

InCounselling

Radna bilježnica za polaznike

Za učenje u učionici



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

Ovaj projekt je financiran uz potporu Europske komisije. Ova publikacija odražava isključivo stajalište autora publikacije pa se Komisija ne može smatrati odgovornom za uporabu informacija koje ona sadržava.



Radna bilježnica za
polaznike

Za učenje u učionici

Intelektualni rezultat 4



Erasmus+

Ovaj projekt je financiran uz potporu Europske komisije. Ova publikacija odražava isključivo stajalište autora publikacije pa se Komisija ne može smatrati odgovornom za uporabu informacija koje ona sadržava.

InCounselling50+

Inovativno savjetovanje za promicanje sudjelovanja populacije u dobi iznad 50 godina
na tržištu rada i u društvenom životu

Radna knjiga za obuku u nastavku obrazovanja

stručnjaka i specijalista u savjetovanju

namijenjenom ciljnoj skupini zaposlenika u dobi iznad 50 godina (zaposlenika 50+)

i tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina (tražitelja zaposlenja 50+)

U suradnji:

Hochschule der BA, Mannheim, Njemačka

MHZ, Hachtel GmbH & Co.KG, Stuttgart, Njemačka

CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Hrvatska

Sveučilište u Splitu, Split, Hrvatska

Sveučilište Jan Długosz (UJD), Czestochowa, Poljska

Bombardier, Katowice, Poljska

VšĮ "eMundus", Kaunas, Litva

ISBN 978-953-7220-43-3



1. Ova licenca dopušta drugima da preslažu, mijenjaju, dorađuju i nadograđuju ovo djelo u nekomercijalne svrhe, pod uvjetom da istaknu autorstvo partnera s Projekta InCounselling 50+ kao autora izvornog djela i licenciraju svoja djela nastala na bazi ovog pod istim uvjetima.

Suradnici

BAKOTIĆ Danica	Sveučilište u Splitu, Hrvatska
BARTULOVIĆ Ines	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Hrvatska
DUDA Wioleta	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
ERTELT Bernd-Joachim	Hochschule der BA, Njemačka
EVRENSEL Elif	Hochschule der BA, Njemačka
FETT Stephanie	Hochschule der BA, Njemačka
GOIĆ Srećko	Sveučilište u Splitu, Hrvatska
GOLLINGER Thomas	MHZ Hachtel GmbH & Co.KG, Njemačka
GÓRNA Joanna	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
GRABOWY Alina	Bombardier Poland, Poljska
HOLDER Lena	Hochschule der BA, Njemačka
IMSANDE Annika	Hochschule der BA, Njemačka
KOTARAC Mirela	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Hrvatska
KUKLA Daniel	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
NOWACKA Marta	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
SCHARPF Michael	Hochschule der BA, Njemačka
TADIĆ Ivana	Sveučilište u Splitu, Hrvatska

Oblikovanje: VŠĮ "eMundus", Kaunas, Litva



Uvod

Pred vama je radna knjiga za polaznike za obuku u učionici (*face-to-face training*) u sklopu projekta InCounselling50+.

U ovoj ćete radnoj knjizi pronaći sve potrebne Power Point slajdove, radne listove i prostor za odgovore, rezultate, komentare i napomene. Iza modula 2, 3, 4, 5 i 6 pronaći ćete dodatne studije slučaja. Primjeri rješenja studija slučaja priloženi su u Dodatku B. Neki su slučajevi obuhvaćeni radom u učionici, dok se ostali ne obrađuju kako biste ih mogli odraditi izvan učionice.

Na kraju ove radne knjige pronaći ćete upitnik za procjenu i ocjenu zadovoljstva. Ukoliko želite pratiti svoj napredak, možete procijeniti svoje kompetencije prije i nakon obuke.

Važna napomena: Ovo je vaša radna knjiga. Molimo s pažnjom postupajte s vašim podacima i informacijama.

Budite promjena koju želite vidjeti u svijetu!

Sadržaj

1.	Modul 1: Tržište rada 50+.....	1
2.	Modul 2: Obveze poslodavca 50+.....	23
3.	Modul 3: Psihologija zanimanja 50+.....	43
4.	Modul 4: Organizacijsko ponašanje 50+.....	58
5.	Modul 5: Upravljanje znanjem i informacijama.....	80
6.	Modul 6: Uvod u savjetovanje 50+.....	101
7.	Modul 7: Uzajamno savjetovanje.....	125
8.	Dan aktivnosti praćenja.....	131
9.	Prilog A: Popis pitanja specijalista za ljudske resurse i savjetnika.....	140
10.	Prilog B: Primjeri rješenja za studije slučaja	144
11.	Prilog C: Ocjena obuke	148

Pregled studija slučaja

Modul 1 Kritični incident Planiranje nasljeđivanja (samostalno učenje)

Modul 2 Studija slučaja 1 Zdravlje kao ključni faktor kondicije

Modul 3 Studija slučaja 2 Uključivanje u posao prilagođeno dobi (samostalno učenje)

Modul 4 Studija slučaja 3 Optimalno ohrabrivanje na radnom mjestu za osobe 50+

Studija slučaja 4 Unapređenje performansi prilagođeno dobi

Modul 5 Studija slučaja 5 Optimalno upravljanje znanjem 50+ (samostalno učenje)

Modul 6 Studija slučaja 6 Prilagodba uvjeta rada

Studija slučaja 7 Regrutiranje prilagođeno dobi

Studija slučaja 8 Regrutiranje prilagođeno dobi i kulturi

Studija slučaja 9 Procesi predumirovljenja

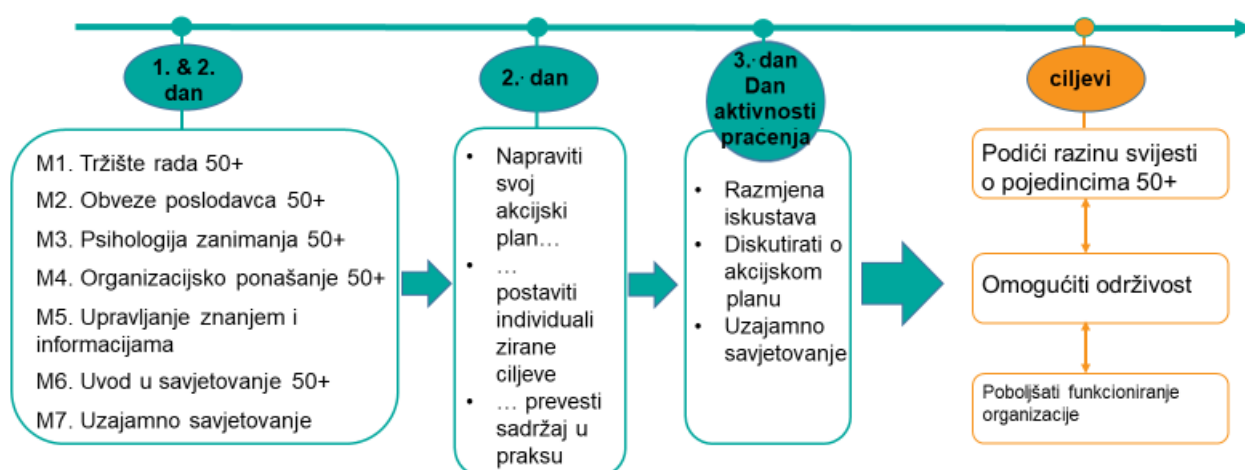
Ako ste zainteresirani za proširenje vašeg znanja, online tečaj obuhvaća sljedeće teme i jedinice:



- Modul 1** Čestica učenja 1 Tržište rada u hrvatskom turizmu
- Modul 2** Čestica učenja 2 Rekrutiranje 50+
Čestica učenja 3 Studija slučaja 1 Zdravlje kao ključni faktor kondicije
- Modul 3** Čestica učenja 4 Teorije razvoja karijere
Čestica učenja 5 Lokus kontrole
Čestica učenja 6 Preduvjeti za učenje s 50+
Čestica učenja 7 Instrumentalno učenje 50+
Čestica učenja 8 Studija slučaja 2 Uključivanje u posao prilagođeno dobi (samostalno učenje)
- Modul 4** Čestica učenja 9 Psihološki ugovor
Čestica učenja 10 Šest emocionalnih stilova vođenja
Čestica učenja 11 Studija slučaja 3 Optimalno ohrabrivanje na radnom mjestu za osobe 50+
- Modul 5** Čestica učenja 12 Strategije za upravljanje informacijama 50+
Čestica učenja 13 Ocjena znanja za tražitelje zaposlenja 50+
Čestica učenja 14 Studija slučaja 5 Optimalno upravljanje znanjem 50+
- Modul 6** Čestica učenja 15 Selektivna percepcija
Čestica učenja 16 Donošenje odluka
Čestica učenja 17 Poteškoće u savjetovanju
Čestica učenja 18 Studija slučaja 7 Rekrutiranje prilagođeno dobi
Čestica učenja 19 Studija slučaja 9 Procesi predumirovljenja
- Modul 7** Čestica učenja 20 Video tutorial za uzajamno učenje

Priprema za učenje	Cilj	Radna knjiga	Radno opterećenje
Dobna struktura u vašoj organizaciji	Znati brojke	str. 13 / 14 (-19)	20 min

Vremenska crta obuke



MODUL
Tržište rada
50+

1

Radna knjiga: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Vodič za trenere
1. Tržište rada 50+	120 min	str. 1	str. 1

Ciljevi učenja

Na kraju ovog dijela tečaja, moći ćete analizirati statistiku i buduće razvojne trendove na tržištu rada za osobe iznad 50 godina kako bi se prilagodile potrebe organizacija za ljudskim kapitalom (npr. strateško planiranje radne snage, planiranje nasljeđivanja).

(Na)učit ćete sljedeće:

- Razumjeti ključne odnose i procese na tržištu rada i njihov potencijalni utjecaj na razini organizacije.
- Poznavati najvažnija obilježja i trendove na tržištu rada u svojoj zemlji, najbližem susjedstvu i EU.
- Analizirati lokalno stanje i perspektivu (na tržištu rada) u kontekstu svog područja rada.
- Razumjeti specifična obilježja ljudi u dobi iznad 50 godina na tržištu rada.
- Poznavati mjere aktivne politike tržišta rada i njihov utjecaj na položaj ljudi u dobi iznad 50 godina na tržištu rada.
- Ocijeniti valjanost novih programa za poboljšanje položaja na tržištu rada za osobe u dobi iznad 50 godina.

Ključne riječi za ovaj modul:

Tržište rada, ponuda rada, potražnja za radom, statistika rada, trendovi tržišta rada, prognoze, stopa zaposlenosti ljudi u dobi iznad 55 godina, dob umirovljenja, planiranje nasljeđivanja, demografske promjene, dobna struktura, snage, slabosti, prilike, prijetnje

Pregled

1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada
2. Potražnja i ponuda rada
3. Agencijska teorija
4. Tumačenje trendova na tržištu za menadžment ljudskih resursa (HRM)
 1. Traženje zaposlenika
(brand poslodavca & marketing putem preporuka)
 2. Zadržavanje zaposlenika
 3. Planiranje nasljeđivanja
5. Završna vježba: Analiza dobne strukture ili SWOT analiza

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

3

Vježba 1. Je li vaša politika ljudskih resursa orijentirana prema budućnosti? Molimo uzmite u obzir sljedeće stavke:

(Iz Moschhäuser and Sochert, 2006, str. 33) (10 min)

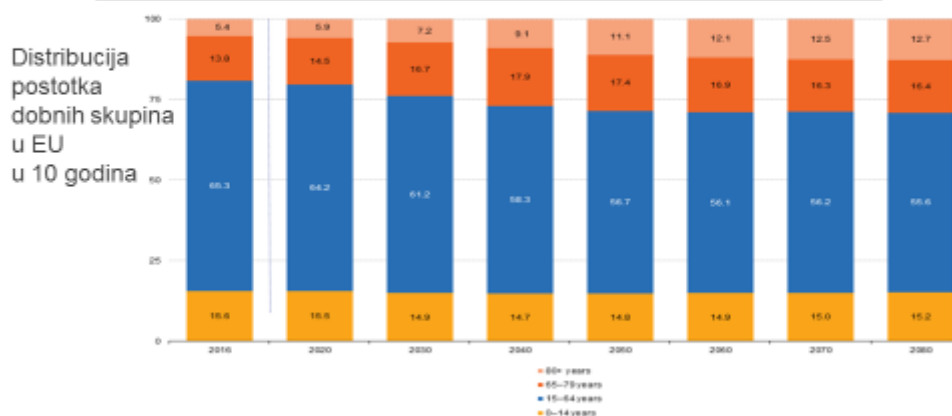
	Primjenjuje se	Ne primjenjuje se
1. Vaša dobna struktura u istom omjeru obuhvaća zaposlenike mlade, srednje i starije dobi.	☐	☐
2. Radne aktivnosti su osmišljene tako da ih mogu obavljati zaposlenici sve do dobi od 65 godina.	☐	☐
3. Zaposlenici se aktivno uključuju u kreiranje svojih uvjeta rada.	☐	☐
4. Tvrtka bez poteškoća uspijeva obučiti ili regrutirati dovoljan broj mladih kvalificiranih radnika.	☐	☐
5. Svim zaposlenicima – i onim starijim – daje se prilika da steknu kvalifikacije i prošire svoje kompetencije.	☐	☐
6. Razmjena znanja između starijih, iskusnijih radnika i mladih radnika se sistematično provodi.	☐	☐
7. Mogućnosti razvoja karijere nude se svim zaposlenicima.	☐	☐

Prostor za komentare

(2014.) 2015.	Njemačka	Hrvatska	Poljska
Ukupna populacija	81.197.537	4.225.316	38.005.614
Stopa nataliteta	(1,47) 1,50	(1,46) 1,40	(1,32) 1,32
Postotak stanovništva u dobi od 50-64 godina	22 %	21,4 %	21,1 %
Postotak stanovništva u dobi od 65-79 godina	15,4 %	14,2 %	11,4 %
Očekivani životni vijek u trenutku rođenja 2014	81,2 godina	77,9 godina	77,8 godina
Očekivani životni vijek sa 65 godina starosti 2014	19,9 godina	17,5 godina	18,4 godina
Očekivani zdravi životni vijek	Muškarci: 65,3 Žene: 67,5	Muškarci: 55,3 Žene: 56,8	Muškarci: 60,1 Žene: 63,2
Očekivani zdravi životni vijek sa 65 godina starosti	Muškarci: 11,4 Žene: 12,3	Muškarci: 4,7 Žene: 4,5	Muškarci: 7,6 Žene: 8,4



1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada



Eurostat, 2017d

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

5

Distribucija postotka dobrih skupina u EU od 2016. do 2018. (%)

Iz Eurostat-a (2017): *Statistiken über gesunde Lebensjahre, Statistiken zur Fruchtbarkeit and Mortality and life expectancy*

Potencijal radne snage			
	Njemačka	Hrvatska	Poljska
Aktivno stanovništvo (AS) (20-65)	39.175.900	1.563.700	15.811.600
Postotak AS u ukupnoj populaciji	78 %	60,5 %	67,8 %
% 55-65 u aktivnom stanovništvu	66,2 %	39 %	44,3 %
% 55-65 u neaktivnom stanovništvu	4,6 %	16,3 %	7,5 %
Zakonska dob umirovljenja ²	M & Ž 65g6m	M 65g; Ž 61g3m	M 65g7m; Ž 60g7m
Buduća dob umirovljenja = 67, utvrđena do	do 2031.	do 2038.	do M 2020./Ž 2040. Ukinuto 11./2016.
Ranije umirovljenje	63g6m	60	
Radni staž (za ranije u.)	35g (35g)	15g (35g)	

Eurostat (2017): *Struktura populacije po osnovnim dobnim skupinama, EU-28 i statistika zapošljavanja.*

Stopa zaposlenosti 55-64	Njemačka	Hrvatska	Poljska
2006.	48,1	34,1	28,1
2011.	60,5	38,2	36,9
2016.	68,6	38,1	46,2

Eurostat (2017): Statistika zapošljavanja.



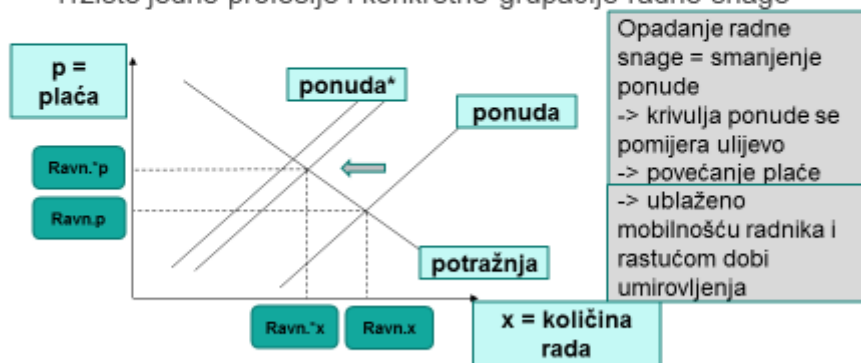
Proizvoljni dio 2. Tržišta rada i 3. Informacijskih asimetrija



2. Potražnja i ponuda rada

Klasični model tržišta rada:

Tržište jedne profesije i konkretne grupacije radne snage



Mankiw, 2012

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

14



2. Potražnja i ponuda rada

Pretpostavke klasičnog modela tržišta rada:

1. Maksimizacija dobiti
2. Savršena konkurencija
3. Homogena dobra (= rad)
 - Rastuća različitost među starijim dobnim skupinama zahvaljujući različitom iskustvu u radu i privatnom životu
4. Savršena informiranost
 - Informacijska asimetrija između poslodavca i zaposlenika, primjerice vezana za fizičku spremnost, zdravstveno stanje i stvarne unutarnje potrebe zaposlenika u dobi iznad 50 godina, onih u prijelazu prema umirovljenju i tražitelja zaposlenja u toj dobi
 - Također i informacije koje pojedinci u dobi iznad 50 godina ne žele pokazati

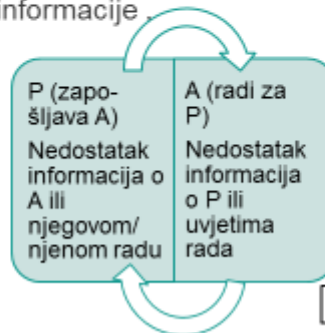
Mankiw, 2012

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

3. Agencijska teorija

Definicija: Informacije su obično simetrične ali nepotpune. Nepotpunost informacija kao takva nije problematična. Asimetrija može uzrokovati neuspjeh tržišta i do nje dolazi kada dva sudionika na tržištu, jedan o drugom, imaju previše različite ili nikakve informacije.



Eisenhardt, 1989

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16

3. Agencijska teorija

Poseban slučaj, kada poduzeće ne ažurira svoje informacije ili propušta postaviti pitanje o mogućoj promjeni posla, umirovljenju, itd.

