo tudi izkušeni kolegi.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine v času poskusnega obdobja?

V vsakem socialnem okolju, kjer se skupina različnih ljudi medsebojno vključuje, imajo mehke veščine ključno vlogo pri integraciji novega člana ekipe. Eden od kriterijev, ki ga je treba analizirati med poskusnim obdobjem, je uspešnost **mehkih veščin** novega zaposlenega.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v poskusno obdobje?

Mehke veščine so zelo pomembne v poskusnem obdobju. V kratkem času je potrebno preveriti, poleg tehnične uspešnosti pri delu, tudi dobro počutje in integracijo novega zaposlenega v ekipo. Zanimivo je opazovati, kako so naloge in mehke veščine, povezane z delovnim mestom, prikazane.

3.4. Izvedite kontrolni razgovor

Ta razgovor si prizadeva podpreti vaše možnosti za poklicni razvoj in usposabljanje, ki lahko prispeva k temu. Med kontrolnim razgovorom se razpravlja o poklicni uspešnosti zaposlenega, dosežkih, poklicnih ambicijah, močnih in šibkih točkah ter mehkih veščinah zaposlenega. Poleg tega se razpravlja o pričakovanjih glede uspešnosti delodajalca in možnostih za razvoj.

A. Kaj je kontrolni razgovor?

Kontrolni razgovor je pogovor med novim zaposlenim in njegovim/njeno nadrejenim po razumnem obdobju, v katerem je oseba že opravljala svoje naloge na delovnem mestu.

B. Zakaj izvesti kontrolni razgovor?

Kontrolni razgovor omogoča pregled prilagoditve osebe na delovno mesto skozi dialog med obema stranema (zaposleni in podjetje), ki sta pred kratkim sklenili delovno razmerje. Razgovor razkrije, skozi organiziran proces dialoga, vizijo novega zaposlenega in podjetja glede uspešnosti zaposlenega in njegove prilagoditve na zahteve delovnega mesta.

C. Kako sestaviti/pripraviti kontrolni razgovor?

Priporočljivo je načrtovati področja, ki jih bo treba analizirati med kontrolnim razgovorom, da se omogoči tekoč, dobro strukturiran in osredotočen pogovor. Namen razgovora je zagotoviti objektivne dokaze in podatke ter ugotoviti, kako se novi zaposleni počuti v ekipi, ali mu je delo všeč, ali je pod stresom ali premalo izzvan, itd.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine za kontrolni razgovor?

Vključitev razprav o mehkih veščinah med kontrolnim razgovorom z zaposlenim omogoča delodajalcem, da pridobijo celovito razumevanje prispevkov zaposlenega, ki presegajo njihove tehnične kompetence. Ti razgovori ponujajo priložnost za oceno ne le strokovnih veščin zaposlenega, temveč tudi njihovih medosebnih in osebnostnih sposobnosti, kot so sodelovanje, zavezanost ali njihov prispevek k splošnemu delovnemu okolju.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v kontrolni razgovor?

Integracija mehkih veščin v kontrolne razgovore vključuje namensko postavljanje vprašanj, opazovanje in podajanje povratnih informacij. Ključ je ustvariti podporno in odprto okolje, kjer se zaposleni počutijo udobno pri razpravljanju o svojih mehkih veščinah, tako o prednostih kot o področjih za izboljšanje. Poleg tega vključevanje povratnih informacij z različnih vidikov, vključno s samoocenjevanjem, povratnimi informacijami kolegov in nadrejenih, zagotavlja celovitejši vpogled v mehke veščine zaposlenega na delovnem mestu.

4. Faza 4: Vsakodnevno delovno življenje

4.1. Izvedite razgovore o vsakodnevnem delovnem življenju

To je razgovor, ki omogoča pregled dela zaposlenega v določenem obdobju in poudarja njegovo vključenost. Med tem intervjujem se lahko obravnava več tem, kot so tehnično znanje in veščine, identifikacija znanja in mehkih veščin v vsakdanjem profesionalnem življenju ter motivacija in doseganje ciljev.

A. Kaj je razgovor o vsakodnevnem delovnem življenju?

Razgovor o vsakodnevnem delovnem življenju je pogovor, v katerem zaposleni prejme informacije od nadrejenega o svoji uspešnosti, osebnem in poklicnem razvoju ter napredovanju. Prav tako je priložnost za pohvalo in razmislek o prihodnjem delu, posameznikovem potencialu, načrtih za prihodnje delo in potrebah po usposabljanju. Ta intervju se lahko izvaja skozi leto po potrebi in ima bolj prilagodljivo strukturo (v nasprotju s letnim razgovorom, ki je načrtovan enkrat letno in ima fiksno strukturo - glej 4.2).

B. Zakaj imamo razgovore o vsakodnevnem delovnem življenju?

Namen razgovora je spodbuditi zaposlene, da razmislijo in izrazijo svoje poklicne ambicije. To je priložnost, da nadrejeni izvejo o željah in pričakovanjih zaposlenega, njegovem počutju v ekipi ter pridobijo informacije o njegovih željah glede poklicnega in osebnega razvoja.

Dobro izveden vsakodnevni intervju lahko vpliva na zaposlenega, spodbudi njegovo motivacijo za delo, izboljša odnose med vodjo in zaposlenimi ter splošno delovno klimo, medsebojno spoštovanje in komunikacijo v ekipi.

Gre za krajši intervju, ki ima kratkoročen pogled v prihodnost.

C. Kako organizirati intervju o dnevnem delovnem življenju?

Najprej je pomembno zagotoviti primeren čas in prostor za pogovor. Nato vodja usmerja zaposlenega skozi pogovor z ustrezno komunikacijo, pohvalami, pozitivno spodbudo, pristnim odnosom, neposrednim očesnim stikom in pozitivnimi sporočili. Zaposleni lahko poudari svoja močna področja in želje po nadaljnjem razvoju. Če je namen intervjuja oceniti uspešnost, zaposleni prejme tudi oceno uspešnosti.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine za razgovor o vsakodnevnem delovnem življenju?

Z uporabo mehkih veščin lahko nadrejeni ustvari pravo vzdušje za sproščen pogovor.

Razprava o mehkih veščinah zaposlenega lahko poudari njegova močna področja ter potrebe po nadaljnjem razvoju.

E. Kako se mehke veščine prilegajo v razgovor o vsakodnevnem delovnem življenju?

Pomembno je, da nadrejeni skupaj z zaposlenim prepozna in pohvali njegove/njene posebne talente, motive, interese in veščine, ki jih lahko učinkovito uporabi pri svojem delu ter prispeva k dobremu počutju in kakovostnim odnosom znotraj in zunaj organizacije.