- Na koji način poslodavac ili poduzeće može izbjeći takav informacijski jaz?
 - detektirati informacijski jaz
 - poboljšati komunikaciju čineći informacije transparentnim za A i P
 - prikazati pojedinačne prilike (pojedinačne za poduzeće i zaposlenike)
- > psihološki ugovor Čestica učenja 9

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17



4. Tumačenje trendova na tržištu

Zašto je važno vlastito praćenje za poduzeća i druge institucije?

- Samo 5% ima dojam kako ih politika podupire
- Politika slijedi dvije europske regulative:
 - Porast dobi umirovljenja na 67 godina starosti
 - Porast stope zaposlenosti za osobe u dobi iznad 55 godina
- Zbog toga, rano umirovljenje itd. postaje neprimamljivo
- Traži se proaktivnost tvrtki

Morschhäuser & Sochert, 2006

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

18



4.1 Demografske promjene

Zašto je bitan?

- Zbog toga što u Njemačkoj i Austriji tek 7 % identificira i analizira rizična područja
- Zbog toga što samo 3 % razvija i primjenjuje metode
- Kako bi se na adekvatan način pripremili/odgovorili na demografske promjene
 - Potrebno je višegodišnje planiranje
 - Potrebno je produžiti vremensku perspektivu (3-5 godina)
 - Potreba za početak djelovanja je sada
 - Pametna kombinacija istraživanja, zadržavanja i razvoja

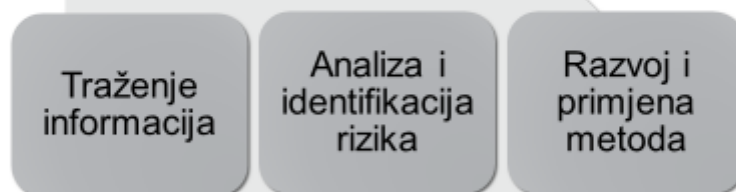
Carbon et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

19

4.1 Demografske promjene

Proaktivno poduzimanje zahtijeva vrijeme:



Carbon et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

20

4.2 Planiranje nasljeđivanja

- Neuspjeh se obično pripisuje nefunkcionalnim odnosom između organizacijske strategije i strategije ljudskih resursa
- Zbog toga je nužna harmonizacija obju strategija kao i redovita usklađivanja
- Kako bi obje strategije bile povezane, predlaže se sljedećih sedam mjera:

Rothwell, 2010, p. 122

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21

4.2 Planiranje nasljeđivanja

Usklađivanje organizacijske strategije i strategije ljudskih resursa



Vježba 2. „Kako se donose odluke o nasljednicima za radna mjesta u vašoj organizaciji? “

(Iz Rothwell, 2010, str. 109): (10 min)

	Da	Ne
1. Obično čekamo da se radno mjesto oslobodi	☐	☐
2. U tajnosti pripremamo nasljednike	☐	☐
3. Kad god se mjesto oslobodi, uzdamo se u svoju sposobnost identificiranja nekoga tko će mjesto popuniti, nadajući se najboljem	☐	☐
4. Ostale metode: - Ovisno o radnom mjestu. Za neke posebne vrste poslova ili više menadžerske pozicije, nasljednici se planiraju unaprijed. Inače se ne planira. - Radi se obuka kako bi se osigurala pokrivenost na nižim razinama ali ništa na višim razinama. - Dobro motrimo i osluškujemo tržište tražeći ljude koji bi mogli biti dobri zaposlenici.	☐	☐

Prostor za komentare

4.2 Planiranje nasljeđivanja

Ključni aspekti

Praćenje moguće potrebe za zamjenama nastale zbog otpuštanja

Sistematičan pristup vrednovanju performansi pojedinog zaposlenika

Sistematičan pristup identificiranju visokih potencijala zaposlenika

Sistematičan pristup jačanju identificiranih zaposlenika s visokim potencijalima

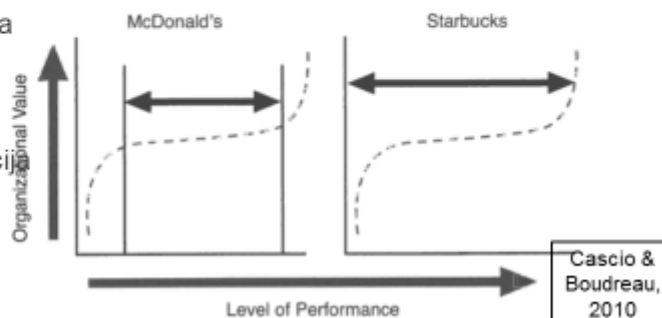
Rothwell,
2010

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

24

4.2 Planiranje nasljeđivanja

- Promjena perspektive:
 - Poduzeća se usredotočuju na poboljšane performanse
 - Ali ne i na vrijednosti zaposlenika u poduzeću
 - Zaposlenici odjela RI (razvoja i istraživanja) vs. službenici
- Generalizacija za sve zaposlenike (McDonalds)
- Individualizacija zaposlenika (Starbucks)



Cascio &
Boudreau,
2010

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

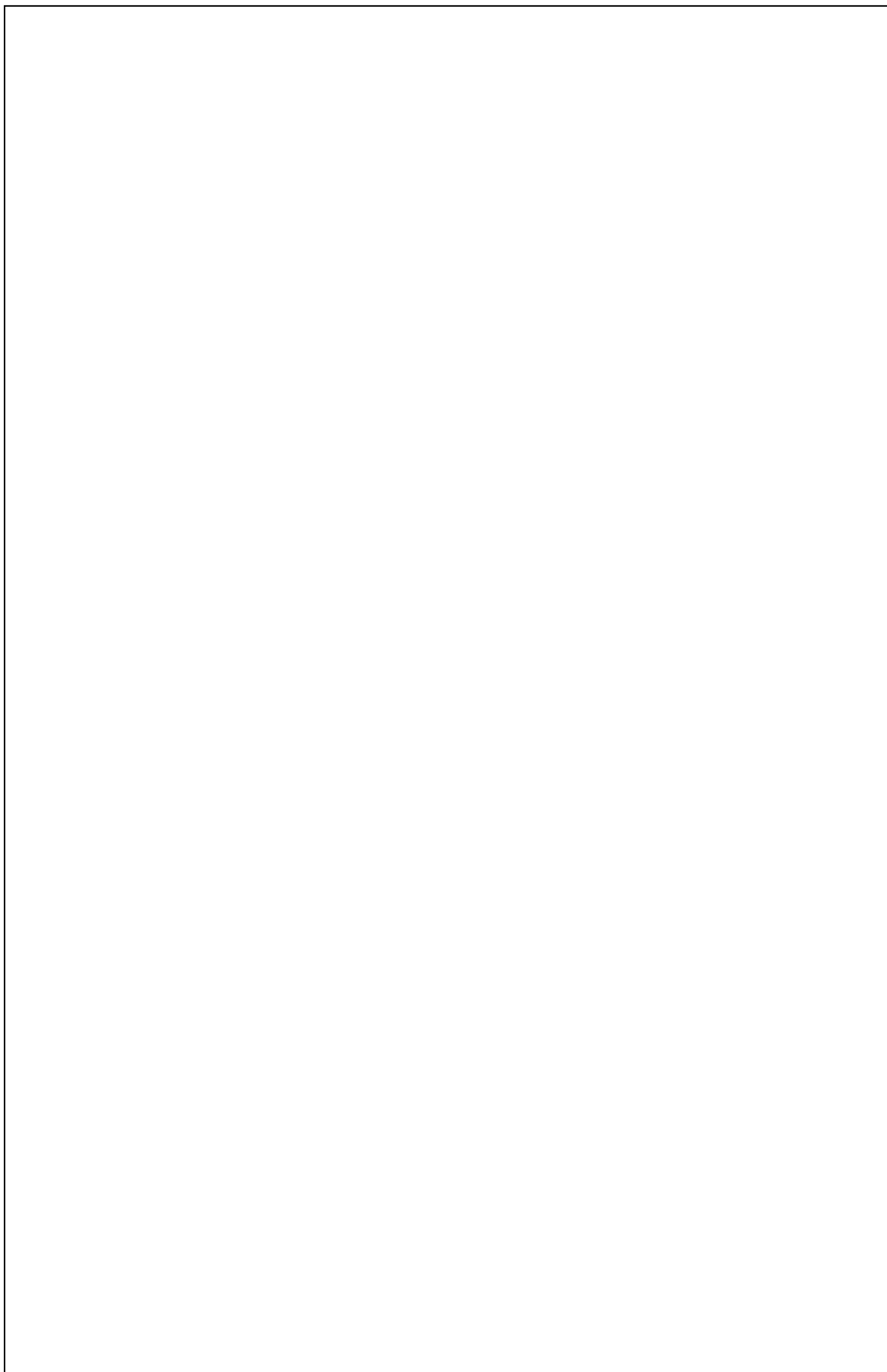
Vježba 3. Dobna struktura (ljudski resursi)

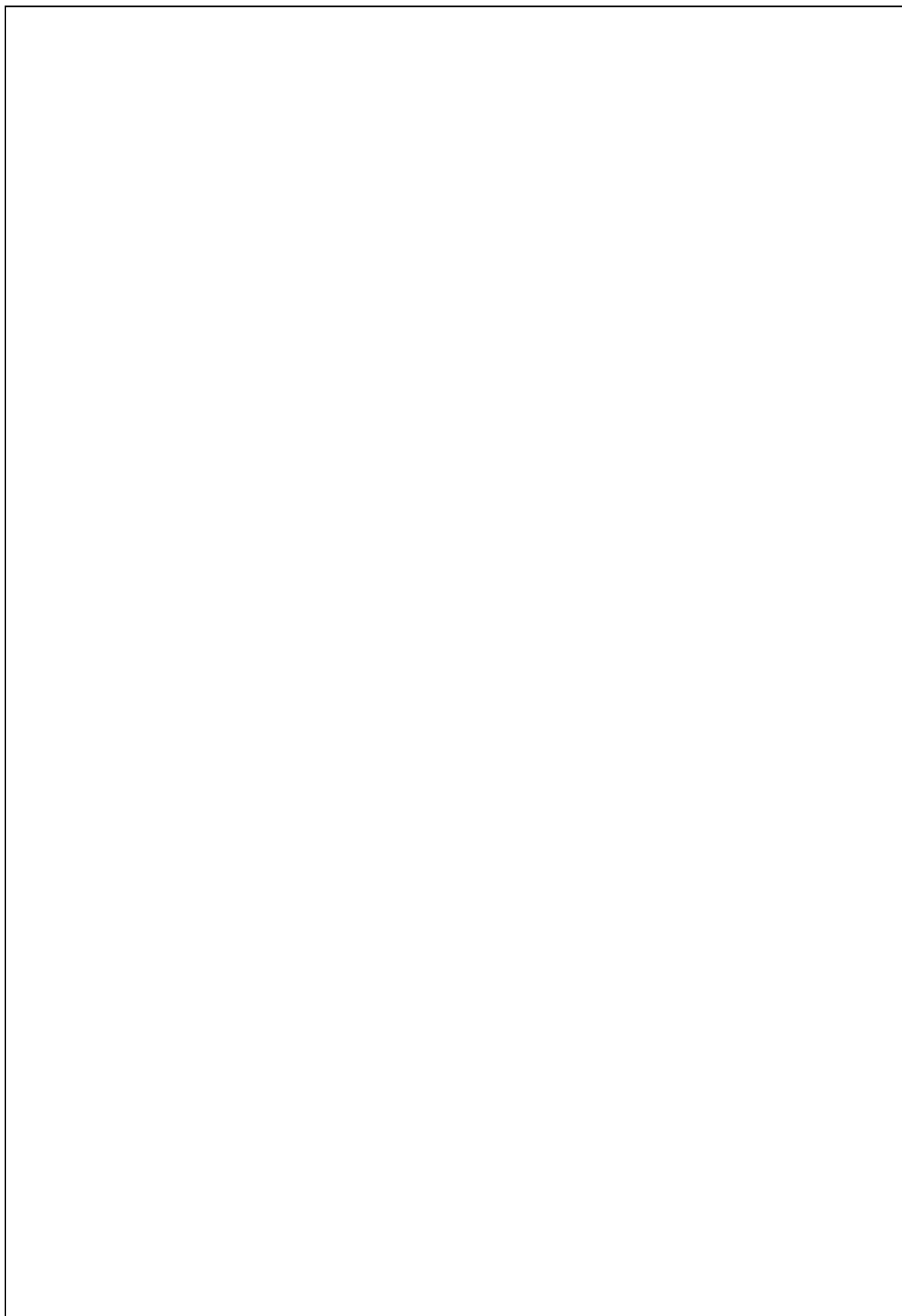
- A. Za specijaliste iz ljudskih resursa: Analizirajte dobnu strukturu svog osoblja.
1. Broj zaposlenika prema godini rođenja / prema skupinama ILLI prosječnoj starosti
 - a. veličina radne snage
 - c. regrutiranje— do koje je mjere potrebno?
 - d. fluktuacija osoblja
 - e. prosječan broj umirovljenja godišnje
 2. Ukoliko prevladavaju stariji zaposlenici:
 - a. Kada obično odlaze u mirovinu?
 - b. Postoji li prijetnja uskog grla ili gubitka stručnosti?
 - c. Procedure za sistematičan i rani prijenos znanja.
 - d. Postoje li zdravstveni, kvalifikacijski ili problemi uključivanja s drugim odraslim osobama?
 3. Ukoliko prevladavaju zaposlenici srednje dobi:
 - a. Očekuje li se da će ostati u tvrtki?
 - b. Hoće li u mirovinu ići kasnije u odnosu na današnju stariju generaciju?
 - c. Kako se radna sposobnost i performanse održavaju i promiču (kako bi se osigurala inovativnost?)
 - d. Da li oni skrivaju rizike povećanog apsentizma?
 - e. Koje protumjere treba poduzeti u boljim vremenima kako bi se osigurao know-how?
 - f. Trebaju li praktikanti/pripravnici biti ti koji će uravnotežiti dobni jaz.
 4. Ako se radi o velikom poduzeću, ocijenite samostalan rad, timove ili odjele
 5. Razmatranje omjera starijih odraslih
 - a. Je li viši prosjek godina problematičan?
Može li biti koristan ako se uzmu u obzir zahtjevi posla?
 - b. Mogu li prioriteti biti izvedeni iz oblikovanja posla prilagođenog dobi?

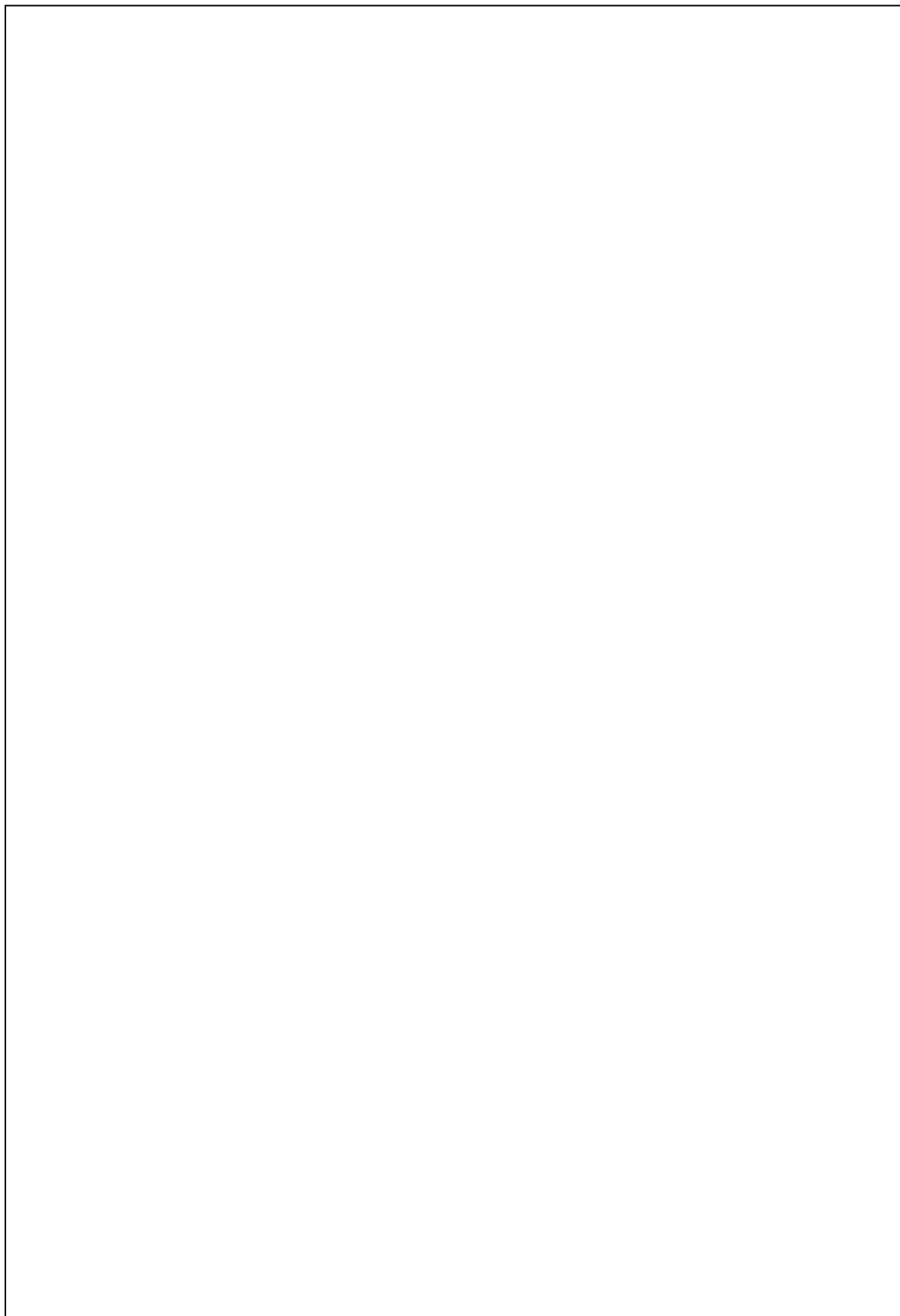
Vježba 3. Dobna struktura (savjetnik)

A. Za savjetnike: Analizirajte dobnu strukturu vaših klijenata.

- 1
 - a. Broj zaposlenika prema godini rođenja / prema skupini / prosječnoj dobi
 - b. Broj klijenata
 - c. Koliko ukupno klijenata savjetujete / tjedno?
 - d. Ukupni broj savjetovanja i broj unutar kojeg vremenskog razdoblja?
- 2 Za starije klijente :
 - a. Koja je vjerojatna dob odlaska u mirovinu?
 - b. Nasljeđuju li ključne resurse / ključne kompetencije? Možda je potrebno napraviti razliku između sektora ili profesija?
 - c. Procedure za sistematičan i rani prijenos znanja
 - d. Postoje li kod starijih odraslih osoba problemi sa zdravljem ili kvalifikacijama?
- 3 Za klijente srednje dobi:
 - a. Očekuje li se da bi mogli ostati u tvrtki / pronaći posao?
 - b. Hoće li u mirovinu ići kasnije u odnosu na današnju stariju generaciju?
 - c. Kako se može održati i promicati radna sposobnost i (re)integracija?
 - d. Čine li se pouzdanima (npr. sudjeluju u konzultacijama, dolaze na vrijeme, itd.)?
 - e. Jesu li klijenti spremni podijeliti znanje? Kako biste ih motivirali na to?
- 4 Razmatranje omjera starijih odraslih?
 - a. Je li viši prosjek godina problematičan? Što mislite: s kojim se zahtjevima susreće starije osoblje?
 - b. Što biste preporučili odjelima ljudskih resursa?