4.2. Izvedite letni razgovor

Ta razgovor je čas za izmenjavo med delodajalcem in zaposlenim. Pomaga meriti delo v določenem obdobju ter poudariti vključenost. Med tem razgovorom se lahko obravnavajo različne teme, kot so tehnično znanje in veščine, prepoznavanje spretnosti zaposlenega in mehkih veščin v vsakdanjem poklicnem življenju, pa tudi njihova motivacija in doseganje ciljev.

A. Kaj je letni razgovor?

Letni razgovor je sistematično, vnaprej načrtovano srečanje med zaposlenim in vodjo. To je poglobljen pogovor o preteklem, sedanjem in prihodnjem delu zaposlenega ter njegovem počutju v ekipi. Gre za razpravo o napredovanju ter osebnem in poklicnem razvoju.

B. Zakaj imeti letni razgovor?

Namen letnega razgovora je spodbuditi zaposlene, da razmislijo o svojih poklicnih ambicijah in jih izrazijo. To je priložnost za nadrejenega, da spozna želje in pričakovanja zaposlenega, njegovo dobro počutje v ekipi ter pridobi informacije o njegovih željah glede poklicnega in osebnega razvoja. Dobro izveden letni razgovor lahko vpliva na motivacijo zaposlenega za delo, poveča njegovo uspešnost, izboljša odnose med vodjo in zaposlenimi ter splošno delovno klimo, medsebojno spoštovanje in komunikacijo znotraj ekipe.

C. Kako sestaviti/pripraviti/konstruirati letni razgovor?

Oba, zaposleni in nadrejeni, imata priložnost, da se pisno pripravita na sestanek, zlasti na področjih, kjer je to zakonska obveznost, kot je javna uprava v Sloveniji. Ključno je, da zaposleni pred sestankom temeljito premisli in zapiše ključne točke o nalogah, področjih za izboljšanje in prihodnjih načrtih. To vključuje poudarjanje močnih točk in izražanje želja po nadaljnjem razvoju. Med sestankom nadrejeni ocenjuje uspešnost zaposlenega v preteklem letu, razpravlja o uspehih in prihodnjih poklicnih načrtih.

Skupaj obravnavata zahteve delovnega mesta, sposobnosti, lastnosti, veščine, talente, motive in interese zaposlenega. Opravi se celovita ocena močnih in šibkih točk, kar vodi do postavljanja ciljev za prihodnje leto. Skupaj opredelijo strategije za izboljšanje učinkovitosti, določijo želene tečaje usposabljanja in, če sta letna razvojna in ocenjevalna razgovora združena, nadrejeni poda oceno uspešnosti zaposlenega.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine za letni razgovor?

Vodja lahko spodbuja sproščen pogovor z uporabo mehkih veščin, začevši z izbiro primerne časa in okolja. S pomočjo učinkovite komunikacije, pohval, pozitivne spodbude, pristnega odnosa in neposrednega očesnega stika vodi nadzornik zaposlenega v konstruktivnem dialogu. Mehke veščine zaposlenega razkrivajo njegove prednosti, zato je bistveno, da vodja skupaj z zaposlenim prepozna in pohvali posameznikove posebne talente, motive, interese in spretnosti. Prepoznavanje in izkoriščanje teh lastnosti ne samo poveča učinkovitost zaposlenega pri delu, ampak tudi prispeva k splošnemu dobremu počutju in pozitivnim odnosom znotraj in zunaj organizacije.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v letni razgovor?

Mehke veščine so pomemben del letnega razgovora z zaposlenim. Vključitev mehkih veščin v razgovor zagotavlja bolj celovit pogled na vlogo zaposlenega v podjetju v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, prav tako pa omogoča oceno počutja zaposlenega v podjetju.

4.3. Ocenite uspešnost

Če vam primanjkuje časa ali če organizacijska kultura podjetja ne vključuje letnega pregleda, je močno priporočljivo, da načrtujete pregled uspešnosti.

A. Kaj so ocene uspešnosti?

Ocenjevanje uspešnosti je formalni postopek, v katerem se oceni uspešnost dela zaposlenega v določenem obdobju. Običajno vključuje celovit pregled posameznikovih dosežkov, prednosti, področij za izboljšave in usklajenosti s cilji organizacije.

B. Zakaj se poslužujemo ocene uspešnosti?

Ocenjevanje delovne uspešnosti je ključno orodje za ocenjevanje in upravljanje uspešnosti zaposlenih v organizaciji. Te ocene služijo več namenom, med drugim zaposlenim zagotavljajo povratne informacije o njihovih prednostih in področjih, ki jih je treba izboljšati, ter pomagajo pri ugotavljanju potreb po usposabljanju in razvoju. Poleg tega lahko ocene delovne uspešnosti pomagajo pri sprejemanju premišljenih odločitev o upravljanju delovne sile. Prispevajo k spodbujanju zavzetosti in motivacije zaposlenih, hkrati pa usklajujejo cilje posameznika z organizacijskimi cilji. V bistvu ocenjevanje uspešnosti podjetjem omogoča, da optimizirajo svojo delovno silo ter spodbujajo splošno uspešnost in produktivnost.

C. Kako pripraviti oceno uspešnosti?

Ocenjevanje delovne uspešnosti vključuje sistematičen postopek ocenjevanja in dokumentiranja delovne uspešnosti zaposlenega.

- **Določite merila in pridobite povratne informacije:** Opredeliti je treba posebna merila, ki so pomembna za vlogo zaposlenega in cilje organizacije. Ta merila lahko vključujejo spretnosti, kompetence in pričakovanja, specifična za posamezno delovno mesto. Zbiranje podatkov iz različnih virov (ocenjevani zaposleni, pa tudi njegovi nadrejeni, sodelavci in morda celo stranke in/ali kupci) lahko zagotovi dragocene povratne informacije in celovitejši pogled na uspešnost zaposlenega. Bistveno je, da se organizira sestanek med zaposlenim in njegovim nadrejenim, da se omogočijo povratne informacije, vprašanja in razprava o samooceni zaposlenega. To je tudi priložnost za določitev ciljev uspešnosti in razvojnih načrtov za prihodnost.
- **Dokumentirajte in ocenite:** Vse pomembne informacije o uspešnosti zaposlenega se dokumentirajo, vključno s kvalitativnimi in kvantitativnimi podatki. Ključnega pomena je, da te dokumente ustrezno hranite in jih ohranjate za uporabo v prihodnosti. To je bistvenega pomena za sprejemanje utemeljenih odločitev o napredovanjih, nagrajevanju in možnostih razvoja.
- **Sprejemanje odločitev in nenehno izboljševanje:** Podatki o ocenjevanju se lahko uporabijo za informiranje in pomoč pri prepoznavanju potencialnih strokovnjakov, obravnavanju težav z uspešnostjo in usklajevanju uspešnosti posameznika z organizacijskimi cilji. Postopek ocenjevanja je treba nenehno pregledovati in izpopolnjevati, da se zagotovi njegova učinkovitost in pravičnost, pri čemer je treba vključiti povratne informacije zaposlenih in vodij.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine za ocenjevanje uspešnosti?