Preporuke (iz Morschhäuser and Sochert(2006). *Healthy Work in an Ageing Europe*, str. 24)

Podatci o dobnoj strukturi ukazuju na moguće izazove za ljudske resurse što se preciznije može procijeniti samo dovođenjem u svezu s ostalim uvjetima i razvojem tvrtke. Ako dobna struktura pokazuje znatne frekvencije određenih dobnih skupina, moguće je formirati pitanja u nastavku koja bi trebao obraditi odjel za upravljanje kadrovima, na primjer:

Ako **dominiraju stariji radnici** (dobna struktura ima središte na starijim radnicima):

- Je li poznato vrijeme vjerojatnog umirovljenja?
- Postoji li prijetnja uskog grla ili gubitka stručnosti zbog odlaska starijih radnika?
- Postoje li procedure za rani i sistematičan prijenos znanja unutar tvrtke (npr. Modeli nasljeđivanja ili mentoriranja)?
- Javljaju li se često zdravstveni, kvalifikacijski ili problemi uključivanja s drugim odraslim zaposlenicima?

Ako **dominiraju radnici srednje dobi** (dobna struktura ima središte na radnicima srednje dobi):

- Očekuje li se da će radnici srednje dobi rođeni u godinama s visokom stopom rodnošći ostati u tvrtki dulje vrijeme i na taj način ostariti zajedno kao skupina
- Hoće li u mirovinu ići kasnije u odnosu na današnju stariju generaciju?
- Kako se radna sposobnost i performanse ove velike dobne skupine promiču kako bi se smanjene performanse većim dijelom spriječile s njihovim starenjem?

Vježba 3. Dobna struktura

B. Procijenite snage, slabosti, prilike i prijetnje u dobnoj strukturi svoga osoblja!

Interna analiza Eksterna analiza	Snage (S – Strengths)	Slabosti (W –Weaknesses)
Prilike (O - Opportunities)	SO strategija	WO strategija
Prijetnje (T - Threats)	ST strategija	WT strategija

Samostalno učenje: Kritični incident Planiranje nasljeđivanja.

Uzimajući u obzir trendove na tržištu rada, kako biste reagirali u sljedećoj situaciji

„Zamislite da iznenada gubite ili ste izgubili menadžera ključnog odjela [...] (Možete odabrati bilo koji odjel.) Tko je “spreman” preuzeti tu poziciju? Imenujte nekoga.”

„Osim toga: Kako biste ga/ju uključili na novu poziciju?

Tko bi zamijenio drugo prazno mjesto?

Scenario budućnosti 2025.

„Zamislite da se prethodni slučaj događa u vašoj tvrtki za 4-5- godina ...

- Jeste li svjesni vaše dobne strukture? (Vježba 5)*
- Biste li još uvijek bili u mogućnosti na lak način popuniti vaše radno mjesto?*
- Jesu li vam poznate snage i slabosti dobne strukture vašeg osoblja?*

Prikupite sljedeće argumente za moguću raspravu:

- Koje nadolazeće trendove očekujete?*
- Koji će utjecaj oni imati na vaše upravljanje ljudskim resursima?*

MODUL

Obveze poslodavca

50+

2

Radna knjiga: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Vodič za trenere
2. Obveze poslodavca 50+	120 min	str. 19	str. 12

Ciljevi učenja

Na kraju ovog dijela tečaja, bit ćete u mogućnosti zaključiti koje su obveze poslodavca proizašle iz zakonodavstva, ocjene radne sposobnosti ljudi u dobi iznad 50 godina i iz mogućeg utjecaja na vašu tvrtku.

(Na)učit ćete sljedeće:

- Zakonske aspekte nastavka obrazovanja i osposobljavanja (kao obvezu poslodavca) kako bi se spriječilo isključivanje starijih osoba iz učenja.
- Zakonske aspekte obveza poslodavca da stvori sigurno radno okruženje i uvjete rada
- Korisne aktivnosti upravljanja zdravljem (zaposlenih) za tvrtku.
- Najvažnije nacionalne programe za proces prijelaza prema umirovljenju.
- Zakonsku regulativu vezano za umirovljenje i mirovinsko osiguranje (plaćeno od poslodavca).

Ključne riječi za ovaj modul:

Upravljanje zdravljem, fizičko zdravlje, subjektivan osjećaj zdravlja, aktivno starenje, mentalna kondicija, modeli umirovljenja, upravljanje prijelazom (prema umirovljenju), zakonski rok za odlazak u mirovinu, indeks radne sposobnosti, apsentizam, nezgode na radu, stopa fluktuacije, stopa participacije, korporativno ozračje, nastavak obrazovanja, razvoj osoblja, regrutiranje osoba u dobi iznad 50 godina, zastarijevanje vještina, upravljanje demografskim promjenama u organizaciji



Pregled

1. Zakonska regulativa za nastavak obrazovanja
2. Nastavak obrazovanja kao obveza poslodavca
3. Osposobljavanje starijih zaposlenika
4. Upravljanje zdravljem (zaposlenika) u organizacijama
5. Strategije i instrumenti za razvoj
6. Upravljanje prijelazom (prema umirovljenju)



1. Zakonska regulativa za nastavak obrazovanja

Na europskoj razini

- temelji se na poticajima umjesto na zakonima
- Grundtvig (dio programa *Europa 2020*)*
 - bori se s izazovima obrazovanja starije populacije
 - proširuje i produbljuje znanje odraslih osoba
 - financijska potpora za učitelje, trenere ili osoblje koje se bavi ljudskim resursima

Na nacionalnoj razini

- temeljno pravo na obrazovanje
- gotovo da nema zakona za nastavak obrazovanja

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5



2. Nastavak obrazovanja kao obveza poslodavca

- Temelj razvoja organizacije je razvoj pojedinaca koji čine organizaciju
- Glavni cilj osposobljavanja:
 - unaprijediti kvalitete polaznika
 - povećati osobnu efikasnost, profesionalni rast, dobro i učinkovito funkcioniranje organizacije, rješavanje problema

Olaniyan &
Ojo, 2008

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6



2. Nastavak obrazovanja kao obveza poslodavca

- **Mogući uzroci problema:**
 - nedovoljna produktivnost
 - niska kvaliteta rada
 - novi alati, strojevi, procesi, metode
 - otpad, nezgode, fluktuacija, kašnjenje, apsentizam
 - izmjena politika ili regulative
 - zastarijevanje vještina, tehnologije, proizvoda, tržišta, upravljanje kapitalom

Olaniyan &
Ojo, 2008

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

7



3. Osposobljavanje za zaposlenike 50+

- Preostalo kratko vremensko razdoblje zaposlenja → za tvrtke nije poticajno ulaganje u ljude u dobi iznad 50 godina

POGREŠNO!

- Trend: znanje s kratkim "rokom trajanja" (npr. tehnologija)
- Potreba za stalnim unapređenjem i razvojem
- Svaka životna dob je važna za organizaciju

Armstrong-
Stassen, 2005;
Kistler, 2002

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

8



3. Osposobljavanje za zaposlenike 50+

- Trenutno postoji malo pokušaja prilagodbe metoda osposobljavanja koji bi zadovoljavali potrebe i stil učenja starijih zaposlenika
- Metode osposobljavanja bi se trebale fokusirati na:
 - Tehnike učenja uz rad
 - Prilagodbu vlastitom tempu učenja
 - Pristupu praktičnog učenja

Ilmarinen and
von Bonsdorff
(2007)

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

10



4. Upravljanje zdravljem (zaposlenika)

Upravljanje zdravljem (zaposlenika) opisuje **sistematičan razvoj organizacijskih okvira, struktura i procedura** vezanih uz radne uvjete koji **podupiru zdravlje (zaposlenika)**.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11



4.1 Značaj za organizacije

- Rastuća složenost posla i demografske promjene
- Zamjena starijih zaposlenika mlađima je složena strategija: organizacije se moraju predstaviti kao privlačni poslodavci kako bi se natjecali za ograničene resurse
- Upravljanje zdravljem (zaposlenika) za upravljanje organizacijskom demografijom i izmijenjenim potrebama društva

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



4.2 Značaj za starije ljude

- Razlika između objektivnog zdravlja i doživljaja zdravlja
- Vremenom spoznate promjene zdravlja kroz vrijeme
- Korelacija između spoznaje zdravlja i objektivnog zdravlja se smanjuje
- Stariji ljudi koriste različite kriterije kako bi ocijenili sami sebe, npr. usporedba s drugim ljudima iste dobi
- Fokusiranje na tjelesno zdravlje i bolesti
- Podizanje svijesti o mentalnom zdravlju i bolestima
- Mentalno zdravlje i tjelesno zdravlje je jednako važno

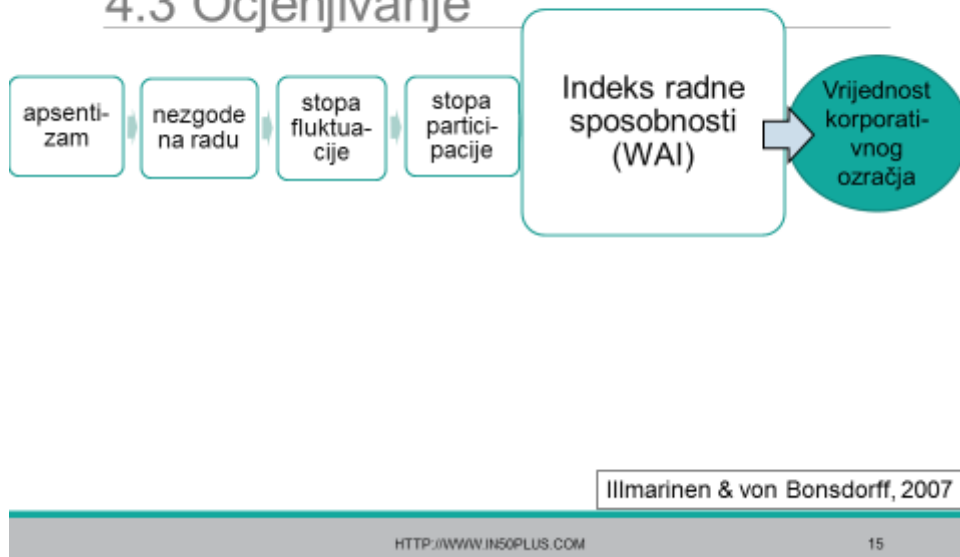
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13

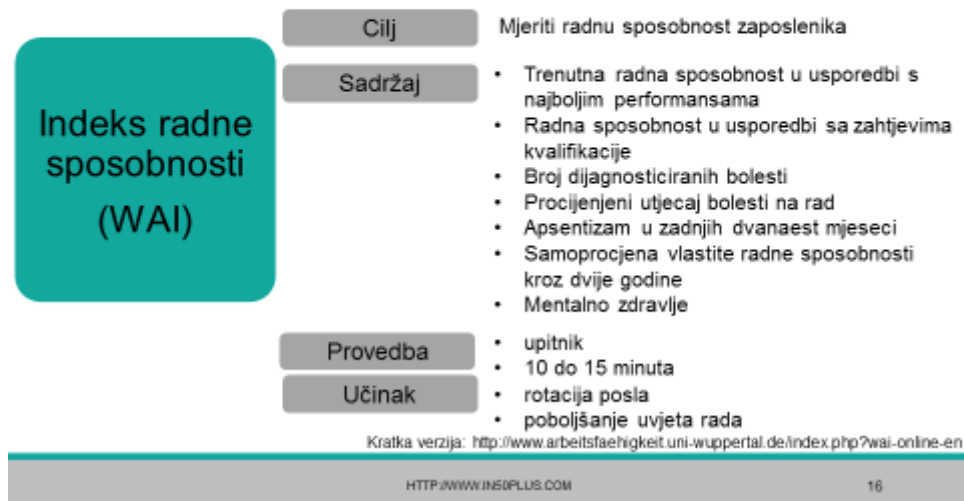
4.3 Ocjenjivanje



4.3 Ocjenjivanje



4.3 Ocjenjivanje



4.3 Ocjenjivanje



Vježba 1. (10 min)

Molimo pogledajte izdvojene dijelove upitnika za ocjenu indeksa radne sposobnosti.
Slobodno ocijenite svoje zaposlenike/klijente.

Indeks radne sposobnosti (WAI) - Upitnik (Duža verzija)

Je li vaš rad:	
psihički zahtjevan?	O ₁
fizički zahtjevan?	O ₂
fizički i psihički zahtjevan?	O ₃

1. Sadašnja radna sposobnost u usporedbi s najvećom radnom sposobnosti ikad:	
Pretpostavimo da vaša najveća radna sposobnost vrijedi 10 bodova. Koliko biste bodova dali svojoj sadašnjoj radnoj sposobnosti? (0 znači da trenutno niste uopće u stanju raditi)	
O ₀	O ₁
O ₂	O ₃
O ₄	O ₅
O ₆	O ₇
O ₈	O ₉
O ₁₀	
u potpunosti nesposoban za rad	najbolja radna sposobnosti

2. Radna sposobnost u pogledu zahtjeva	
Kako biste ocijenili svoju sadašnju radnu sposobnost u pogledu fizičkih zahtjeva vašeg posla?	
vrlo dobra	O ₅
prilično dobra	O ₄
umjerena	O ₃
prilično slaba	O ₂
jako slaba	O ₁
Kako biste ocijenili svoju sadašnju radnu sposobnost u pogledu mentalnim zahtjevima vašeg posla?	
vrlo dobra	O ₅
prilično dobra	O ₄
umjerena	O ₃
prilično slaba	O ₂
jako slaba	O ₁

4. Procijenjeni narušeni rad uzrokovan bolešću

Je li vaša bolest ili ozljeda smetnja vašem sadašnjem poslu?

Zaokružite više od jednog odgovora ako je potrebno.

- | | | |
|---|----------------|----------------|
| • Nema smetnji / Nemam nikakvih bolesti | O ₄ | O ₆ |
| • U stanju sam raditi svoj posao ali mi to uzrokuje određene simptome. | | O ₅ |
| • Nekada moram usporiti tempo rada ili primijeniti metodu rada. | | O ₄ |
| • Često moram usporiti tempo rada ili primijeniti metodu rada. | | O ₃ |
| • Zbog svog stanja, osjećam da sam u stanju odraditi samo nepuno radno vrijeme. | | O ₂ |
| • Po mom mišljenju uopće nisam u stanju raditi svoj posao. | | O ₁ |

5. Bolest u zadnjoj godini (12 mjeseci)

U zadnjih 12 mjeseci: koliko ste punih dana bili odsutni s posla:

- | | |
|----------------|----------------|
| nijedan | O ₅ |
| najviše 9 dana | O ₄ |
| 10-24 dana | O ₃ |
| 25-99 dana | O ₂ |
| 100-365 dana | O ₁ |

6. Procjena vaše radne sposobnosti kroz dvije godine

Sukladno vašem sadašnjem zdravstvenom stanju, vjerujete li da ćete biti u mogućnosti obavljati svoj sadašnji posao u sljedeće dvije godine?

- | | |
|-------------------------------|----------------|
| ne vjerujem | O ₁ |
| nisam siguran/sigurna | O ₄ |
| relativno sam siguran/sigurna | O ₇ |

7. Mentalni kapacitet

Uzevši u obzir zadnja tri mjeseca: Jeste li uživali u svojim redovitim dnevnim aktivnostima?

- | | |
|------------------|----------------|
| često | O ₄ |
| prilično često | O ₃ |
| ponekad | O ₂ |
| prilično rijetko | O ₁ |
| nikada | O ₀ |

uvijek	O_4
prilično često	O_3
ponekad	O_2
prilično rijetko	O_1
nikada	O_0

stalno	O ₄
prilično često	O ₃
ponekad	O ₂
prilično rijetko	O ₁
nikada	O ₀

Vježba 1.b. (15 min)

Pripravite se za raspravu!

Prednosti indeksa radne sposobnosti	Nedostatci indeksa radne sposobnosti

4.3 Ocjenjivanje

Moguća rješenja:

- Prednosti:
 - Jednostavna interpretacija zahvaljujući rasteru
 - Jednostavna i brza provedba
 - Pokriva i mentalno i tjelesno zdravlje
 - Može se koristiti individualno i u skupinama (cijele jedinice)
 - Može se koristiti kao ocjena posebnih programa ali i kao pokazatelj zdravlja u organizaciji
- Nedostatci:
 - Zaposlenici možda neće biti iskreni
 - Nije korisno za sigurnost na radu
 - Nije prilagođavano od 1980. (razvijeno je samo za potrebe umirovljenja)
 - Nema konkretnih metoda
 - Ocjenjivanje preko odjela ljudskih resursa može biti složeno, mora se kontaktirati i liječnika

HTTP://WWW.INSOPLUS.COM

19

5. Strategije i instrumenti za razvoj



HTTP://WWW.INSOPLUS.COM

20



5. Strategije i instrumenti za razvoj

Daljnje aktivnosti razvoja osoblja – “soft” faktori

- **kantina sa zdravom hranom**
 - ispitivanje zaposlenika
- **sportska ponuda**
 - utrka tvrtke
 - treninzi
 - gimnastika na radnom mjestu
 - popusti za korištenje teretane

[HTTP://WWW.INSOPLUS.COM](http://www.insoplus.com)

21



5. Strategije i instrumenti za razvoj

Daljnje aktivnosti razvoja osoblja – “soft” faktori

- **suzbijanje ovisnosti**
 - prestanak pušenja
 - informacije o ponudama terapija
 - razgovori za podizanje svijesti
- **liječnički pregledi**
 - besplatno cijepljenje protiv gripe ili putno cijepljenje
- **ne-novčane potpore**
 - godišnji zdravstveni vaučeri za gimnastiku, jogu...

[HTTP://WWW.INSOPLUS.COM](http://www.insoplus.com)

22



6. Upravljanje prijelazom (prema umirovljenju)

Proizvoljna vježba 2.

a) Koji modeli bi se mogli koristiti za proces prijelaza bez poteškoća?

b) Na koji način organizacije mogu motivirati zaposlenike da rade nakon odlaska u mirovinu?

c) Na koji način bi se moglo financirati ove modele?