Mehke veščine imajo ključno vlogo pri ocenjevanju uspešnosti, saj so bistvene za uspešno opravljanje večine vlog v organizaciji. Prispevajo k učinkovitemu skupinskemu delu, zadovoljstvu strank, vodstvenemu potencialu, reševanju sporov in splošni predanosti zaposlenih. Zato se pri ocenjevanju delovne uspešnosti upoštevajo in ocenjujejo skupaj s tehničnimi ali trdimi veščinami, da se zagotovi celovita ocena prispevka zaposlenega k organizaciji.

E. Kako se mehke veščine vključijo v ocenjevanje uspešnosti?

Mehke veščine so sestavni del celovite ocene uspešnosti. Vključitev mehkih veščin v postopek ocenjevanja zagotavlja celovitejšo in natančnejšo oceno prispevka zaposlenega k organizaciji. Vključevanje mehkih veščin v ocenjevanje uspešnosti pomaga uskladiti vedenje in kompetence posameznika z vrednotami in cilji organizacije. Zaposlene spodbuja, da razvijajo dobro razvite spretnosti, ki ne prispevajo le k njihovem uspehu, temveč tudi k splošnemu uspehu in kulturi organizacije.

4.4. Upravljanje usposabljanj

Pogovor, na pobudo delodajalca ali zaposlenega, je organiziran za izvedbo izobraževanja. Ta pogovor običajno poteka po letnem pogovoru. Vključuje določitev vrste izobraževanja na podlagi pričakovanj, ukrepov in poklicnih perspektiv, ki jih izvajamo v podjetju. Po preučitvi želja je potrebno zbrati informacije, urediti finančne dogovore, določiti urnik izobraževanja; nato lahko delodajalec odloči. Po soglasju delodajalca se lahko začne praktična izvedba izobraževanja in usklajevanje poklicnih dejavnosti.

A. Kaj je upravljanje usposabljanja?

V okviru ocenjevanja delovne uspešnosti se upravljanje usposabljanja nanaša na postopek ugotavljanja potreb zaposlenih po usposabljanju na podlagi rezultatov ocenjevanja delovne uspešnosti, nato pa na oblikovanje, izvajanje in spremljanje programov usposabljanja za zadovoljitev teh potreb.

B. Zakaj uporabljamo upravljanje usposabljanja?

Upravljanje usposabljanja je strateški kadrovski proces, katerega cilj je izboljšati spretnosti zaposlenih, zapolniti vrzeli v znanju in uskladiti zmogljivosti delovne sile z organizacijskimi cilji. Prispeva k rasti in zavzetosti zaposlenih ter splošnemu uspehu organizacije, saj zagotavlja, da imajo zaposleni spretnosti in znanje, ki jih potrebujejo za odličnost v svojih vlogah in učinkovit prispevek k poslanstvu organizacije.

C. Kako upravljati usposabljanje?

V okviru ocenjevanja uspešnosti obstajajo trije ključni koraki za upravljanje usposabljanja:

- **Ugotovite potrebe po usposabljanju:**

Za ugotavljanje potreb po usposabljanju se analizirajo rezultati ocenjevanja delovne uspešnosti glede določenih področij, na katerih bi zaposleni morda potrebovali dodatne spretnosti ali znanja, ter se v sodelovanju z zaposlenimi in vodji določijo jasni cilji in naloge usposabljanja na podlagi povratnih informacij o delovni uspešnosti.

- **Oblikovanje in izvajanje programov usposabljanja:**

Pripravite prilagojene programe usposabljanja, prilagojene ugotovljenim potrebam po usposabljanju, in usklajujte izvajanje usposabljanja z različnimi metodami, kot so delavnice, spletni tečaji, učenje na delovnem mestu ali mentorstvo.

- **Ocenjevanje in vključevanje usposabljanj:**

Spremljajte in ocenite napredek zaposlenih med usposabljanjem in po njem, da izmerite njegovo učinkovitost in upoštevate vpliv usposabljanja na poznejše ocene uspešnosti ter zagotovite, da se novo pridobljene spretnosti in znanje uporabljajo in prispevajo k izboljšanju uspešnosti.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine pri upravljanju usposabljanja?

Mehke veščine so sestavni del učinkovitega upravljanja usposabljanja, saj olajšujejo učni proces, ustvarjajo pozitivno in vključujoče okolje za usposabljanje ter prispevajo k splošnemu razvoju udeležencev usposabljanja. Vodje usposabljanja, ki imajo dobre mehke veščine, izboljšajo kakovost in učinek programov usposabljanja. Mehke veščine je mogoče usposabljati

in dodatno razvijati, zato so ena od možnih vsebin usposabljanja. Udeleženci usposabljanja torej ne pridobijo le tehničnega znanja, temveč tudi mehke spretnosti, ki so potrebne za uspeh v njihovih vlogah.

E. Kako so mehke veščine vključene v upravljanje usposabljanja?

Mehke veščine imajo ključno vlogo pri upravljanju usposabljanja, saj vplivajo na učinkovitost programov usposabljanja in splošno učno izkušnjo udeležencev. Prepletajo se z vsemi vidiki upravljanja usposabljanja, od izbire izvajalcev usposabljanja in oblikovanja vsebine do izvedbe programa in podpore po usposabljanju. Izboljšujejo učno izkušnjo, spodbujajo razvoj veščin in prispevajo k uspešni uporabi rezultatov usposabljanja na delovnem mestu.

5. Faza 5: Mobilnost zaposlenega

5.1. Opravite notranji prehodni intervju

Danes si kadrovske službe želijo zadržati zaposlene, kar je strateškega pomena za uspeh podjetja. Notranja mobilnost prinaša številne prednosti za zaposlenega, ki podjetje že pozna in tako ohrani pridobljene prednosti. Dejstvo je, da morajo njegova tehnična znanja in spretnosti ter mehke veščine ustrezati delovnemu mestu, za katerega se poteguje. V razgovoru bodo preučeni njegovi motivi, njegove prednosti, njegova kariera v podjetju, njegova mreža, prenosljivost njegovih znanj in spretnosti ter mehke veščine.

A. Kaj je notranji prehodni intervju?

Interni razgovori o prehodu so strukturirani pogovori ali razprave, ki potekajo med zaposlenim, ki želi zamenjati delovno mesto in si prizadevati za drugo vlogo ali priložnost v isti organizaciji. Ti razgovori so ključna sestavina programov notranje mobilnosti in so namenjeni olajšanju gibanja zaposlenih znotraj podjetja.

B. Zakaj opravljamo notranje prehodne intervjuje?

Intervjuji za notranji prehod služijo več namenom. Ti razgovori so pomemben korak v strategiji podjetja za mobilnost talentov, katere cilj je zaposlenim omogočiti raziskovanje novih vlog, oddelkov ali projektov v skladu z njihovimi poklicnimi željami in zadržati dragocene zaposlene, tako da jim ponudimo možnosti za rast znotraj organizacije. Notranji razgovor za prehod omogoča kadrovikom in nadrejenim, da ugotovijo in izkoristijo obstoječi nabor talentov za odprta delovna mesta, preden poiščejo zunanje kandidate, ter pomaga oceniti znanja, izkušnje in usposobljenost zaposlenega za želeno vlogo. Nazadnje razgovori pomagajo oceniti znanja, izkušnje in kvalifikacije zaposlenega za želeno vlogo.

C. Kako izvedemo notranji prehodni intervju

Če zaposleni izrazijo zanimanje za notranjo premestitev, običajno prek notranje objave delovnega mesta ali postopka prijave, in kadrovniki ali vodje menijo, da so primerni za novo delovno mesto, se z njimi opravi razgovor. Udeleženci se pogovorijo o kandidatovih poklicnih ciljih, razlogih za prijavo na novo delovno mesto ter o tem, kako so njegova znanja in izkušnje v skladu z zahtevami delovnega mesta, da se oceni, ali je kandidat primeren za novo delovno mesto.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine pri notranjem prehodnem intervjuju?

Mehke veščine so ključnega pomena pri razgovoru za notranji prehod, saj omogočajo vpogled v to, kako bodo kandidati obvladali izzive in medosebno dinamiko novega delovnega mesta. Izkazovanje dobrih mehkih veščin ne le povečuje možnosti kandidata za uspešen prehod, temveč prispeva tudi k pozitivni kulturi organizacije in harmoničnemu delovnemu okolju.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v notranje prehodne intervjuje?

Mehke veščine so bistvene pri intervjujih za notranji prehod, saj kandidatom pomagajo učinkovito predstaviti motivacijo in prilagodljivost za novo delovno mesto. Vključujejo sposobnost kandidatov za obvladovanje medosebne dinamike, obvladovanje konfliktov in sodelovanje z ekipami. Močne mehke veščine lahko pomembno vplivajo na odločitve

izpraševalcev o primernosti kandidata za prehod, zato so ključni dejavnik v postopku ocenjevanja.

5.2. Opravite zunanji prehodni intervju

Pogosto se razgovor opravi na željo delavca v primeru njegovega odhoda iz podjetja, bodisi zaradi zaposlitve v drugem podjetju, bodisi zaradi selitve ali vključitve v daljše usposabljanje. Odprt in pozitiven pristop k temu razgovoru omogoča, da zaposleni pojasni razloge za svoj odhod, kadrovska služba pa razume, katera področja je treba izboljšati.

A. Kaj je zunanji prehodni intervju?

Pogovori o zunanjem prehodu se nanašajo na razgovore z zaposlenim, ki zapušča podjetje, ker si je našel delo drugje. Gre za dragocen postopek, ki lahko zagotovi vpogled, povratne informacije in pripomore k uspešnemu zaključku delovnega razmerja.

B. Zakaj opravljamo zunanje prehodne intervjuje?

Razgovori ob zunanjem prehodu so za organizacije priložnost, da se od odhajajočih zaposlenih nekaj naučijo, izboljšajo delovno mesto in izvedejo potrebne prilagoditve za povečanje zadovoljstva in ohranitev zaposlenih. S skrbnim in strokovnim vodenjem teh razgovorov lahko pridobite dragocene informacije in zagotovite pozitivno izkušnjo odhajajočega zaposlenega.

C. Kako izvedemo zunanji prehodni intervju

Za pripravo izhodnega razgovora z delavcem, ki zapušča vaše podjetje, so potrebni trije koraki. Najprej v fazi priprave načrtujte razgovor, izberite zasebno lokacijo, izberite izpraševalca in pripravite strukturirana vprašanja, ki bodo vodila pogovor. Nato med samim razgovorom jasno razložite namen, spodbudite odhajajočega zaposlenega k odprtosti, aktivno prisluhnite njegovim povratnim informacijam, se mu zahvalite za njegov prispevek in obravnavajte morebitne pomisleke ali težave. Nazadnje, v fazi dokumentiranja in nadaljnega spremljanja, skrbno dokumentirajte prejete povratne informacije, zagotovite zaupnost, da spodbudite iskrenost, spremljajte odhajajočega zaposlenega, da ohranite povezavo, in uporabite zbrane povratne informacije za organizacijske izboljšave. Ti dobro opredeljeni koraki zagotavljajo strukturiran in produktiven postopek izstopnega razgovora, ki organizacijam omogoča zbiranje dragocenih informacij od odhajajočih zaposlenih in spodbuja pozitivno izkušnjo med njihovim prehodom.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine pri zunanjem prehodnem intervjuju?

Mehke veščine so pri izstopnih razgovorih izredno pomembne, saj tako izpraševalcu kot odhajajočemu zaposlenemu omogočajo odprt in konstruktiven pogovor. Učinkovite komunikacijske spretnosti spodbujajo okolje, v katerem se odhajajoči zaposleni počutijo prijetno, ko delijo svoje povratne informacije, skrbi in predloge. Mehke veščine omogočajo, da izpraševalec pokaže razumevanje, spoštovanje in spoštovanje perspektive odhajajočega zaposlenega. Te veščine olajšajo pozitivno in spoštljivo slovo, organizacijam omogočajo zbiranje dragocenih spoznanj za nenehne izboljšave in pomagajo odhajajočim zaposlenim, da odidejo s pozitivno noto, kar lahko spodbuja dobro voljo in ohranja ugled podjetja.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v zunanje prehodne intervjuje?

Mehke veščine so sestavni del izhodnih razgovorov, saj omogočajo učinkovito komunikacijo, empatijo in strokovnost v pogovorih z odhajajočimi zaposlenimi. Omogočajo razumevanje, izkazujejo spoštovanje in po potrebi pomagajo pri reševanju sporov. Te spretnosti zagotavljajo, da je postopek poslovitve pozitiven, spoštljiv in dragocen za obe strani, saj

odhajajočim zaposlenim omogočajo, da delijo povratne informacije in spoznanja, hkrati pa ohranjajo ugled organizacije in krepijo dobro voljo.