6. Upravljanje prijelazom prema umirovljenju

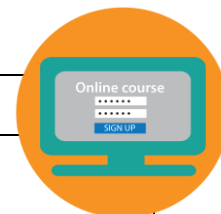
Modeli:

- Mirovinsko osiguranje (plaćeno od) poslodavca
- Djelomično umirovljenje
- Dijeljenje posla
- Vremenski računi
- Demografski fondovi
- Radna mjesta prilagođena dobi

Vježba 3. (30 min)

Pažljivo pročitajte zadani slučaj skupa s grupom.

Modul 2: Studija slučaja 1 Zdravlje kao ključni faktor kondicije



Ime	Gospodin IVO IVIĆ
Datum i mjesto rođenja / dob	59 godina, rođen u Zagrebu
Prebivalište	Zagreb, Hrvatska
Najviša stručna sprema	Osnovna škola, radi kao nekvalificirani radnik u proizvodnoj industriji
Obiteljski status	Oženjen, 2 djece
Opis situacije	Oženjen je i živi s nezaposlenom ženom u malom gradiću blizu Zagreba. Ima bankovni kredit. Više od 40 godina radi kao radnik (fizički radnik) u proizvodnoj industriji. Tijekom nekoliko zadnjih godina suočava se s pogoršanjem općeg zdravstvenog stanja, što utječe na njegov rad i rezultate. Prošle godine se razbolio, što je znatno smanjilo njegovu sposobnost izvođenja fizički zahtjevnih poslova koje je ranije obavljao. Ne samo da mu se sposobnost smanjila, nego zbog pravnih uvjeta (važeća medicinska potvrda) više ne smije obavljati mnoge zadatke koje je ranije obavljao. To ga je obeshrabilo jer je zakonska dob za mirovinu 65 godina a ranije umirovljenje podrazumijeva umanjenje mirovine. Na radnom mjestu više nije koristan kao što je to ranije bio te stoga ima pesimistične misli, najviše vezano uz svoju budućnost u poduzeću i svoju financijsku situaciju. Mogućnosti interne promjene posla su dosta ograničene uslijed njegove razine formalnog obrazovanja i kompetencija. Stoga, poslodavac nema puno opcija za npr. rotaciju/zamjenu poslova te mora primijeniti rješenje koje će biti u interesu i zaposleniku i poslodavcu.
Definicija problema	Gospodin Ivić se suočava s pogoršanjem općeg zdravstvenog stanja te se razbolio, što ima veliki utjecaj na njegovu kompletnu performansu. Kako biste vi postupili kao poslodavac/specijalist za ljudske resurse?

Što biste preporučili?

Razmislite o ...

a) ... strategiji

b) ... konkretnim instrumentima

c) ... dobrobitima i izazovima

d. *Zaključci / Komentari:*



Sažetak

- Ne postoji posebno zakonodavstvo
- Ipak, u kontekstu pojedinaca u dobi iznad 50 godina moguće je primijeniti regulativu o obrazovanju, jednakom postupanju, itd.
- Upravljanje zdravljem (zaposlenika) i nastavak obrazovanja i razvoj
- Jačanje kognitivne i tjelesne kondicije zaposlenika u dobi iznad 50 godina
- Osiguravanje uspostave radnog okružja prilagođenog dobi
- Prilagođenost dobi se također odnosi na optimalan proces prijelaza prema umirovljenju bez poteškoća
- Podupiranje integracije i reintegracije zaposlenika i tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina te zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju

MODUL

Psihologija
zanimanja

50+

3

Radna knjiga: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Vodič za trenere
3. Psihologija zanimanja 50+	120 min	str. 40	str. 45

Ciljevi učenja

Na kraju ovog dijela tečaja, bit ćete u stanju optimizirati radno okruženje za ljude u dobi iznad 50 godina uzimajući u obzir ponašanje zaposlenika, samoefikasnost i samoregulaciju

(Na)učit ćete sljedeće:

- Različita razdoblja razvoja karijere uključujući fizičke i psihičke sposobnosti, posebice za ljude u dobi iznad 50 godina.
- Odnose između osobnog života i razvoja karijere.
- Zahtjeve samoefikasnosti starijih ljudi
- Prikladnu samoregulaciju u procesu prijelaza (prema umirovljenju).
- Ekstrinzičnu i intrinzičnu motivaciju pojedinih zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema mirovini i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina na radnom mjestu.

Ključne riječi za ovaj modul su:

Razvoj karijere, profesionalni interesi, životne uloge, životni ciljevi, osobina & factor, duga života, socijalno kognitivna teorija karijere, model izvora karijere

Motivacija, samoefikasnost, samoregulacija, samopouzdanje, podrška radu, zadovoljstvo poslom, *feedback*, samoprocjena, prijenos vještina

Vježba 1. Brainstorming (10 min)

Molimo odgovorite na sljedeća dva pitanja:

- Kada biste osobu / zaposlenika opisali kao staru / staroga?
- Što osobu čini starom?

Pregled

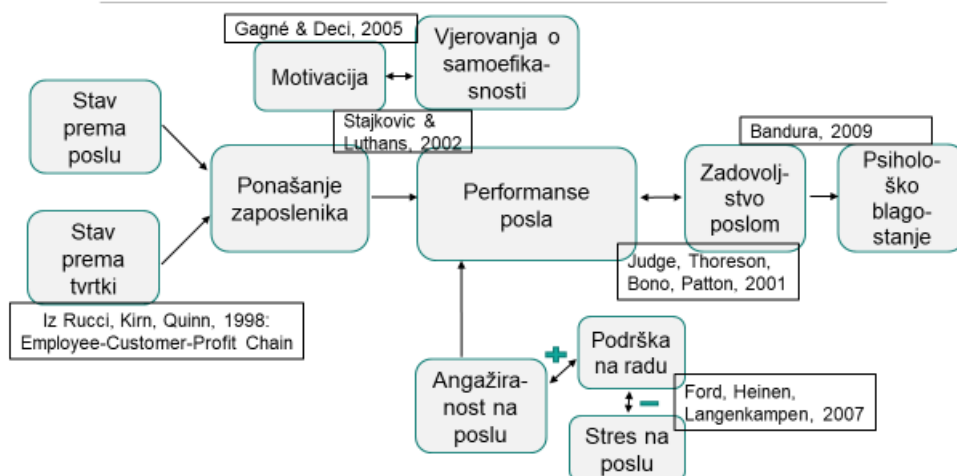
1. Ponašanje zaposlenika
 1. Preduvjeti motivacije
 2. Vjerovanja o samoeфикаsnosti
 3. Samoregulacija
2. Kako biti prilagođen starenju?



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

4

1. Ponašanje zaposlenika

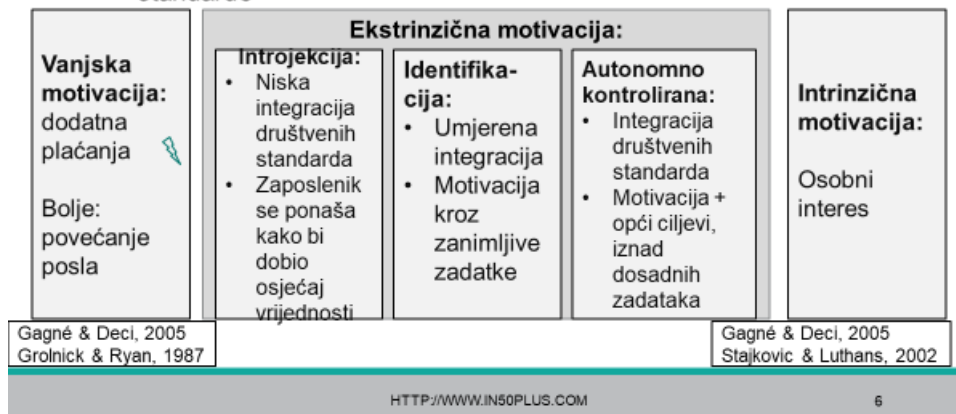


HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

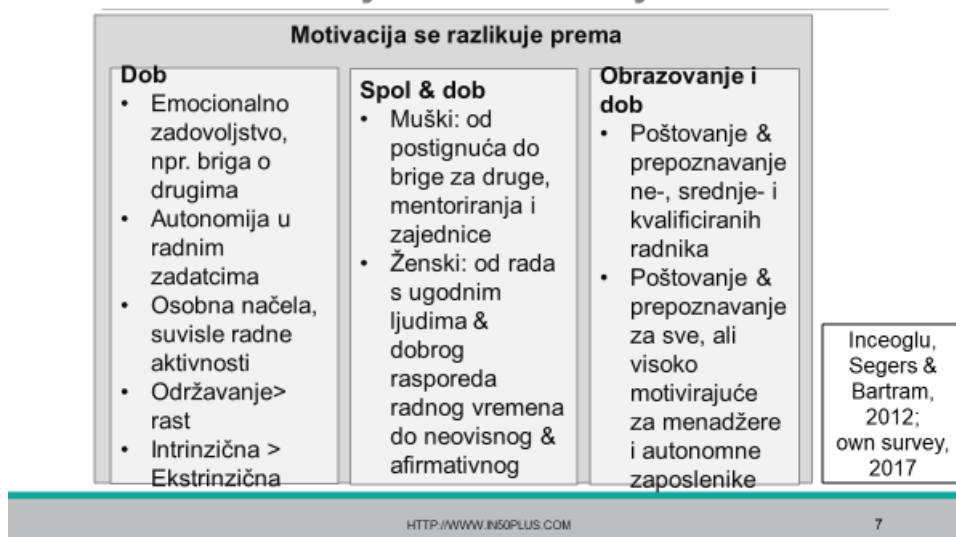
5

1.1 Preduvjeti motivacije

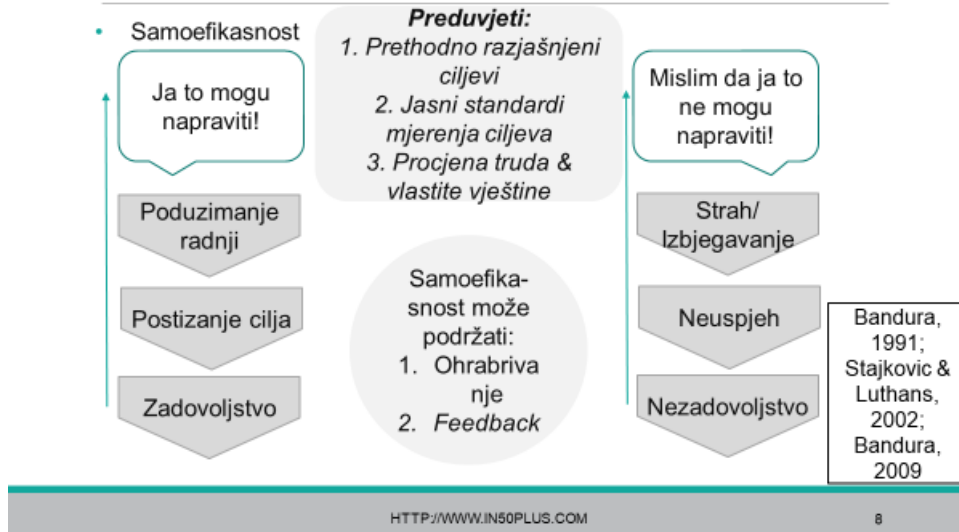
- Motivacija je u svezi sa samoeфикасношћu pa pokreće performanse
- Motivacija na poslu: integracija društvenih standarda u osobne standarde



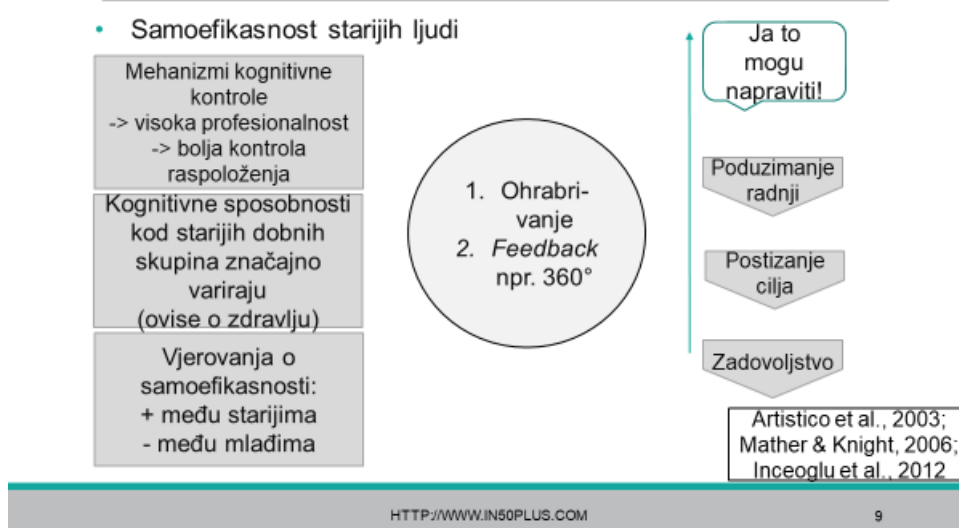
1.1 Preduvjeti motivacije



1.2 Vjerovanja o samoeфикаsnosti



1.2 Vjerovanja o samoeфикаsnosti



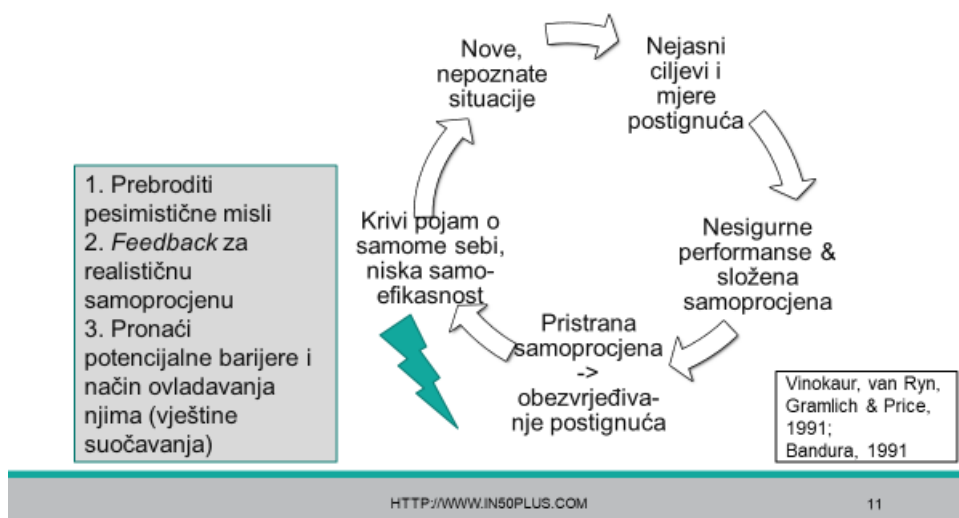
1.2 Vjerovanja o samoeфикаsnosti

Samoeфикаsnost se razlikuje prema		
Dob - Manjkava samosvijest o vlastitim nedostacima - Ukoliko postoji osviještenost, najvjerojatnije izbjegavanje u ponašanju - Precjenjivanje u odnosu na jednake i/ili slične - Podcjenjivanje u odnosu na mlađe kolege	Spol & dob - Muškarci: općenito, skloni precjenjivanju vlastitih sposobnosti i kompetencija - Žene: općenito sklone podcjenjivanju vlastitih sposobnosti i kompetencija (naročito kućanice)	Obrazovanje & dob - nezaposleni s akademskim obrazovanjem skloni su precjenjivanju vlastitih okolnosti - Nezaposleni nižeg obrazovanja skloni su podcjenjivanju svojih sposobnosti

Inceoglu, Segers & Bartram, 2012; own survey, 2017

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 17

1.2 Vjerovanja o samoeфикаsnosti



1.3 Samoregulacija

Samoregulatorno ponašanje



- Reaktivne, nema proaktivnih radnji
- Samoprocjena je pouzdana i nepristrana
- *Feedback* je neophodan
- Proaktivno ponašanje dodjeljivanjem autonomije i kompleksnih zadataka

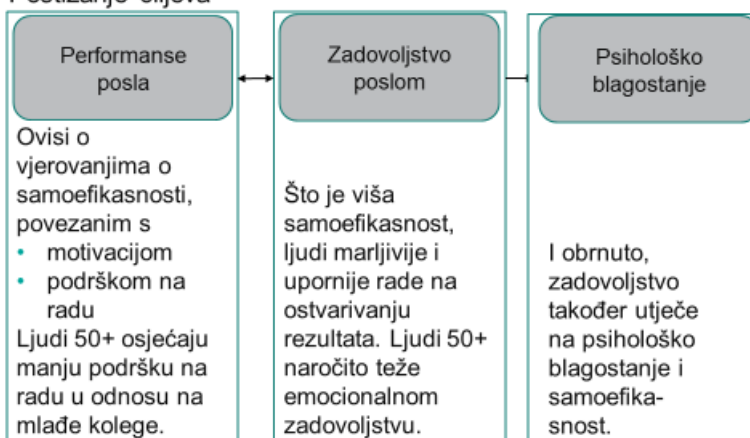
Miller, Galanter,
Pribram, 1960

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12

1.3 Samoregulacija

Postizanje ciljeva



Judge,
Thoreson,
Bono,
Patton,
2001;
Bandura,
2009

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13

1.3 Samoregulacija

Optimalna podrška prijenosu novih vještina		
Omogućiti modeliranje: • Učenje vještina korak po korak + tehnike • Modeliranje jača samoeфикаsnost • Visoka ефикаsnost = kompleksniji zadatci • Omogućava performanse	Vođeno usavršavanje vještina: • Odabir prikladnih zadataka • Postupno povećanje kompleksnosti i autonomije • <i>Feedback</i> što se može poboljšati / ustanoviti propuste	Kognitivno modeliranje: • Strategije suočavanja za prevladavanje straha • Stvaranje slike ovladavanja • Promatranje sličnih kolega

Bandura, 2009

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 14



1.3 Samoregulacija

Ljudi u dobi iznad 50 godina pokazuju veću aktivnost lijevog prefrontalnog mozga

- Više iskustva, praktičnog *know-how-a*
- Kada se radi o učenju s ljudima 50+:
 - Tehnike učenja uz rad
 - Od primjera do općeg (učenje indukcijom)
 - Prijenos sadržaja izravno u praksu
 - Praktično orijentirani/vježbe i zadatci iz stvarnog života
 - Kratke sekvence učenja s pravilnim ponavljanjima

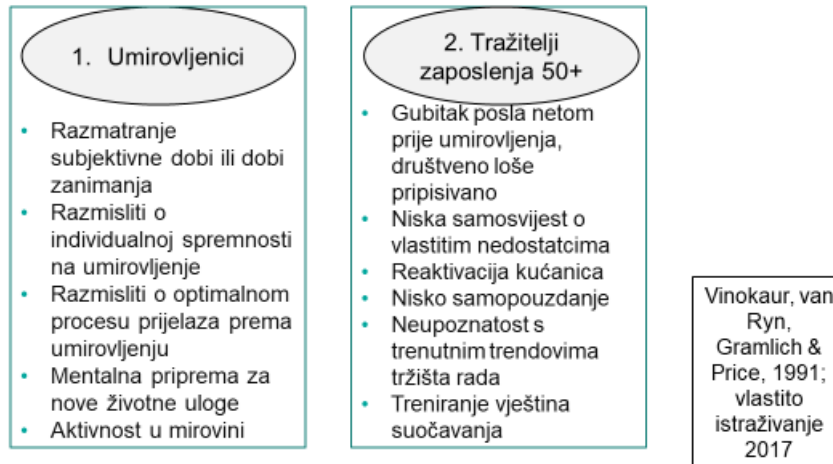
Armstrong-Stassen & Templer, 2005

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

15



1.3 Samoregulacija



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16

2. Kako biti prilagođen dobi?

- Što govori dob? (ponovite početni *brainstorming*)
 - Biološka dob
 - Subjektivna dob
 - Profesionalna dob
- Biološko opadanje, ali ne i kognitivno opadanje
 - ➔ Fizička aktivnost, odgovarajuće opadanje utjecaja ishrane
 - ➔ Kompleksniji rad, manje fizički teškog rada
- Prilagodba radnih mjesta i uvjeta rada (modul 2):
 - Ergonomske stolice, svježe voće, sportski program tvrtke, prilagođeno vrijeme smjenskog rada

Ng & Feldman, 2008;
FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17

Proizvoljna vježba 2. (10 min)

Navedite glavne značajke zaposlenika u dobi iznad 50 godina u vašem poduzeću / organizaciji.