5.3. Opravite intervju ob koncu kariere.

Razgovor ob koncu kariere je srečanje med delavcem in delodajalcem ob koncu njegove poklicne poti. Ta razgovor naj bi zaposlenim zagotovil nemoten prehod v upokojitve. To je priložnost, da zaposleni izpostavi vse svoje spretnosti in tudi izkušnje, kar lahko delodajalcu pomaga pri notranjem prenosu spretnosti in tihega znanja zaposlenega na njegovo delovno mesto, pa tudi, da mehke spretnosti, ki so potrebne za uspešen prenos.

A. Kaj je intervju ob koncu kariere?

Razgovor ob koncu kariere, znan tudi kot razgovor ob upokojitvi, je strukturiran pogovor ali srečanje med delodajalcem ali predstavnikom kadrovske službe in delavcem, ki se upokojuje. Namen tega razgovora je potrditi upokojitve zaposlenega, proslaviti njegov prispevek ter zbrati vpogled in povratne informacije iz njegovih bogatih izkušenj, ki bodo koristile organizaciji in prihodnjim zaposlenim. To je priložnost za izražanje hvaležnosti, razpravo o logistiki upokojitve in počastitev dolgoletne zavezanosti zaposlenega podjetju. Ti razgovori se pogosto osredotočajo na vrhunce kariere zaposlenega, njegove dosežke in morebitne predloge za nadaljnji uspeh.

B. Zakaj opravljamo intervju ob koncu kariere?

Razgovor ob koncu kariere je smiseln postopek za priznanje prispevkov zaposlenih, ki se upokojujejo, izražanje hvaležnosti, zbiranje njihovega dragocenega znanja in spoznanj, načrtovanje nemotenega prehoda, priznavanje njihove zapuščine in čustveno zaključevanje, kar koristi tako zaposlenemu kot organizaciji.

C. Kako izvedemo intervju ob koncu kariere?

Če želite pripraviti razgovor ob koncu kariere, najprej določite primeren čas za delavca, ki odhaja v pokoj, tik pred njegovim odhodom. Izberite zasebno in udobno lokacijo, da zagotovite zaupen in spoštljiv pogovor. Oblikujte sklop vprašanj, ki zajemajo najpomembnejše trenutke v karieri zaposlenega, njegove prispevke, spoznanja in predloge. Izberite usposobljenega izpraševalca, pogosto iz kadrovske službe ali vodstva, ki bo razgovor vodil z empatijo in profesionalnostjo. Obvestite o namenu razgovora, ki je potrditi upokojitve zaposlenega, izraziti hvaležnost, pridobiti znanje in se pogovoriti o logistiki prehoda. Na koncu zagotovite, da bo razgovor potekal obzirno in hvaležno, s čimer boste spodbudili pozitivno izkušnjo tako za delavca, ki se upokojuje, kot tudi za organizacijo.

D. Kakšen pomen imajo mehke veščine pri intervjuju ob koncu kariere?

Mehke veščine so zelo pomembne pri razgovoru ob koncu kariere, saj omogočajo spoštljiv in empatičen pogovor med delodajalcem in odhajajočim delavcem. Te spretnosti omogočajo, da izpraševalec izrazi hvaležnost, prizna prispevek upokojenca ter učinkovito zajame njegova spoznanja in znanje. Mehke veščine ustvarjajo tudi prijetno in hvaležno vzdušje ter spodbujajo upokojenca, da odkrito deli svoje izkušnje, in zagotavljajo čustveno zaključevanje za obe strani. Ta empatičen in obziren pristop izboljša splošno izkušnjo, krepi dobro voljo in zagotavlja, da upokojeni delavec odide s pozitivnim vtisom o svoji karieri in organizaciji.

E. Kako se mehke veščine vključujejo v intervju ob koncu kariere?

Mehke veščine so sestavni del razgovora ob koncu kariere, saj omogočajo učinkovito komunikacijo, empatijo in spoštovanje. Te spretnosti intervjuvancu omogočajo, da izrazi

spoštovanje do prispevkov upokojenega delavca, aktivno posluša njegova razmišljanja in spoznanja ter ves čas pogovora ohranja profesionalnost. Mehke veščine ustvarjajo tudi podporno in čustveno občutljivo okolje, ki upokojencu omogoča, da odkrito deli svoje izkušnje, dosežke in predloge. Ta empatičen pristop ne le počasti kariero zaposlenega, temveč tudi zagotovi pozitiven in smiseln zaključek, ki v organizaciji pusti trajen vtis hvaležnosti in spoštovanja.

Zaključek

Morda ste opazili, da so mehke veščine bistvene na vsaki stopnji. Mehke veščine je mogoče zlahka vključiti v vsako stopnjo procesa.

Mehke veščine so bistvene v postopku zaposlovanja, v naslednjem razdelku pa boste našli orodja, ki vam bodo v pomoč pri vsakem koraku.

PRILOGE

Uvod

V tem poglavju vam z veseljem predstavljamo obsežno zbirko prilog - posebej izdelanih predlog, ki so neprecenljivo orodje za podporo vašim prizadevanjem na področju človeških virov. Te priloge so premišljeno zasnovane za racionalizacijo različnih vidikov kadrovskega dela, saj ponujajo uporabniku prijazne rešitve za povečanje učinkovitosti.

Pomembno je poudariti, da čeprav vsak korak nima ustrezne predloge, zbirka zajema široko paleto kadrovskih nalog. Od dokumentiranja zapisnikov sestankov do strukturiranja postopkov razgovorov, odkrili boste vrsto predlog, prilagojenih vašim raznolikim potrebam.

Če želite v celoti izkoristiti uporabnost teh predlog, razmislite o možnosti njihovega tiskanja, da jih boste lahko praktično uporabili. Tako boste lahko zlahka ročno izpolnili podrobnosti, kar bo pripomoglo k nemoteni vključitvi teh predlog v vaš kadrovski delovni proces. Ne glede na to, ali se prebijate skozi upravne postopke ali vodite razgovore, bodite prepričani, da je vse, kar potrebujete, priročno dostopno v tej zbirki.



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 1.2: Napišite opis delovnega mesta

Naziv delovnega mesta		
Službeni naslov		
Odgovornosti		
Hierarhična razmerja		
Funkcionalna razmerja		
Splošni opis delovnega mesta:		
Posebni izzivi glede na položaj:		
Zahtevana izobrazba in izkušnje:		
Naloga:	Zahtevane tehnične veščine:	Zahtevane mehke veščine:
Naloga:	Zahtevane tehnične veščine:	Zahtevane mehke veščine:
Naloga:	Zahtevane tehnične veščine:	Zahtevane mehke veščine:
Naloga:	Zahtevane tehnične veščine:	Zahtevane mehke veščine:

Priloga 1.3: Napišite in objavite ponudbo za delo

Naziv delovnega mesta:

Službeni naslov:

Vrsta pogodbe:

Polni delovni čas	Polovični delovni čas
Pogodba za določen čas	Pogodba za nedoločen čas
Drugo:	

Opis delovnega mesta:

Zahtevane izkušnje:

Začetnik	Izkušen
----------	---------

Zahtevane tehnične veščine:

Zahtevane mehke veščine:

Vozniško dovoljenje:

☐

Opis podjetja:

Minimalna plača:

Kontakt:



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 2.1: Prvotna izbira kandidatov

Naziv delovnega mesta:		
Opis delovnega mesta:		
Bistvena potrebna merila (z lastnimi besedami):		
Navedite imena kandidatov, katerih življenjepis ustreza tem merilom:	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ • _____ • _____ 	
Preglejte življenjepise oseb z zgornjega seznama in poiščite namige, ki lahko razkrijejo njihove mehke veščine. Navedite jih spodaj		
Ime: _____ Mehke veščine: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	Ime: _____ Mehke veščine: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	Ime: _____ Mehke veščine: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
Ime: _____ Mehke veščine: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	Ime: _____ Mehke veščine: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	Ime: _____ Mehke veščine: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
Zdaj si oglejte postavitev življenjepisov in zavrzite vse življenjepise z morebitnimi rdečimi zastavicami.		
Število preostalih življenjepisov:		

Priloga 2.2: Izvedite razgovore za zaposlitev

Podatki kandidata::					
Ime:					
Delovno mesto, za katero se prijavlja:					
Izpraševalec:					
Ocena kandidata s strani izpraševalca:					
	Odlično	Dobro	Zadovoljivo	Povprečno	Slabo
Znanje specifičnih delovnih veščin					
Rovezane izkušnje in kvalifikacije					
Povezana izobrazba in usposabljanje					
Sposobnost poslušanja					
Predstavitev (primerno oblečen?)					
Odnos					
Mehka veščina 1					
Mehka veščina 2:					
Mehka veščina 3:					
Prednosti kandidata			Mehje veščine kandidata		
Slabosti kandidata			Manjkajoče mehke veščine kandidata		
Dodatni komentarji:					



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 2.3: Pripravite test za ocenjevanje veščin

Razmislite o hipotetični, realistični in delovno povezani situaciji ter izpeljite vprašanje iz nje.

Vprašanje:

Razmislite o štirih možnih odgovorih spodaj in izberite tiste, ki bi jih šteli za najbolj "učinkovite", "dovolj dobre" ali "neustrezne".

Možni odgovori

	Najbolj učinkovit odgovor	Dovolj dober	Ni dovolj dober
A.			
B.			
C.			
D.			

Katere mehke veščine pričakujete, da bo kandidat imel? Navedite jih spodaj (za referenco si oglejte mehke veščine v protokolu):

-
-

Kako bi ocenili odgovor kandidata?

Kateremu "možnemu odgovoru" se kandidatov odgovor najbolj približa? Obkrožite pravilni odgovor:

A B C D

Kaj lahko še poveste o odgovoru kandidata? Vaš odgovor zapišite v kratkem odstavku tukaj:

Katere mehke veščine ste opazili? Navedite jih spodaj:

-
-

Opombe:

Priloga 3.3: Uvedite preizkusno obdobje

Ime zaposlenega		Ime pregledovalca	
Oddelek		Položaj ocenjevalca	
Položaj zaposlenega			
Datum zaposlitve		Datum pregleda	
VPRAŠANJA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE:			
Kakšne kvalifikacije imate za opravljanje tega dela?			
Na katerih področjih bi želeli izboljšati? Kaj bi morali urediti, da bi to dosegli?			
Kje bi vas lahko podprli, da utrdite svoje delo?			
Katere mehke veščine bi želeli izboljšati, da utrdite svoje delo?			
KOMENTARJI IN KONČNA ODLOČITEV			
KOMENTARJI			
Podpis zaposlenega		Podpis pregledovalca	



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 3.4: Opravite kontrolni razgovor

INFORMACIJE O ZAPOSLENEM			
Ime zaposlenega		Ime pregledovalca	
Oddelek		Položaj ocenjevalca	
Položaj, ki ga zaseda			
Datum zaposlitve		Datum revizije	
DELO IN POVEZANE ODGOVORNOSTI			
Opis delovnega mesta			
OCENA USPEŠNOSTI			
Ocena uspešnosti in doseženih ciljev			
OCENA RAZLIČNIH MEHKIH VEŠČIN IN KOMPETENC			
Kakovost dela			
Skupinsko delo			
Komunikacija			
Samostojno delo			
Prevzemanje pobude			
Kreativnost			
Produktivnost			
Odnosi s sodelavci			
Odnosi s strankami			
Tehnične veščine			
Poštenost			
Prisotnost			
Točnost			
....			
....			

PREDNOSTI / POTREBE PO USPOSABLJANJU			
Podrobnosti o največjih prednostih zaposlenega			
Podrobna področja za izboljšave			
CILJI			
Doseženi cilji, določeni v prejšnjem pregledu			
Cilji za naslednje ocenjevanje			
PRIPOMBE IN ODOBRITEV			
Pripombe zaposlenega		Pripombe ocenjevalcev	
PODPIS ZAPOSLENEGA		PODPIS PREGLEDOVALCA	



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 4.1: Razgovor o vsakdanjem delovnem življenju

Datum	
Ime	
Priimek	
E-pošta	
Naziv delovnega mesta	
Telefon	
Kakšna so opažanja zaposlenega o njegovem/njenem delu, nalogah in splošnem delovnem okolju?	
Ali so dolgoročni in kratkoročni cilji zlahka dosegljivi? Podajte primere:	
Kakšni so odnosi zaposlenega s sodelavci? Podajte primere:	
Kaj zaposleni ceni pri svoji funkciji in kje bi potreboval več podpore?	
Kako zaposleni dela?	