Vježba 3. (10 min)

- a. *Koje vrijednosti poduzeća odgovaraju obilježjima ljudi u dobi iznad 50 godina u vašoj tvrtki? (npr. vrijednost poduzeća: zadovoljstvo poslom jer je okidač za veće performanse).*

- b. *Primjenjuju li se adekvatne mjere za zadovoljstvo na poslu za zaposlenike u dobi iznad 50 godina u vašoj tvrtki?
Na koji način promičete feedback prilagođen dobi kako bi jačali zadovoljstvo tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina?*

Rasprava (20 min)

- *Koji argumenti mogu uvjeriti vaše kolege na uspostavljanje vrijednosti prilagođenih dobi?*
- *Navedite argumente kao i protuargumente!*



Sažetak

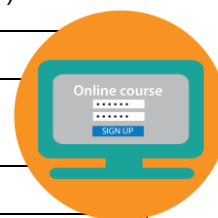
- Motivacija, samoefikasnost i samoregulacija se razlikuju prema dobnim skupinama, spolu i obrazovanju
- Pojedinci u dobi iznad 50 godina pokazuju pomak u potrebama i vrijednostima
- Ovo ima informativni karakter u svrhu osmišljavanja brendiranja poslodavca
- Pojedinci u dobi iznad 50 godina često imaju poteškoće kod preispitivanja samih sebe
- Pojedinci u dobi iznad 50 godina uče na drukčiji način
- Ovo omogućava uvid u načine osmišljavanja prilika za učenje za ljude u dobi iznad 50 godina

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21

Modul 3: Studija slučaja 2 Uključivanje u posao prilagođeno dobi (samostalni rad)

Ime	Gospođica Muster
Datum i mjesto rođenja / dob	xx.xx.1967.
Prebivalište	Baden-Württemberg (pokrajina na jugozapadu Njemačke)
Najviša stručna sprema	Pripravništvo kao asistent za poslovne procese
Obiteljski status	Udana, bez djece, majka na skrbi
Opis situacije	Gospođica Muster je završila srednju školu 1985. Nakon toga je obavila pripravništvo kao asistent za poslovne procese u malom industrijskom poduzeću s oko 100 zaposlenika. Nakon završetka obrazovanja, radila je u području administrativnog/financijskog računovodstva, gdje je obavljala nekoliko glavnih aktivnosti: obračun računa, evidencija radnog vremena, korespondencija, koordinacija podataka za upravu. Poduzećem je upravljao vlasnik. Prije sedam mjeseci, veće poduzeće ga je kupilo i centralizirani su svi administrativni procesi. Posljedično, radno mjesto gospođice Muster je premješteno u novi glavni ured, 30 km udaljen od dosadašnjeg ureda. Nakon dugog razmišljanja, gđica Muster je prihvatila novo radno mjesto u području financijskog računovodstva. U međuvremenu joj se javljaju zdravstvene smetnje (s ramenom) te tri mjeseca radi pola radnog vremena kako bi se mogla brinuti za svoju majku koja joj je na skrbi. Novi posao uključuje samo računovodstvene aktivnosti, npr. kontrolu računa i bilance. Osjeća da je novi zadatci ograničavaju a predstavljaju joj i velik izazov, kao i nova organizacija. Uz to, mora raditi s ERP sustavom (<i>enterprise resource planning</i>) koji joj je nov i nepoznat. U novom timu su uglavnom mlade žene koje su zaposlene nakon pripravništva. U timu se javljaju veće tenzije zbog apsentizma gđice Muster i rada na pola radnog vremena zbog brige za majku. Voditelj/ica njezinog tima je uvidjela da gđica Muster već godinama nije sudjelovala na daljim edukacijama ili obukama, što joj još više otežava usvajanje novih sadržaja i procesa. Do sada je odbijala sudjelovati u prilikama za dalju edukaciju jer bi uvijek uspjela riješiti sve zadatke samostalno. Samo što bi joj trebalo više vremena a nužno je i na pravi razmotriti situaciju s majkom koja je ovisna o njezinoj brizi.
Definicija problema	Kako se u ovom slučaju može osigurati uključivanje u posao prilagođeno dobi?



Studija slučaja 2 Uključivanje u posao prilagođeno dobi

MODUL

Organizacijsko
ponašanje

50+

4

Radna knjiga: InCounselling 50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Vodič za trenere
4. Organizacijsko ponašanje 50+	120 min	str. 71	str. 36

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, moći ćete izvoditi strategije u skladu s organizacijskim strukturama, mjerenjem performansi i ponašanjem vodstva, o načinu integriranja zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina.

(Na)učit ćete sljedeće:

- Najrelevantnije teorijske aspekte organizacijske kulture, motivacije i vodstva.
- Načine i probleme utjecanja na organizacijsko ponašanje.
- Motivaciju i ostale aspekte ponašanja određene skupine i/ili organizacije.
- Planove integriranja u organizacijsku kulturu za zaposlenike u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina.
- Strukture i instrumente za motiviranje zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina, na nastavak rada i učenja.

Ključne riječi za ovaj modul su:

Organizacijska i korporativna kultura, tipovi organizacijske kulture, okvir natjecateljskih vrijednosti, supkulture, motivacija, teorije sadržaja, procesne teorije, motivacijski faktori, vodstvo, stilovi vođenja, ocjena performansi, sustav nagrađivanja



Pregled

1. **Organizacijska ili korporativna kultura**
 - 1.1. Funkcije i tipovi organizacijske kulture
 - 1.2. Unutarnja integracija – raditi zajedno s ljudima u dobi iznad 50 godina
 - 1.3. Supkulture i generacijske razlike
 - 1.4. Psihološki ugovor
2. **Motivacija**
 - 2.1. Definicija motivacije
 - 2.2. Teorije motivacije
 - 2.2.1. Sadržajne teorije motivacije
 - 2.2.2. Procesne teorije motivacije
 - 2.3. Motivacija starijih ljudi
3. **Vođenje**
 - 3.1. Definicije vođenja
 - 3.2. Stilovi vođenja
 - 3.3. Stilovi vođenja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina
4. **Ocjenjivanje performansi i sustav nagrađivanja**
 - 4.1. Ocjenjivanje performansi za starije zaposlenike
 - 4.2. Sustav nagrađivanja za starije zaposlenike

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

3



1. Organizacijska ili korporativna kultura

- Organizacijska ili korporativna kultura mogu se definirati kao obrazac **vrijednosti, normi, vjerovanja, stavova ili pretpostavki** koje oblikuju načine na koji se ljudi ponašaju i stvari koje rade (Armstrong, 2006) ili ona vodi ponašanje članova organizacije (Schermerhorn et al., 2012).
- Jedinstvena je za svaku organizaciju.
- U fokusu je mnogih istraživača, teoretičara i praktičara.
- Atributi organizacijske kulture (Kreiten and Kinicki, 2013):
 - utjecaj na motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo i fluktuaciju,
 - izvor kompetitivnih prednosti i
 - menadžerski utjecaj.



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

4



1.1 Funkcije organizacijske kulture

Vanjska prilagodba - Što se treba postići i na koji način?

- način postizanja ciljeva, zadataka koje treba obaviti, metode koje se koriste za postizanje ciljeva i metode suočavanja sa uspjehom ili neuspjehom;
- način na koji zaposlenici predstavljaju svoju organizaciju *outsiderima* izražavajući njihove pozitivne;
- bavi se ključnim organizacijskim aspektima kao što su misija, strategija i ciljevi praćeni mjerenjima i ispravkama.

Unutarnja integracija – Na koji način članovi rješavaju probleme povezane sa zajedničkim radom?

- osnivanje jedinstvenog identiteta;
- odlučivanje tko je član skupine a tko nije;
- razvijanje neformalnog razumijevanja prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja i odvajanje prijatelja od neprijatelja;
- razvijanje zajedničkog identiteta i kolektivne predanosti.

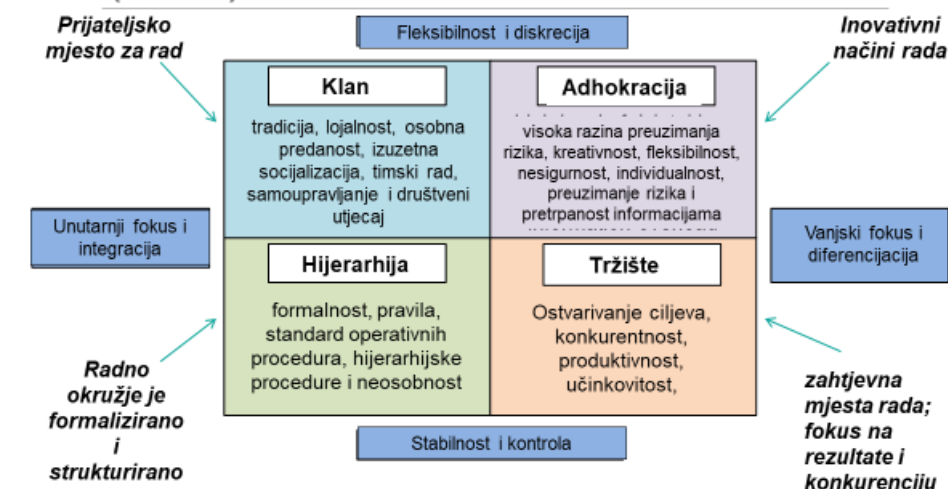
(Schermerhorn et al., 2012)

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5



1.1 Tipovi organizacijske kulture (CVF)



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6

1.3 Supkulture



- Supkulture se temelje na **vrijednostima koje dijeli skupina** prije nego organizacija kao cjelina (Hitt et al., 2011, str. 469).
- Supkulture se formiraju unutar organizacija jer su njihovi članovi češće u međusobnoj **interakciji licem u lice**, nego s drugim ljudima u organizaciji
- Prisutnost supkulture **može komplicirati razvoj i upravljanje** organizacijskom kulturom.
- Snažne supkulture se često pronalaze u borbenim grupama, timovima i specijaliziranim projektnim grupama (linijski zaposlenici, tehnički i stručni ljudi, top menadžment).
- Supkulture se mogu kreirati kao rezultat drugih aspekata kao što su: **spol, rasa, generacija, obrazovanje, religija, obiteljski status** ili lokalne sličnosti (Schemerhorn et al., 2012).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

8

1.3 Generacijske razlike

- Generacijske razlike mogu biti ključne u kreiranju različitih supkultura unutar organizacije zahvaljujući mnogim atributima koji karakteriziraju svaku generaciju.
- Na radnim mjestima današnjice najčešće generacije su **mlađi baby boom-eri** (rođeni 1955. – 1964.), **generacija X** (rođena 1965. – 1981.) i **mladenjaci ili generacija Y** (rođeni 1982. – 2000.) (Slocum and Hellriegel, 2011; Shirilla, 2015).
- Svaka od ovih generacija ima različitu etiku, radne navike i komunikacijske vještine.
- Različite generacije u organizaciji, naročito razlikovane po **razini upotrebe raznih oblika tehnologije**, navode organizacije na stvaranje i ponudu različitih obuka koje premošćuju jaz između ovih skupina zaposlenika.
- Rezultati istraživanja Moss-a i Martins-a (2014) ukazuju da postoje značajne razlike u načinu na koji generacije gledaju na određene dimenzije organizacijske kulture, karakterizirajući **generaciju X kao više ciničnu a generaciju Y kao više pozitivnu, optimističnu ili čak idealističnu** kad se radi o svijetu rada.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

9

Vježba 1. Kviz iz kulture: Koji rezultat osvaja vaša tvrtka? (15 min)
(dostupno na: <https://medium.com/the-mission/the-culture-quiz-how-high-does-your-company-score-8bfb3af6c146>)

Molimo prekržite odgovore koji vam najviše odgovaraju.

1. Jesu li vaši postupci regrutiranja temeljiti, prijateljski i učinkoviti?

- a) Uposlit ćemo bilo kojeg "Neku Nekića" koji uđe na vrata.
- b) Pokušavamo obaviti temeljitu identifikaciju stranaka, ali nekada morate uposliti najboljeg od onih koje vidite.
- c) We're all about people! Hiring is a serious business so we take special care to find people who are aligned with our company values.

2. Kako biste okarakterizirali vase "onboarding" postupke?

- a) Mislite kao u zračnoj luci? Jas am obično u ekonomskoj ...
- b) Obučavamo ljude za njihove uloge a onda ih bacamo vukovima.
- c) Mi ulazimo u dubinu! "Onboarding" sesije su osmišljene kako bi educirale zaposlenike o tome tko smo mi, što radimo i kako se oni uklapaju.

3. Prenosite li učinkovito svoju viziju, vrijednosti i ciljeve?

- a) Ne znam što je naša vizija, vrijednosti ili ciljevi.
- b) Mislim da većina ljudi razumije što mi tu radimo.
- c) Mi naglas, s krovova izvikujemo našu viziju, vrijednosti i ciljeve! Još bolje, slijedimo ih. Naši zaposlenici točno razumiju zašto smo tu i što želimo postići.

4. Razumiju li zaposlenici na koji način pojedinačno doprinose ciljevima vaše tvrtke?

- a) Sve dok donose novac, koga briga?
- b) Ako su dobili posao, morali su i pročitati opis posla. Nije li to dovoljno?
- c) Nikada ne bismo ostvarili naše ciljeve bez doprinosa svakog pojedinog zaposlenika – i vodimo računa da oni to znaju.

5. Nudi li vaša tvrtka prilike za učenje i razvoj?

- a) Ma ne. To se radi u privatno vrijeme.
- b) Ako naši zaposlenici žele proći tečaj tu i tamo, podržat ćemo ih.
- c) Naravno – unutar tvrtke, izvan tvrtke, potičemo i podržavamo rast naših zaposlenika, profesionalno i osobno.

6. Kako upravljate vašim ljudima?

- a) Podređenima se ne može vjerovati da će samostalno odraditi zadatke.
- b) Trudimo se ostaviti ljude da samostalno odrade svoje poslove, ali često uskočimo i provjerimo njihov rad.
- c) Vjerujemo u situacijsko vodstvo. Naši zaposlenici su vješti i vjerujemo im kako mogu sami sobom upravljati – ali uvijek smo tu za pomoć kada zatreba.

7. Na koji način vaš tim lidera rješava konflikte?

- a) Konflikti? Uhhh! Ma bježi!
- b) O čovječe, ne opet. Rješavanje konflikata je nužno zlo.
- c) Tko kaže da konflikti moraju biti loši? Loše momke treba doživjeti kao prilike za učenje i izravno svladavanje!

8. Nudite li pravednu kompenzaciju?

- a) Što je minimalna plaća? Da, to zvuči dobro.
- b) Trudimo se biti konkurentni, ali se ne bojimo niskih udaraca.
- c) Sve se vrti oko koristi, prijatelju. Nudimo konkurentne place, fleksibilne beneficije, i mogućnosti podjele dobiti.

9. Ulažete li u *team-building* događaje?

- a) Naš moto je samo rad, nema igre.
- b) Računa li se godišnji božićni domjenak?
- c) Naše zabave su prave bombe! Imamo redovite timske događaje, unutar i izvan ureda.

10. Ostaju li ljudi u tvrtki duže vrijeme?

- a) Ne trudim se više ni naučiti imena ljudi.
- b) Obično će se zadržati godinu – dvije, ali onda mnogi ljudi odlaze dalje.
- c) Jednom kada se ljudi pridruže našoj obitelji, teško kažu zbogom. Mnogi su naši zaposlenici s nama od 3 do 10 godina.

11. Podupire li vasa tvrtka ravnotežu privatnog života i posla?

- a) Rad treba biti tvoj život.
- b) Prepoznavamo kako ljudi imaju vlastite živote, ali rad je na prvom mjestu.
- c) Ne razmišljamo o radu nasuprot životu – sve je to život, I ravnoteža za nas apsolutno ne predstavlja predmet pregovora. Produženi godišnji odmori I fleksibilni rasporedi su ovdje itekako zasluženi.

12. Kako biste opisali energiju u vašem uredu?

- a) Sumorna – svi smo ovdje samo zbog plaće.
- b) Fokusirana – imamo cilj i marljivo radimo kako bismo ga ostvarili.
- c) Suradnička – dijelimo strast za ostvarit naše ciljeve i gorimo za to da radimo kao tim!

Sada odredite vaš rezultat! Zbrojite svoje križice za a _____, b _____ i c _____.

Pitanja za raspravu:

Ako su vaši odgovori većinom a:	Ako su vaši odgovori većinom b:	Ako su vaši odgovori većinom c:
<i>Vaša tvrtka pati od potpunog nedostatka zdrave culture.</i> Od mikro-upravljanja, preko previše rada do nedostatka fokusa tvrtke – nije čudo što zaposlenici odlaze prije nego što su odradili svoj probni rok. Kako bist epreobratili svoju tvrtku, trebate više vremena uložiti u razvoj i blagostanje svojih zaposlenika. Zauzvrat, oni će biti voljniji dati se u rad za vas.	<i>Vaša kultura je dovoljno snažna da drži zaposlenike zadovoljnim – ali nije vjerojatno da će ih zadržati na duži rok.</i> Dok su vaši ciljevi jasni i dok se trudite stvoriti prilike za svoje osoblje, podrška je samo tamo gdje je vaši zaposlenici zatraže. Bolji ste u odnosu na mnoge tvrtke, ali biste se mogli koji put uštipnuti da stvari pogledate iz drugog kuta.	<i>Vaša kultura je zlatni standard za tvrtke bilo gdje.</i> Jasno vam je tko ste u poslu i odbijate kompromise u pogledu vaših vrijednosti, ciljeva i vizija. Nadahnjujete ljude da dolaze na posao spremni za izvrsnost. Ulažete u kulturu vaše tvrtke (na poslu i izvan njega) – pa kao rezultat toga, vaši zaposlenici su potaknuti kao tim na postizanje vaših ciljeva.