Opišite integracijo zaposlenega v podjetju. Navedite tri primere/situacije:
Katere mehke veščine so močne strani zaposlenega?
Katere mehke spretnosti je mogoče v prihodnosti izboljšati in kako lahko ekipa pri tem pomaga? Navedite primere:
Druge pripombe:



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 4.2.1: Letni razgovor (nadrejeni)

1. INFORMACIJE O ZAPOSLENEM:

Zaposleni	
Oddelek	
Naziv delovnega mesta	

2. OCENA:

Splošna delovna uspešnost: ☐ A. odlično
☐ B. zelo dobro
☐ C. dobro
☐ D. zadovoljivo
☐ E. nezadovoljivo

3. OCENA STROKOVNOH IN DELOVNIH KVALITET:

3.1. REZULTATI DELA

STROKOVNOST (izvajanje nalog v skladu z veljavnimi standardi in pravili stroke)	OBSEG DELA (izvedba nalog glede na količino opravljenega dela; dodatno delo)	PRAVOČASNOST (izvajanje nalog v predvidenih rokih)

1.2. SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST, NATANČNOST PRI OPRAVLJANJU DELA

SAMOSTOJNOST (izvajanje nalog brez potrebe po dajanju natančnih navodil in brez potrebe po nadzorovanju)	USTVARJALNOST (razvijanje novih uporabnih idej; dajanje koristnih pobud in predlogov)	NATANČNOST (pogostost napak in kvaliteta dela)

3.3. ZANESLJIVOST

(izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti; izvajanje nalog brez potrebe po preverjanju; popoln in natančen prenos informacij)

--

3.4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZACIJA DELA

SODELOVANJE (medsebojno sodelovanje in skupinsko delo; odnos do sodelavcev; prenašanje znanja in mentorstvo)	ORGANIZACIJA DELA (organizirana in načrtovana uporaba delovnega časa glede na vsebino nalog in roke; prilagajanje nepredvidenim situacijam)

3.5. DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA

INTERDISCIPLINARNOST (povezovanje znanja iz različnih področij dela, pregled lastnega področja dela)	ODNOS DO UPORABNIKOV STORITEV (sodelovanje in servisiranje uporabnikov storitev)	KOMUNICIRANJE (pisno in ustno izražanje, ustvarjanje notranjega in zunanjega socialnega omrežja)
DRUGO (izvajanje nalog zlasti glede na posebnosti značilne za posamezno dejavnost oz. stroko v javnem sektorju)		



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 4.2.2: Letni razgovor (zaposleni)

Ime in priimek:	
Datum:	
Naziv delovnega mesta:	
Oddelek:	
1. O MOJEM DELU V ZADNJEM OBDOBJU (LETU)	
1.1 Kratek pregled nalog, ki sem jih izvedel v preteklem letu:	
1.2 Zadovoljstvo z delom	1.3 Izzivi pri delu (Sposoben sem opraviti svoje delo, večinoma brez preobremenitve, in izpolniti večino rokov.)
<input type="checkbox"/> A. odlično	<input type="checkbox"/> A. odlično
<input type="checkbox"/> B. zelo dobro	<input type="checkbox"/> B. zelo dobro
<input type="checkbox"/> C. dobro	<input type="checkbox"/> C. dobro
<input type="checkbox"/> D. zadovoljivo	<input type="checkbox"/> D. zadovoljivo
<input type="checkbox"/> E. nezadovoljivo	<input type="checkbox"/> E. nezadovoljivo
2. STROKOVNA USPOSOBLJENOST:	
2.1 Moje poznavanje nalog pri tem delu je:	2.2 Moje mehke veščine za to delo so:
<input type="checkbox"/> A. odlično	<input type="checkbox"/> A. odlično
<input type="checkbox"/> B. zelo dobro	<input type="checkbox"/> B. zelo dobro
<input type="checkbox"/> C. dobro	<input type="checkbox"/> C. dobro
<input type="checkbox"/> D. zadovoljivo	<input type="checkbox"/> D. zadovoljivo
<input type="checkbox"/> E. nezadovoljivo	<input type="checkbox"/> E. nezadovoljivo
3. AMBICIJE:	
3.1 Kakšno delo mi je najbolj všeč? Kaj resnično rad/a počnem?	

3.2 Katere trde veščine bi želel/moral/a izboljšati?		
	Da	Ne
Tehnično/Operativno delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Katere mehke veščine bi želel/moral/a izboljšati?		
	Da	Ne
Samostojnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predstavitev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samozavest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prevzemanje pobude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smisel za organizacijo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timsko delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. MOJE DELO V PRIHODNJEM LETU		
4.1 Moje prednostne naloge za prihodnje leto so:		
4.2 Do naslednjega leta bom boljši v:		
4.4 Kje vidim svojo prihodnost?		

2. del

CILJI ZA PRIHODNJE LETO

NAČRT USPEŠNOSTI (usposabljanje in cilji)

POSEBNI DOGOVORI IN PREDLOGI

Podpis delodajalca:

Podpis zaposlenega:



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 4.3: Ocena uspešnosti

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenega v obdobju ocenjevanja

Informacije o zaposlenem

Ime in priimek zaposlenega

Ime:

Priimek:

Ocena zaposlenega

Obdobje ocenjevanja

Od:

Do:

SPLOŠNA OCENA (glede na ocenjevalne kriterije in mehke veščine v povezavi z pričakovanji na delovnem mestu)

Mehke veščine, ki se pričakujejo na delovnem mestu

Mehke veščine, ki jih zaposleni želi izboljšati

Zaposleni:

Datum:

Podpis:

Ocenjevalec:

Datum:

Podpis:

Priloga 4.4: Upravljanje usposabljanj

Ocena usposabljanja

Izobraževalni center

Naslov usposabljanja

Datumi usposabljanja (v živo ali na spletu):

Vrsta usposabljanja (na primer: vodenje, tehnično, itd.):

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Ocena (največ 2-3 stavki):

Razvite mehke veščine:



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 5.1: Izvedite notranje prehodne intervjuje

10 vprašanj za notranji razgovor

Ta vprašanja vam bodo pomagala razumeti, zakaj se ta oseba zanima za notranji premik v novo vlogo, kaj ji je všeč in kaj ji ni všeč pri podjetju ter kako vidi svoj prispevek k podjetju v svoji novi vlogi.

Prav tako lahko preverite, ali ravni potrebnih mehkih veščin, ki jih imajo, ustrezajo delu, za katerega se pogovarjajo.

1. Zakaj vas zanima ta nova vloga v podjetju?

2. Če bi lahko spremenili eno stvar glede vašega trenutnega položaja, kaj bi to bilo?

3. Med vašo prejšnjo vlogo: Povejte mi o oviri, ki ste jo premagali med tistim projektom, in kako ste nadaljevali. Kaj bi spremenili, če bi imeli priložnost za ponovno izvedbo?

4. Ste že kdaj sodelovali z nekom iz te ekipe? V kakšni vlogi in kakšni so bili vaši vtisi o njih?

5. Povejte mi o nalogi/izkušnji, ki ni potekala po načrtih. Kakšne so bile težave pri komunikaciji in kako bi se jih lotili v prihodnosti?

6. Katera področja bi trenutno želeli izboljšati?

7. Ste delali prek različnih oddelkov v svoji trenutni vlogi?

8. Katera je stvar, ki vam je všeč v vaši sedanji vlogi in upate, da jo boste prenesli v novo vlogo, če boste napredovali?

9. Katere **mehke veščine**, ki ste jih razvili v sedanji vlogi, lahko prenesete na novo delovno mesto?

10. Kje se na tej stopnji svoje kariere vidite v prihodnje? Čez pet let?

Nasveti za razgovore z notranjimi kandidati - Upoštevajte te nasvete za razgovore z notranjimi kandidati in si zagotovite, da boste v času, ki ga boste preživeli z notranjimi kandidati, dobili kar največ:

- Pred razgovorom opravite raziskavo o kandidatih.
- Vnaprej pripravite vprašanja
- Ocenite njihove **mehke veščine** in značaj (ne predvidevajte, da so primerni za to vlogo ali podjetje samo zato, ker so že zaposleni)



Sofinancira
Evropska unija

Priloga 5.2: Opravite zunanje prehodne intervjuje

S postavljanjem splošnih vprašanj lahko kot delodajalec spoznate razlog(e), zakaj delavec zapušča podjetje. Tukaj je 5 splošnih vprašanj za razgovor o zunanji menjavi kariere:

1. Kaj vas je pritegnilo k priložnosti dela v drugem podjetju?

--

2. Kako vas lahko vodje najboljše motivirajo?

--

3. Ali se želite prestaviti zaradi dela?

--

4. Kakšen je vaš najbolj sprejemljiv način dela?

--

5. Kako ste izvedeli za to priložnost?

--

Priloga 5.3: Opravite intervjuje ob koncu kariere

Tukaj je 5 nasvetov za pravilno pripravo in izvedbo uspešnega razgovora ob koncu kariere!

- 1. Pripravite, predvidite in organizirajte sestanek:** Zagotoviti morate, da ste vi in vaš sodelavec pripravljeni na razgovor. V pomoč si lahko pripravite osnutek razgovora ob koncu kariere, da boste sledili smernicam, ki vam bodo omogočile obravnavanje vseh potrebnih tem in zagotovile okvir za razgovor.
- 2. Izberite okolje za intervju:** S sodelavcem lahko izberete najprimernejši prostor za to izmenjavo. Razgovor ob koncu kariere lahko opravite v sejni sobi, kavarni, sobi za odmor. Najpomembneje je, da se zaposleni počuti dobro in da zagotovite zaupnost izmenjave, da se lahko svobodno izrazi.
- 3. Poslušajte:** V tem primeru morate najti pravo ravnovesje med razpravljanjem o potrebah podjetja ter poslušanjem načrtov in potreb zaposlenega. Cilj je, da zaposleni začuti, da se lahko svobodno izraža in komunicira z vami, hkrati pa je popolnoma transparenten glede teh perspektiv in svojih pričakovanj glede preostalega delovnega časa do upokojitve.
- 4. Opreделите prehod:** Ta nasvet je bistvenega pomena. Upoštevati morate cilj razgovora ob koncu kariere. Dejansko je bistveno, da prisluhnete zaposlenemu, vendar morate tudi vedeti, kako boste zagotovili ta prehod in tudi odhod zaposlenega. Postopek odhoda, predaja, novi projekti, nova zaposlitev ... Vse teme je treba obravnavati.
- 5. Cenite zaposlenega:** Upokožitev ni lahkomiseln korak. Še naprej morate ceniti delo in spretnosti zaposlenega, da se bo do svojega odhoda še vedno počutil koristnega in pomembnega v podjetju. Razgovor ob koncu kariere vam omogoča, da se ozrete nazaj na izjemne uspehe in sposobnosti vašega zaposlenega!



Sofinancira
Evropska unija

Zaključek

Mehke veščine so pri zaposlenih najpomembnejše, zato imajo ključno vlogo pri upravljanju človeških virov in so bistveno orodje za lažje vključevanje. Cilj tega protokola je kadrovskemu osebju zagotoviti uporabna orodja, ki bodo pomagala pri vključevanju mehkih veščin v vse korake kadrovskega procesa.

Mehke veščine so prisotne na vsakem koraku, vendar se je treba zavedati, da se jih je mogoče naučiti, da so trajne in da jih je mogoče prenesti na celotno poklicno pot. Zaposleni se bo razvijal in pridobival različne mehke veščine in tehnična znanja. Posledično osredotočanje na mehke veščine kandidatov kadroviku omogoča, da najde, obdrži in razvija zaposlene, ki se lahko prilagodijo kulturi podjetja; pozitivno vplivajo na produktivnost ekip. Tako bodo lahko delali za splošno uspešnost podjetja in imeli sposobnost razvoja s spremembami in inovacijami, ki se bodo sčasoma pojavile.

Upamo, da vam bodo ta orodja koristila pri prihodnjem zaposlovanju in da boste s tem protokolom lahko bolje opredelili mehke veščine, ki jih iščete pri kandidatih in pričakujete od svojih zaposlenih ter da boste tako lažje našli in obdržali svoje nove dragulje!

Srečno!

Sodelujoče partnerske organizacije :



Erasmus+



Centre de
independență, de la tranziție
la viața adultă, CUDV



CHANCE B
GRUPPE

DISCOVIA



Centre de formation et d'insertion socio-professionnelle
appuyé agréé par l'AFSCF sous le soutien du FSE

solivers

KAKO NAS LAHKO KONTAKTIRATE?

Régie des Écrivains

11 Rue de Lisbonne,
67300 Schiltigheim, France
projets@scic-ecrivains.eu

Work’Inn

Rue Saint Lambert, 84
4040 Herstal, Belgium
eft.workinn@aigs.be

Le Plope asbl

Rue Vert Vinâve, 60
4041 Herstal, Belgium
info@leplope.be

Discovia

17 rue de la Boucherie,
67120, Molsheim, France
contact@discovia.fr

Chance B Gruppe

Franz-Josef-Straße 3,
8200 Gleisdorf, Austria
office@chanceb.at

Peñascal Kooperatiba

Carretera Bilbao-Galdakao, 10
48004 Bilbao, Spain
info@grupopenascal.com

CUDV Draga

Draga 1
1292 Ig, Slovenia
center.draga.ig@center-db.si