1. *Usporedite vaš rezultat s rezultatom drugih polaznika i prodiskutirajte ga.*
2. *Jeste li iznenađeni / zadovoljni vašim rezultatom?*



2. Motivacija

- **Motivacija** se definira kao snaga unutar pojedinca koja određuje smjer, razinu i upornost napora pojedinca utrošenog na posao.
 - **Smjer** se odnosi na izbor pojedinca između nekoliko mogućih alternativa (npr., treba u poslu slijediti kvalitetu, kvantitet, ili i jedno i drugo)
 - **Razina** motivacije se odnosi na količinu napora koji osoba ulaže (npr. uložiti puno ili vrlo malo).
 - **Upornost** se odnosi na vrijeme koje osoba posvećuje danj radnji (npr. nastaviti pokušavati ili odustati kada se nešto pokaže teško dostižnim) (Schermerhorn et al., 2012).
- Nekoliko teorija nudi objašnjenje za motivaciju. Većina njih se može podijeliti u dvije grupe: teorije sadržaja i teorije procesa.
- Najvažnije **teorije sadržaja** su: Teorija hijerarhije potreba, Teorija stečenih potreba, and Teorija dva faktora.
- Najvažnije **procesne teorije** su: Teorija očekivanja, Teorija jednakosti i Teorija postavljanja ciljeva.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11



Teorija hijerarhije potreba

Abraham Maslow

- Jedna od najpopularnijih teorija motivacije.
- Prema Maslowu, ljudi su motivirani svojom željom da zadovolje određene potrebe.
- Općenito, potrebe niže razine trebaju biti znatno zadovoljene prije nego što važnost dobiju potrebe više razine.



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12

Teorija dva faktora

Frederick Herzberg



Herzbergova teorija dva faktora

Ova teorija sugerira da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi istog kontinuuma nego su neovisni jedan o drugom. Drugim riječima, suprotno od visokog zadovoljstva poslom nije visoko nezadovoljstvo poslom; prije je to nisko zadovoljstvo poslom. Na isti način, suprotno od visokog nezadovoljstva je nisko nezadovoljstvo. Slijedi da faktori posla za zadovoljstvo su različiti od onih koji vode u nezadovoljstvo, i obrnuto.

Herzbergova teorija dva faktora



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13

Teorija očekivanja

Victor Vroom

Motivacija za rad ovisi o međuodnosu između tri faktora očekivanja.

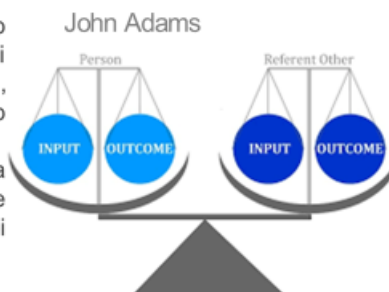


[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

14

Teorija jednakosti

- Pojedince motivira pravednost, pa ako netko uoči nejednakosti u svom odnosu uložene i dobivenog u odnosu na referentnu skupinu, tražit će prilagodbu vlastitog ulaganja kako bi dosegao ciljanu jednakost.
- Pojedinac koji percipira da ga se tretira nepravedno u usporedbi s drugima, bit će motiviran da djeluje na način kako bi smanjio doživljenu nejednakost, i to:



- mijenjanjem inputa svoga rada na način da će uložiti manje truda u svoj posao;
- mijenjanjem primljene nagrade traženjem boljih uvjeta;
- mijenjanjem točke uporedbe kako bi se stvari činile boljima;
- mijenjanjem situacije, napuštanjem posla (Schermerhorn et al., 2012).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

Teorija postavljanja cilja

- Osnovna pretpostavka je da ciljevi mogu biti visoko motivirajući ako se pravilno postave i ako se njima dobro upravlja
- Ova teorija tvrdi kako specifični i izazovni ciljevi skupa s odgovarajućim *feedback*-om doprinose višem i boljem ispunjenju ciljeva.

Edwin Locke



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16

Vježba 2. Motivacija ljudi u dobi iznad 50 godina (15 min)

U skladu s predstavljenim teorijama motivacije i sa svojim znanjem i iskustvom:

Definirajte motivacijske faktore koji bi bili relevantni za zaposlenike i buduće zaposlenike u dobi iznad 50 godina.



3.1 Vođenje

- Rječnik "Oxford English Dictionary" definira vođenje kao aktivnost vođenja skupine ljudi ili organizacije, ili sposobnosti za to.
- Daft i Marcic (2001, str.168) tvrde kako se vođenje koristi kako bi se motiviralo zaposlenike na usvajanje novog ponašanja i, za neke strategije, uvođenje novih vrijednosti i stavova.
- House et al. (2004, str. 15) vođenje smatra sposobnošću pojedinca da utječe, motivira i omogući drugima (svojim sljedbenicima) da doprinesu učinkovitosti i uspjehu organizacije čiji su članovi.
- Vođenje je proces utjecanja na druge i proces koji pojedincima i kolektivnim naporima olakšava postizanje zajedničkih ciljeva (Yukl, 2006).
- Vođenje je proces društvenog utjecaja u kojemu vođa traži dobrovoljno sudjelovanje i ulaganje truda podređenih kako bi se dosegli organizacijski ciljevi (Omolayo, 2007).
- Vođenje je proces inspiriranja drugih na marljiv rad kako bi se postigli važni ciljevi (Schermerhorn, 2008).



3.1 Vođenje

Postoje četiri zajedničke stvari u definicijama vođenja:

- Vođenje je proces između vođe i sljedbenika;
- Vođenje uključuje društveni utjecaj;
- Vođenje se pojavljuje na više razina u organizaciji (vođenje uključuje mentoriranje, treniranje, inspiriranje i motiviranje na razini pojedinca; vođe izgrađuju timove, generiraju koheziju i rješavaju konflikte na razini skupine; i konačno, vođe grade kulturu i generiraju promjenu na organizacijskoj razini;
- Vođenje se fokusira na ostvarivanje ciljeva.

(Northouse, 2007)

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

19



3.2 Stilovi vodstva

- Stilovi vodstva predstavljaju način i pristup usmjeravanja, primjene planova i motivacije ljudi.
- Stil koji pojedinci koriste, temeljit će se na kombinaciji njihovih vjerovanja, vrijednosti i preferencija, kao i na organizacijskoj kulturi i normama koje će neke stilove potaknuti a neke obeshrabriti.
- Tako bi se moglo reći kako ima onoliko stilova vođenja koliko je i lidera.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

20

3.2 Lewinovi stilovi vođenja



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21

3.2 Mreža vodstva Blake Mouton



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

22

3.2 Likertovi stilovi vodstva

EKSPLOATATORSKO AUTORITATIVAN • Temelji se na jednosmjernoj komunikaciji. • Donošenje odluka je centralizirano. • Temelji se na prijetnji i strahu.	BENEVOLENTNO AUTORITATIVAN • Jednosmjerna komunikacija. • Temelji se na nagrađivanju. • Donošenje odluka je centralizirano
KONZULTATIVNO VODSTVO • Dvosmjerna komunikacija ali komunikacija usmjerena prema gore je ograničena. • Temelji se na prikladnom nagrađivanju. • Odlučivanje je ograničeno i decentralizirano	PARTICIPATIVNO VODSTVO • Ovaj stil vođenja temelji se na sudjelovanju grupe. • Postoji dvosmjerna komunikacija. • Donošenje odluka je decentralizirano.

Izvor: Likertovi stilovi vođenja 1967

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

23

3.2 Transakcijsko VS transformacijsko vodstvo

Transakcijsko vs transformacijsko vodstvo	
Transakcijsko vodstvo	Transformacijsko vodstvo
Lideri su svjesni povezanosti između napora i nagrade	Lideri razvijaju emocije kod svojih sljedbenika što njih motivira da djeluju izvan okvira onoga, što bi se moglo opisati kao odnos razmjene
Vodstvo je odgovorno a njegova glavna orijentacija bavi se trenutnim pitanjima	Vodstvo je proaktivno i stvara nova očekivanja kod sljedbenika
Lideri se uzdaju standardne oblike pobuda, nagrada, kazni i sankcija za kontrolu sljedbenika	Lideri se razlikuju prema svom kapacitetu da inspiriraju, omogućavaju individualno razmatranje, intelektualno stimuliranje i idealizirani utjecaj na svoje sljedbenike.
Lideri motiviraju sljedbenike postavljanjem ciljeva i obećanjem nagrada za željene performanse	Lideri stvaraju prilike za učenje za svoje sljedbenike, motiviraju i stimuliraju sljedbenike za rješavanje problema
Vođenje ovisi o moći lidera da nagradi podređene za njihovo uspješno ostvarenje dogovorenog.	Lideri posjeduju dobre vizionarske, retoričke i upravljačke vještine kako bi razvili snažne emotivne veze sa sljedbenicima.
Lideri često koriste tehnička znanja kako bi odredili proces promjena.	Lideri traže prilagodljiva rješenja kako bi angažirali duše i umove u procesu promjena

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

24





3.2 Stilovi vodstva za zaposlenike 50+

U procesu biranja odgovarajućeg stila vođenja, treba promatrati značajke zaposlenika u dobi iznad 50 godina (Yu & Miller, 2005):

Radne vrijednosti	Radni stavovi	Radna očekivanja
Naporan rad	Napredovanje u poslu	Novac i nagrade
Lojalnost zaposlenika	Lojalnost poslodavcu	prepoznavanja
Timski rad	Ravnoteža rada i obitelji	Sigurnost posla
Zapovijedni lanac	Ustrajnost i tempo	Slobodoumnost
Želja za upravljanjem	Formalnost	Osjećaj ovlaštenosti
Tehnički izazovi	Predanost	Visoko kompetitivan rad
	Korporativno skrbništvo	Postupno unapređenje
		Autoritet
		Zaposlenik

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

Vježba 3. Rasprava (18 min)

1. Opišite odgovarajući stil vođenja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina koji se temelji na značajkama individualnog rada.
2. Postoji li ikakva povezanost između motivacijskih faktora i stila vođenja za zaposlenike 50+?
3. Treba li u odabir stila vođenja uključiti motivacijske faktore i na koji način?



4.1 Ocjena performansi za zaposlenike 50+

- Poslodavac mora procijeniti je li bolje **prilagoditi sustav performansi** ili se zaposlenik mora prilagoditi (Bird, 2014).
- Stariji radnici trebaju imati **pravedne** standarde mjerenja; ciljevi performansi za starije zaposlenike ne mogu se primijeniti uvijek pod istim uvjetima i mogu biti pod utjecajem **dobi zaposlenika**.
- Stariji radnici **motivirani** kao i mlađi radnici; svjesnije su **uključeni** u performanse; trebaju imati **iste mogućnosti** za doprinos postignuću ciljeva; trebaju imati **pristup osposobljavanju**; mogućnost **radnih timova kombinirane dobi** (Vasconcelos, 2015; Zwick et al., 2013).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

27



4.2 Sustav nagrađivanja za zaposlenike 50+

- Nagrada se percipira kao poželjan poticaj primatelja i stječe se kao posljedica neke radnje. Kako bi se poticaj percipirao kao pozitivan, ova nagrada mora ispunjavati potrebe primatelja.
- Kako svaki zaposlenik ima različite potrebe, ne postoji opće poželjne nagrada za sve zaposlenike.
- Kako bi se osmislio motivirajući sustav nagrađivanja, jake mjere intrinzične kompenzacije trebaju biti kombinirane s tradicionalnim mjerama ekstrinzične kompenzacije (McCoy, 2012).
- Uz novčane nagrade, zaposlenici današnjice žele i imaju rastuću zahtjevnost različitost nagrada i izbora nagrada.

Vježba 4. Rasprava

Koje kompenzacije biste uključili u 'Cafeteria benefits plan' za zaposlenike u dobi iznad 50 godina?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

28

Vježba 4. Rasprava (7 min)

Koje kompenzacije biste uključili u 'Cafeteria benefits plan' za zaposlenike u dobi iznad 50 godina?

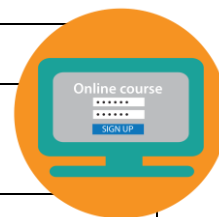


Sažetak

- Specijalist za ljudske resurse 1: Organizacijska kultura u smislu integracije starijih zaposlenika u radnu snagu zahvaljujući generacijskim razlikama.
- Specijalist za ljudske resurse 2: Odgovarajući stilovi vodstva za starije zaposlenike sukladno njihovima značajkama.
- Savjetnici 1: Odabir odgovarajuće motivacije zahvaljujući teorijama motivacije i potrebama starijih zaposlenika.
- Savjetnici 2: Ključni elementi nagrađivanja za starije zaposlenike temeljeni na njihovoj dobi.

Modul 4: Studija slučaja 3 Optimalno ohrabrivanje na radnom mjestu za osobe 50+ (15min)

Ime	Gospodin Muster
Datum i mjesto rođenja / dob	xx.xx.1955.
Prebivalište	Hessen (pokrajina na zapadu Njemačke)
Najviša stručna sprema	Pripravništvo kao kvalificirani radnik za izradu tehničkih alata Sa završenom kvalifikacijom za majstora
Obiteljski status	Oženjen, nema djece
Opis situacije	Gospodin Muster je završio srednju školu i odradio pripravništvo u blizini svog rodnog grada. Nakon pripravništva, pet godina je radio kao kvalificirani radnik za izradu tehničkih alata. Zatim je započeo pripravništvo za majstora u istoj profesiji i završio s vrlo dobrim rezultatima. Od početka svog pripravničkog staža 1970. godine, bez prekida je zaposlen u istom poduzeću. Od 1985. do danas voditelj je izrade alata. Poslodavac i manageri jako cijene njegovu tehničku ekspertizu. Unatoč tomu, javlja se sve više poteškoća u interakciji i radu s pripravnicima i mlađim radnicima/kolegama. Njegov način vođenja je sve više direktan (definitivan). Fluktuacija ljudi u njegovom odjelu je sve veća, što predstavlja problem obzirom na manjak kvalificiranih radnika. Nije otvoren za razgovore na ovu temu. Radije se referira na dobre ključne pokazatelje učinkovitosti/uspješnosti u njegovom odjelu. Direktor je imao nekoliko neuspješnih razgovora s njim prošle godine. Kako nije pronađeno zadovoljavajuće rješenje, odjel za ljudske resurse je zadužen pronaći rješenje koje će biti prihvatljivo za sve uključene.
Definicija problema	Otvoreni problem: Koja rješenja smatrate prihvatljivim?



Studija slučaja 3 Optimalno ohrabrivanje na radnom mjestu za osobe 50+

Modul 4: Studija slučaja 4 Unapređenje performansi prilagođeno dobi (15min)

Ime	Gospođa Anna Nowak
Datum i mjesto rođenja / dob	22. svibnja 1961. u Katowicama
Prebivalište	Katowice, Šleska
Najviša stručna sprema	Diplomski studij Financije i računovodstvo, Ekonomsko sveučilište, stečen paralelno uz zaposlenje u punom radnom vremenu
Obiteljski status	Udata, muž već u mirovini, 2 odrasle djece koji žive samostalno
Opis situacije	Anna je započela svoju profesionalnu karijeru računovotkinje u dobi od 19 godina, čim je završila srednju školu. Od tada je uvijek radila na računovodstvenim, financijskim i kontroling zadacima koje je smatrala interesantnima a i osiguravali su stabilnost njezine karijere. Samo poduzeće se značajno promijenilo u zadnjih 35 godina te je od poduzeća u vlasništvu države postala 100% privatno vlasništvo. U zadnjih deset godina, poduzeće je implementiralo nekoliko reorganizacijskih inicijativa, uključujući kolektivno otpuštanje viškova i druge inicijative za optimizaciju radne snage. Anna je zbog svog angažmana predanosti uvijek postizala dobre rezultate, osiguravajući stabilan rast poduzeća u budućnosti. Iz različitih inicijativa za promjenama koje je uprava uvela u zadnjih 5 godina, postalo je očito da se Anna mora bolje prilagoditi novoj stvarnosti gdje je napredno korištenje Engleskog jezika prioritet. Novi projekti zahtijevaju fleksibilnost, prihvaćanje kompleksnih zadataka, sposobnost rada u multikulturalnim sredinama te promptno odgovaranje na zahtjeve kolega kako bi pokazala profesionalizam. Anna se ne osjeća ugodno prihvatiti nove izazove. Osobito joj nedostaje proaktivnosti kako bi udovoljila zahtjevima kolega. Daju negativne povratne informacije na Annin rad, žaleći se na kvalitetu i brzinu njezine usluge.
Definicija problema	Linijski maganer želi osloboditi Annin potencijal i performansu kako bi se ponovno fokusirala na ciljeve i više doprinjela novim projektima. Anna želi ostati u sadašnjoj ulozi do umirovljenja te dobiti veću plaću zbog godina iskustva u poduzeću.

Studija slučaja 4 Unapređenje performansi prilagođeno dobi

MODUL

Upravljanje
znanjem i
informacijama

5

Radna knjiga: InCounselling 50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Vodič za trenere
5. Upravljanje znanjem i informacijama	120 min	str. 97	str. 47

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, moći ćete primijeniti odgovarajuće metode za osiguravanje znanja i pružanje informacija uz upotrebu tehnologije koja uvažava značajke ciljnih skupina (zaposlenika, onih u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina).

(Na)učit ćete sljedeće:

- Razumjeti tehnike upravljanja znanjem kako bi se locirale, stekle, zadržale, koristile, kreirale i prenijele informacije unutar tvrtke na prikladan način (sukladno poslovnoj kulturi i kulturi učenja).
- Pripremiti zaposlenike 50+ / nezaposlene 50+ za neovisno i učinkovito stjecanje, upravljanje i dijeljenje informacija, naročito za procese na poslu i za vrijeme traženja posla.
- Objasniti korisne i ometajuće kriterije proaktivnog upravljanja znanjem i prijenosa informacija.
- Vrednovati kriterije dobrog upravljanja znanjem u organizaciji prilagođenoj dobi.
- Primijeniti različite alate u korist učinkovitog upravljanja znanjem i prijenosa informacija u praksi.
- Pokazati starijim ljudima kako će na koristan način prenijeti informacije za profesionalne radnje i učenje drugih.

Ključne riječi za ovaj modul:

Informacije, znanje, upravljanje znanjem, lociranje znanja, stjecanje, stvaranje, razvoj, prijenos znanja, upotreba znanja, osiguravanje znanja, znanje, očuvanje znanja, cjeloživotno učenje, strategije učenja.

Uvodna vježba

Vježba 1a. Brainstorming (5 min)

Molimo odgovorite na pitanja u nastavku..

Što za vas znači znanje?

Koje ključne elemente pokriva upravljanje znanjem ili treba pokrivati?



Pregled

1. Važnost znanja u organizaciji
2. Upravljanje znanjem u organizaciji
 - 2.1 Strategije, metode i procesi za osiguravanje znanja
 - 2.2 Odabrani koraci procesa upravljanja znanjem
3. Lociranje znanja unutar organizacije
4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja
5. Upotreba znanja u organizaciji
6. Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održivo očuvanje znanja
7. Očuvanje znanja u organizaciji
 - 7.1 Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje?
 - 7.2 Na koji način organizirati funkcionalnu zajednicu alumni?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5



1. Važnost znanja u organizaciji

Znanje je važna determinanta promjena koje se događaju na tržištu rada.

Konkurentska prednost poslovnih tvrtki izgrađena na temeljima znanja zaposlenika. Tvrtka s ekstenzivnim znanjem, vještinama i kompetencijama odnosi pobjedu u konkurenciji.

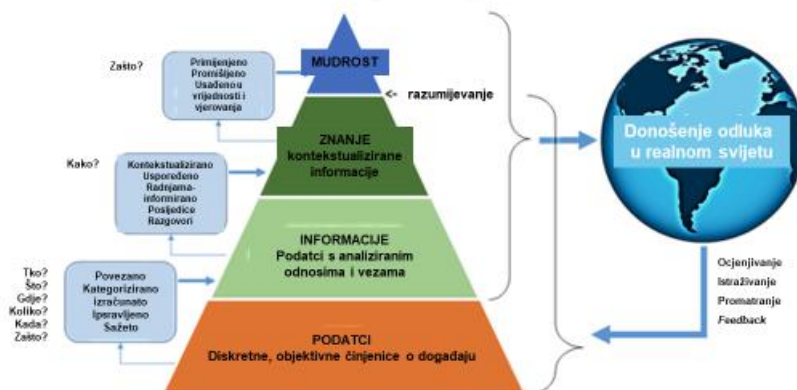
- Znanje je, osim vještina i kompetencija, značajna komponenta profesionalnog funkcioniranja pojedinca
- Potražnja za visoko kvalificiranim zaposlenicima s određenom razinom znanja sistematično raste.
- Naročito za zaposlenike koji su voljni unaprijediti svoje kvalifikacije, prijeći u druge gospodarske sektore i fleksibilno reagiraju na promjene.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6

1. Važnost znanja u organizaciji

Što su informacije i znanje?



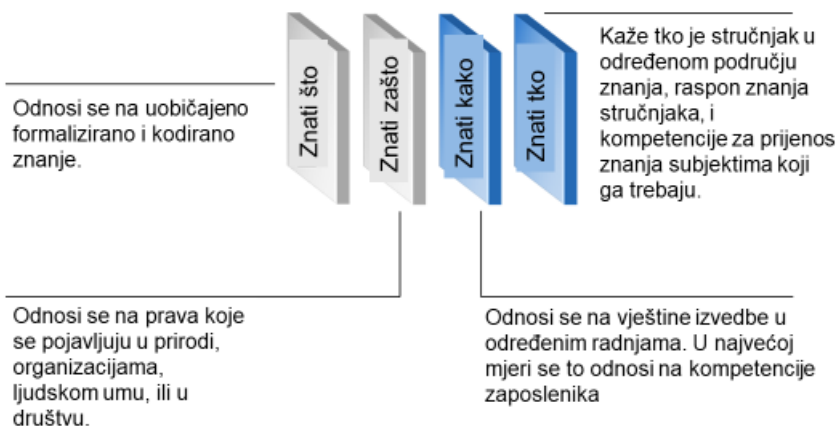
Source: <https://www.quora.com/Can-someone-give-a-simple-example-for-data-information-knowledge-and-wisdom>

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

7

1. Važnost znanja u organizaciji

Kategorije znanja



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

8



1. Važnost znanja u organizaciji

- Kako bi se planiralo i primijenilo upravljanje znanjem, postoji podjela na:
 - eksplicitno znanje i
 - prešutno znanje (Kowalczyk, Nogalski, 2007).



Planiranje i primjena
- upravljanje znanjem

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

9



2. Upravljanje znanjem u organizaciji

Upravljanje znanjem je povezano s:

- organizacijskim učenjem,
- transformacijom individualnog u kolektivno znanje.

(Zajac, 2014)

Nužno je razviti:

- odgovarajuće tehnike omogućavanja procesa povezanih sa stjecanjem, transmisijom, transferom i potragom za organizacijskim znanjem;
- potencijal svakog individualnog člana osoblja – uključujući povjerljivo znanje.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

10



2.1 Strategije, metode i procesi za osiguravanje znanja

Upravljanje znanjem služi za realizaciju strategije koja je u organizaciji dogovorena. Međutim, moguće je ukazati kako organizacije općenito traže:

- korištenje unutarnjih resursa znanja,
- potraživanje i zadržavanje vanjskih resursa znanja,
- stvaranje pogodnih uvjeta, na koje će se obvezati svi koji su uključeni u proces odlučivanja. Nakon toga, oni stvaraju znanje i dijele svoje resurse znanja koje posjeduju.

(Kisielnicki 2004)

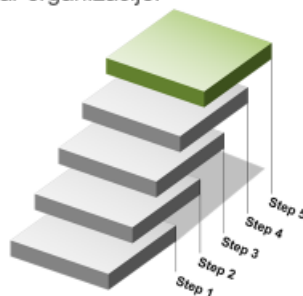
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11



2.2 Odabrani koraci procesa upravljanja znanjem

- **Korak 1:**
Identifikacija i lociranje znanja unutar organizacije
- **Korak 2:**
Stjecanje, stvaranje, razvoj i prijenos znanja unutar organizacije.
- **Korak 3:**
Upotreba znanja u organizaciji
- **Važno pitanje:**
Kako diseminirate informacije ili znanje i osiguravate njegovu čestu upotrebu unutar tvrtke?



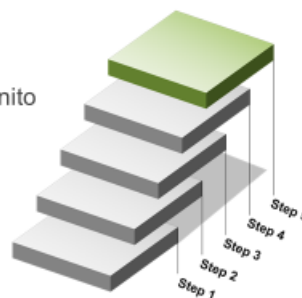
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



2.2 Odabrani koraci procesa upravljanja znanjem

- **Korak 4:**
Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održiva sigurnost znanja
- **Važna pitanja:**
 - Kako povezati ljude u dobi iznad 50 godina s digitalnim platformama?
 - Kako motivirati ljude u dobi iznad 50 godina općenito i u smjeru promjene stavova prema radu s IT?
- **Korak 5:**
Očuvanje znanja u organizaciji
- **Važna pitanja:**
 - Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje?
 - Kako organizirati funkcioniranje zajednice alumni?



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13

2. Upravljanje znanjem u organizaciji

Vježba 1b. (10 min)

Diskutirajte rezultate iz vježbe 1a. uzimajući u obzir sadržaj

+



3. Lociranje znanja unutar organizacije

Iz perspektive zaposlenika, važno je identificirati postojeću imovinu znanja unutar tvrtke.

Ciljevi identifikacije znanja su

(Jędrych, 2016; Zhunge 2006, str. 571-592):

- lociranje znanja i područja know-how-a koje posjeduju različite skupine zaposlenika, uključujući i zaposlenike u dobi iznad 50 godina;
- određivanje važnih i postojećih izvora znanja, koje treba sačuvati u organizaciji;
- identifikacija praznina između izvora znanja i potreba organizacije, u pogledu određivanja korake kako bi se ispunile praznine;
- identifikacija učinkovitih načina prijenosa znanja za organizaciju.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

3. Lociranje znanja unutar organizacije

Vježba 2. Grupni rad (10 min)

Koje alate koristite ili preporučate koristiti za lociranje znanja u vašoj organizaciji?



3. Lociranje znanja unutar organizacije

Alati za identifikaciju unutarnjih izvora znanja uključujući znanje zaposlenika 50+ (vidjeti Jędrych, 2016):

- analiza individualnih vještina zaposlenika,
- popis internih stručnjaka, što omogućava lociranje specijalističkih znanja,
- mapiranje znanja,
- mape izvora informacija, i
- matrice znanja.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17



3. Lociranje znanja unutar organizacije

Organizacijsko znanje je pohranjeno u mrežama i odnosima, u nepisanim pravilima ponašanja i u zajedničkim vrijednostima.

Zbog toga je neophodno locirati dostupne izvore kolektivnog znanja, korištenjem:

- matrice kompetencija,
- prethodnog iskustva zaposlenika i timova stečenog prilikom uvođenja organizacijskih promjena,
- mrežne analize,
- organizacije mapa znanja, što omogućava isticanje izvora ključnih resursa znanja.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

18



4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

Stjecanje i razvoj znanja je moguće kroz brojne formalne i neformalne metode: (Klaus & Nowak, 2013, p. 875).

Formalne metode uključuju, npr.:

- Osposobljavanje,
- Radionice,
- Kratke upute,
- E-učenje.

Neformalne metode uključuju:

- Učenje kroz iskustvo
- Rasprave, razmjenu mišljenja, tematske portale
- Mentoriranje
- Treniranje

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

19



4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

Zahvaljujući iskustvu i praktičnom znanju, zaposlenici 50+ mogu igrati važnu ulogu u procesu stvaranja znanja.

Oni mogu obavljati važne funkcije, npr. kao:

- *In-house* konzultanti,
- Stručnjaci,
- *Benchmark* istraživači.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

20



4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

- Ostali važni procesi upravljanja znanjem su prijenos i širenje znanja.
- Svrha prijenosa znanja jeste usmjeriti je na potrebe organizacije za znanjem.
- Ne radi se o pružanju cjelokupnog znanja za sve zaposlenike, nego o odabiru zaposlenika kako bi se osiguralo učinkovito funkcioniranje organizacije.
- Ovaj odabir može spriječiti zatrpanost informacijama.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21



4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

Menadžeri ljudskih resursa igraju važnu ulogu u odabiru znanja. Oni promatraju i zahtijevaju specifična znanja kod različitih skupina zaposlenika i omogućavaju moguće puteve prijenosa i razvojnih mogućnosti. Ovo primjerice može sadržavati:

- „stručne skupine”, „Oxford debate”, tematske konferencije, neformalne sastanke.

Zaposlenici 50+ mogu igrati posebnu ulogu u prijenosu i širenju znanja, kao:

- Mentori ili *in-house* učitelji
- Distributeri (prijenosnici).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

22

4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prenošenje znanja

Vježba 3. Grupni rad (10 min)

3a. Molimo odgovorite na pitanja u nastavku.

- *Koje uloge imaju zaposlenici 50+ u podršci prijenosa znanja u organizaciji?*
- *Kako bi se oni mogli potaknuti na dijeljenje znanja?*
- *Koje metode i alati olakšavaju prijenos znanja zaposlenicima 50+ i osiguravaju njegovo često korištenje?*

3b. Rasprava

- *Na koji način vi diseminirate /biste vi diseminirali informacije ili znanje unutar tvrtke osiguravajući njegovo često korištenje?*



5. Upotreba znanja u organizaciji

- Jedan bitan element upravljanja znanjem jeste njegova učinkovita upotreba.
- Ona služi adresiranju potreba i svrhe organizacije.
- Neophodno je demonstrirati vrstu mudrosti upotrebe znanja, što je tipična karakteristika zaposlenika 50+
- Tada, zaposlenici 50+ mogu odigrati posebnu ulogu u organizacijama, npr.:
 - ljudskog repozitorija,
 - suca /porotnika.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25



5. Upotreba znanja u organizaciji

Kako bi se adekvatno koristilo znanje zaposlenika 50+ u organizaciji, sljedeći uvjeti moraju biti zadovoljeni (D. Jemielniak, A. K. Koźmiński 2012):

- Društveni i kulturni,
- Institucionalni i zakonski,
- Ekonomski,
- Tehnološki i informatički uvjeti.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

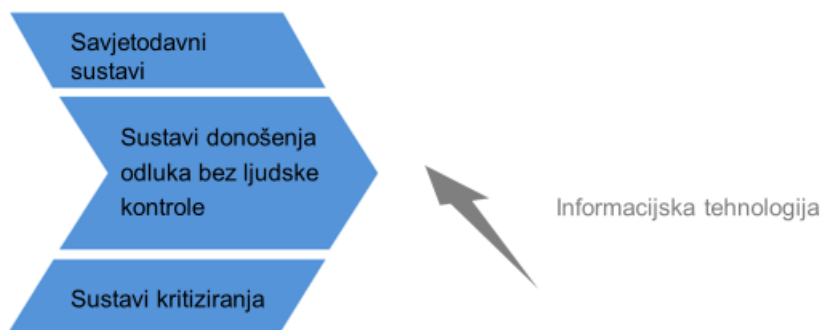
26





6. Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održivo očuvanje znanja

Informacijske tehnologije (IT) mogu podržati diseminaciju i procese korištenja znanja u organizaciji. Ovdje mogu biti od pomoći ekspert sustavi:



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

27

4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja u organizaciji

Vježba 4 (20 min)

4a. Pojedinačan rad

Razgovarajmo o vašem iskustvu.

- *Koja iskustva imate u primjeni tehnoloških alata naročito kada su u pitanju zaposlenici 50+?*
- *Što može predstavljati poteškoće ili probleme koji su povezani s takvom primjenom?*
- *Na koji način ohrabrujete pojedince u dobi znad 50 godina na korištenje novih tehnologija?*

4b. Rasprava

Povežite rezultate.

7. Očuvanje znanja u organizaciji

Očuvanje znanja treba uključiti tri osnovna procesa (Jędrych, 2016):

- Odabir znanja koje je vrijedno očuvanja.
- Ažuriranje podataka. Svrha ove faze jeste tvrtki osigurati pristup aktualnim, stalno verificiranim i upotpunjenim podacima, pružajući osnovu za dobro donošenje odluka.
- Pohranjivanje znanja. Znanje je pohranjeno u arhivu. U organizaciji ulogu imaju ljudi, timovi i računala. Najvažnije mjesto pohrane znanja jesu i bit će zaposlenici. Dobar način jest pripremanje nasljednika trenutnih stručnjaka, npr. kroz mentoriranje.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

29

7.1 Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje

Pohranjivanje i osiguravanje informacija

- Baze podataka (repozitoriji znanja i informacija), mape izvora informacija i bilo koji drugi alati koje podržava informacijska tehnologija mogu biti korišteni za osiguravanje znanja.
- Važno je pripremiti procedure zaštite informacija, uključujući:
 - Šifriranje povjerljivih dokumenata itd.
 - Zaštitu intelektualnog vlasništva organizacije kroz patentiranje i licenciranje.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

30



7.1 Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje

Pohranjivanje i osiguravanje znanja

Pomalo je komplicirano prikupljati, pohranjivati i osiguravati znanje. Zbog toga je korisno primjenjivati strategiju kodiranja i personalizacije.

Ciljevi tvrtke trebaju biti:

- Ublažiti negativne efekte odlaska zaposlenika, te spriječiti gubitak organizacijske memorije.
- Poticati na razmjenu znanja među zaposlenicima, uključujući organizacijsko učenje i međusobno učenje.
- Sistematski intervjui zaposlenika s posebnom pažnjom prema zaposlenicima koji planiraju napustiti tvrtku.



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

31



7.2 Na koji način organizirati funkcionalnu zajednicu alumni?

Za alumni zajednicu je važno:

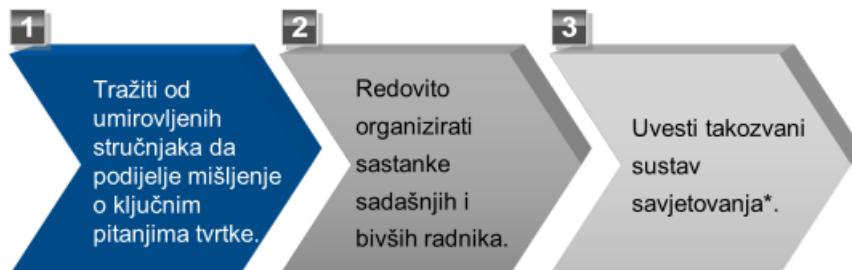
- Izgraditi prikladne odnose s bivšim zaposlenicima,
- Osnovati takozvane alumni klubove i alumni zajednicu,
- Dati pristup intranetu i internet forumima za bivše zaposlenike,
- Stvoriti posebni intranet – kako bi se zadržalo bivše radnike u zajednici.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

32



7.2 Na koji način organizirati funkcionalnu zajednicu alumni?

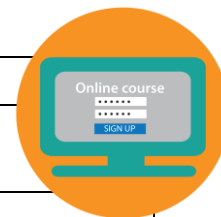


*Sustav savjetovanja – radnici koji su pred odlaskom u mirovinu mogu pomoći mlađima da se smjeste u tvrtki. Ovakav sustav može se nastaviti i nakon umirovljenja – za određene benefite poput novca ili zdravstvene skrbi.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

33

Modul 5: Studija slučaja 5 Optimalno upravljanje znanjem 50+ (samostalni rad)



Ime	Gospodin ANTE ANTIĆ
Datum i mjesto rođenja / dob	60 godina, rođen u Zagrebu
Prebivalište	Zagreb, Hrvatska
Najviša stručna sprema	Diplomski studij, Inženjer elektrotehnike
Obiteljski status	Oženjen, 2 djece
Opis situacije	Gospodin Antić je inženjer elektrotehnike i ima napredno iskustvo i znanje u svom području specijalnosti. Iz tog razloga je godinama vrlo cijenjen u poduzeću. Sada ima 60 godina i planira otići u mirovinu kada napuni 65. Nedavno je postavljen za mentora mlađem kolegi Petru. Iako je posvećen svom poslu, ovaj zadatak ne smatra njegovim dijelom, već ga doživljava kao dodatni „teret“, osobito u svojim godinama te nije baš motiviran aktivno sudjelovati u procesu. Uz to, počeo je mlađeg zaposlenika doživljavati kao prijetnju, misli da bi mogao preuzeti njegova zaduženja i prije umirovljenja. To ga još više demotivira u dijeljenju informacija. Odjel za ljudske resurse je upoznat s problemom i osim motiviranja mentora na dijeljenje znanja, moraju impementirati proces dijeljenja znanja i informacija koji bi se mogao provoditi i evaluirati na zadovoljavajući način, budući poduzeće želi zadržati ovo vrijedno znanje unutar kuće.
Definicija problema	Gospodin Antić je imenovan mentorom mlađem zaposleniku ali nije pokazao volju za sudjelovanjem u procesu. Kako biste vi implementirali ili promovirali proces dijeljenja znanja i informacija?

Studija slučaja 5 Optimalno upravljanje znanjem 50+ – na koji način motivirati ljude 50+ na dijeljenje znanja

MODUL

**Uvod u
savjetovanje
50+**

6

Radna knjiga za polaznike tečaja: InCounselling 50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Vodič za trenere
6. Uvod u savjetovanje 50+	120-180 min	122. str.	64. str.

Ciljevi učenje

Po završetku tečaja, moći ćete kreirati cjeloviti proces savjetovanja za populaciju u dobi iznad 50 godina, koji je u skladu s potražnjom na tržištu.

(Na)učit ćete o:

- Primjerima dobre i loše prakse kao i kriterijima za pozitivne i negativne faktore utjecaja na procese savjetovanja u praksi
- Najvažnijim teorijama savjetovanja i njihovoj primjeni u praksi
- Ključnim elementima (npr. pregovaranje oko ugovora) procesa savjetovanja s cjelovitog stajališta.
- Određenim aspektima konzultacija i procesa savjetovanja.
- Individualnim konzultacijama u okviru karijernog savjetovanja i savjetovanja u prijelaznim životnim razdobljima u skladu s odgovarajućim teorijama savjetovanja, a uzimajući u obzir osobna iskustva i potrebe klijenta.

Ključne riječi za ovaj modul:

Savjetnikova vještina, empatija, pouzdanost, otvorenost, iskrenost, podijeljena odgovornost, zajednički ciljevi, emocionalna spremnost, kognitivna spremnost, znanje o sebi, znanje o zanimanju, vještine odlučivanja, subjektivna percepcija, okolina, organizacijske vrijednosti, refleksija društva, svjesnost, briga o sebi, evaluacija



Pregled

1. Uvodna vježba 1
2. Savjetovanje
Ekskurs: Savjetovanje u ljudskim resursima (s vježbom 2)
3. Savjetnik (s vježbom 3)
4. Klijent
5. Refleksija u savjetovanju
6. Evaluacija savjetovanja
7. Vježba 4

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

2

Ne želim biti
ovdje.

To nije moj
problem!

1. Uvodna vježba

Vježba 1. Samostalni rad (10 min)

Što je za tebe savjetovanje?

Koje ciljeve ima?

Razmisliti o ključnim elementima i koracima savjetovanja! CILJ:

Postaviti zajedničku definiciju/razumijevanje savjetovanja

Sumiranje rezultata.

2. Savjetovanje

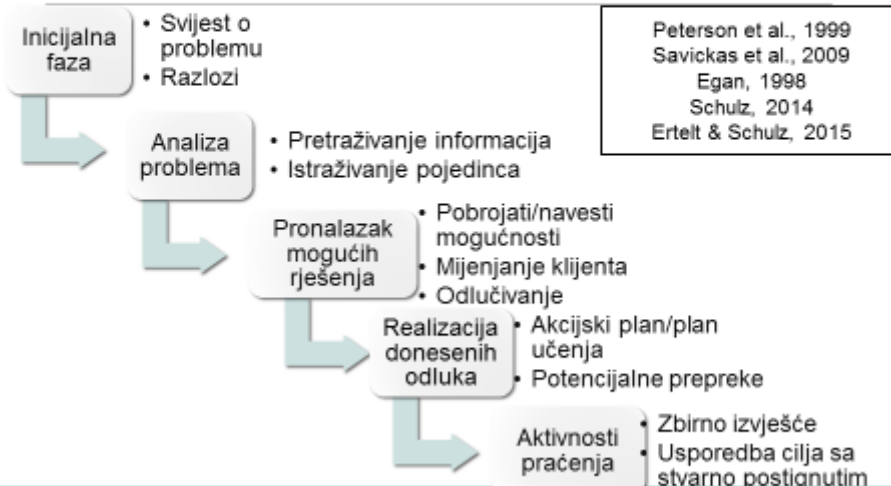
- Savjetovanje treba biti
 - cjeloživotno, holistično, kontekstualno i preventivno
- Uspješno starenje:
 - Inteliktualna stimulacija + usvajanje novih vještina
 - Održavanje aktivnog i samostalnog načina života
 - Smisleni doprinos kroz aktivnosti, npr. rad, volontiranje itd.

Savickas et al., 2009
Kerz, Teufel & Dinman, 2013

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

7

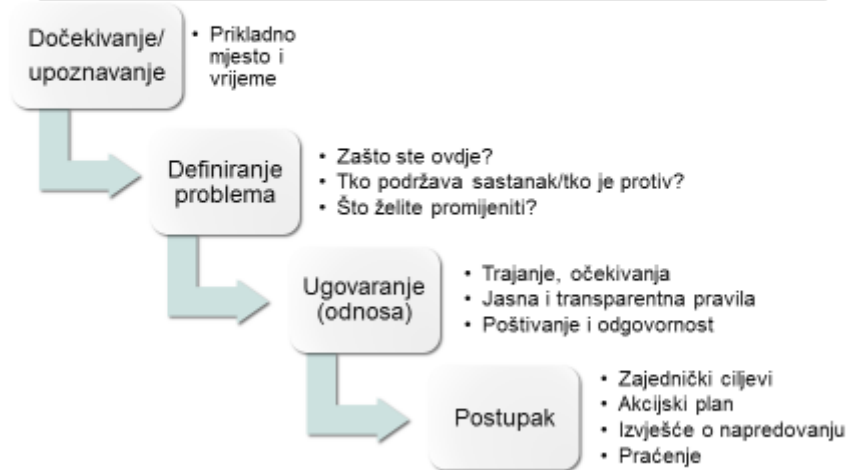
2. Savjetovanje: Teorije



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

8

2. Savjetovanje: Postupak



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

9

2. Ekskurs: Savjetovanje u ljudskim resursima

Vježba 2. Prati li savjetovanje u ljudskim resursima takvu proceduru? (10 min)

- *Kao specijalist za ljudske resurse, savjetovanje ima ulogu usklađivanja vrijednosti i ciljeva zaposlenika i poslodavca.*
- *Kao savjetnik, radite li nešto slično? Ako ne, biste li uradili nešto slično tome?*
- *Ispunite tablicu u nastavku! (10 min)*

	<i>Ciljevi zaposlenika</i>	<i>Ekvivalentni ciljevi poslodavca?</i>	<i>Kako promicati ciljeve?</i>
1.			
2.			
3.			

2. Savjetovanje: Pristupi

Usmjerenost na rješenje	Sistemska pristup	Usmjerenost na potencijale	Usmjerenost na klijenta
☐ Usmjerenost na sadašnjost ☐ Vlastito postavljanje ciljeva ☐ Rješenje je u fokusu ☐ Problemi su normalna pojava ☐ Savjetnik motivira	☐ Iz obiteljske terapije ☐ Društvene mreže pojedinca ☐ Eksterna provokacija ☐ Individualna promjena	☐ Individualne potencijalne vještine (PV) ☐ PV = nada, kompetencije ☐ Stres=nedostatak/gubitak PV ☐ Klijent kao ekspert ☐ Identificirati & trenirati PV ☐ Savjetovanje uspostavlja sigurnost	☐ Poticati sliku o sebi i ideal sebe ☐ = razvoj ☐ Odgovarajući stavovi: ☐ Iskrenost, otvorenost, empatija ☐ Neograničeno razumijevanje

Mosberger, Schneeweis & Steiner, 2012; Schlippe & Schweitzer, 2007; Beushausen, 2010; Egan 1998, Finke, 2004

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11

2. Savjetovanje: Paradoks



Gelatt, 1991 od Schulza, 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



2. Savjetovanje: Intervencije I

Standardi

- Aktivno slušanje, razumijevanje i odgovaranje

Pojašnjavanje

- Protupitanje
- Parafraziranje = sažetak za lakše praćenje,
- Vizualizacija = nacrtaj, oboji, učini vidljivim na drugi način

Promjena perspektive klijenta

- Cirkularna pitanja (provokativna pitanja)
- Igranje uloga (ispričaj priču s drugim pripovjedačem)

Povratna informacija/Feedback

- Unaprijedi samoprocjenu

Knoll, 2008

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13



2. Savjetovanje: Intervencije II

Evaluacija osjećaja

- Pitanja uz ponuđenu ljestvicu (na ljestvici od 1 do 10, kako ocjenjujete...)
- Ima svrhu pokazati napredak ili poboljšanje

Nezgodni problemi

- Hipotetska pitanja (maštanja o budućnosti za traženje rješenja, služi kao uporište)
- „Čudo“ pitanje (Zamislite kad se ujutro probudite da je sve savršeno. Što bi bilo drukčije nego sad?)

Situacije zastoja

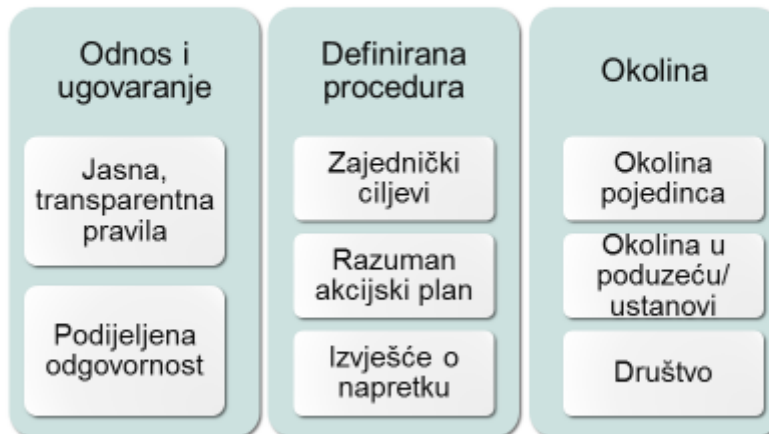
- Imunizacijska pitanja (pitanja o prošlim situacijama koje je klijent uspješno riješio, o ključnim faktorima i vještinama uspjeha)

Knoll, 2008

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

14

2. Savjetovanje: Sažetak



Berne, 1966; Egan, 1998; Peterson et al., 1999; Katsarov et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

3. Klijent

- Razmisliti o ciljevima zaposlenika 50+
- Kognicija starijih osoba funkcionira na drukčiji način
 - Zbog drukčijeg procesa socijalizacije
 - Zbog više i različitih iskustava, npr. IKT
 - Lokus kontrole
 - Kognitivni kontrolni mehanizmi

Artistico et al., 2003;
Ng & Feldmann, 2008;
FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16



3. Klijent

- Znanje o sebi
 - O svom obrazovanju, kompetencijama, životnim ciljevima i ulogama
 - Samoprocjena
- Znanje o zanimanju
 - Znanje o radnim zadacima
 - Znanje o budućim ciljevima zanimanja
- Vještine odlučivanja
 - Svjesnost o problemu i uzrocima
 - Pretraživanje informacija
 - Razmatranje izbora
 - Odluka i obveza
 - Evaluacija i praćenje

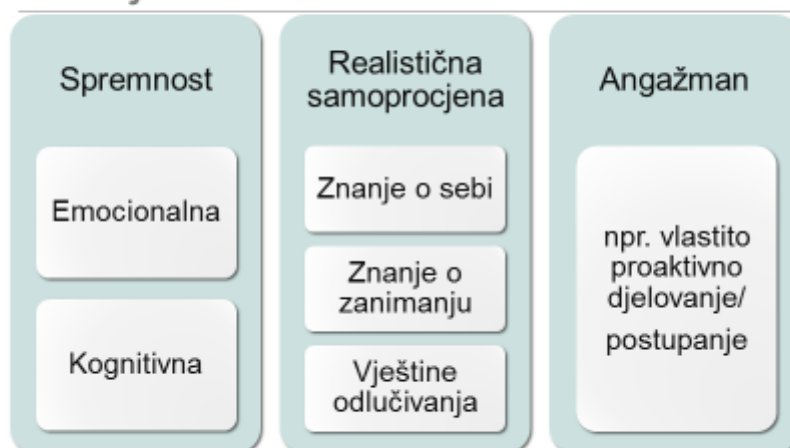
Peterson et al., 1999

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17



3. Klijent: Sažetak



Peterson et al., 1999; Schulz, 2014; Hirschi, 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

18

4. Savjetnik

- Projektna definicija:

Savjetnika smo definirali kao onoga tko klijentu pruža informacije i savjet, uzimajući u obzir njegove/njezine individualne potrebe. On ili ona pruža podršku klijentu u prijelaznom procesu promjene radnog mjesta, kod promjene posla, nezaposlenosti ili umirovljenja te vodi klijenta u nove aktivnosti ili poslove, uključujući posredovanje (job-matching) te medijaciju.

Vježba 3. Zamislite savršenog savjetnika / specijalista za ljudske resurse (10 min)

- Vježba za specijaliste za ljudske resurse:**
zamislite savršenog savjetnika i opišite ga/ju skupa s najvažnijim osobinama, vještinama i stavovima!
- Vježba za savjetnike:**
zamislite savršenog specijalista za ljudske resurse i opišite ga/ju skupa s najvažnijim osobinama, vještinama i stavovima!

Rezultati grupnog rada.

Ime, dob, povijest	Najvažniji zadatci/ česta pitanja i molbe	Najkorištenije metode i intervencije u savjetovanju	Ponašanje / stavovi	Vještine i kompetencije

4. Savjetnik: Sažetak



Egan, 1998; Peterson et al., 1999 & Bandura, 2009; Greif, 2008

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

22

4. Savjetnik

Imajte na umu:

<https://www.youtube.com/watch?v=ubNF9QNEQLA>

- Percepcija je individualna i subjektivna
- Na nju utječu socijalizacija, materinski jezik, iskustva itd.
- I savjetnici i klijenti su pojedinci

Egan, 1998;
Greif 2008

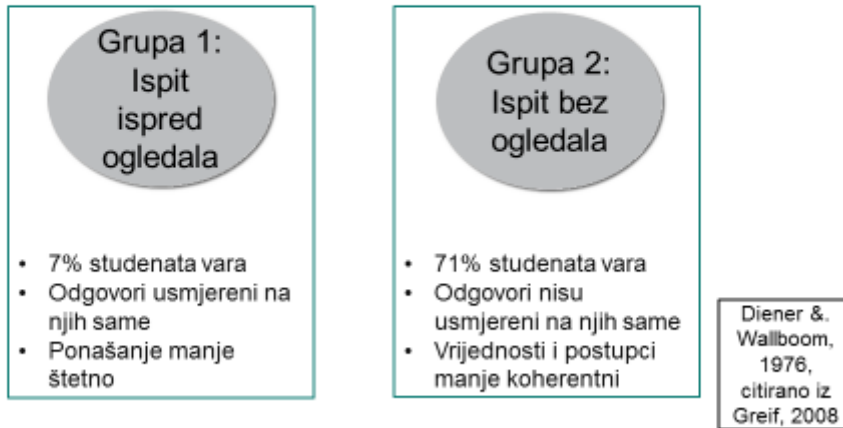
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

23



5. Refleksija u savjetovanju

- Teorija samosvjesnosti (eksperiment s ogledalom)

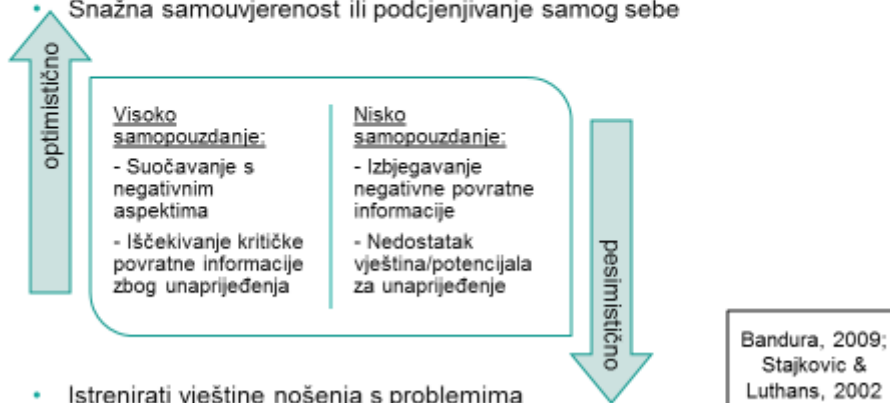


[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

24

5. Refleksija u savjetovanju

- Podizanje svijesti o populaciji 50+
- Snažna samouvjerenost ili podcjenjivanje samog sebe



- Istrenirati vještine nošenja s problemima

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

5. Refleksija u savjetovanju

- **Definicija:**
"[I]ndividualna refleksija je svjesni proces opetovanog promišljanja/analiziranja (i eksternaliziranja) vlastitih imaginacija i postupaka. Samorefleksija je usmjerena na ishod kad osoba može izvući zaključke za buduće postupke ili procese refleksije." (Greif, 2008, 40. str.)
- **Primjer** svjesne refleksije usmjerene na ishod:
 - Ja vizualiziram/ postajem svjestan/ prisjećam se ...
 - Objašnjavam bolje nošenje sa svojim snagama i slabostima / važnost cilja/ lakše svladavanje prepreka...
- **Nedostaci** refleksije usmjerene na ishod: prethodno postavljanje kriterija

Greif, 2008

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

26

5. Intervencije refleksije

Metakognitivne strategije

- Mentalna imaginacija rješenja korak-po-korak

Definirati principe

- „ne generalizirati osobne kritike“

Mijenjanje perspektive klijenta

- cirkularna pitanja (provokativna pitanja)

Povratna informacija/Feedback

- brza, česta, konstruktivna, točna
- U skladu s postavljenim ciljevima

Za više objektivnosti

- Upitne riječi: Što? Gdje? Kada? Tko? Zašto?

Biti optimističan

- Vježbe opuštanja u stresnim situacijama
- Naglašavanje pozitivnih nakon pesimističnih senzacija

Greif, 2008 & Kuhl, 2001

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

27



Moguća pitanja za razmišljanje na temu pojedinaca u dobi iznad 50 godina se nalaze u Dodatku A.



6. Evaluacija savjetovanja

(Subjektivno gledajući) kvaliteta savjetovanja ovisi o

- Vlastitom postavljanju ciljeva
- Trudu i performansi pojedinca
- S prikladnom podrškom i postizanjem cilja
- Subjektivni uspjeh

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

28



Sažetak

- Savjetovanje kao teorija
- U praksi savjetovanje često nije utemeljeno na teoriji
- Praksa savjetovanja je korisna bez teorije
- Specifične intervencije i pristupi kako bi se napredovalo u konzultacijama
- Savjetnik i klijent određuju okvirne uvjete
- Svaki pojedinac ima singularnu percepciju
- Redovita refleksija/promišljanje i evaluacija su nužni kako bi se izbjegli nesporazumi ili pogrešne interpretacije

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

29

Vježba 4. Grupni rad 3 sudionika (18 min)

Molimo odaberite jednu od sljedećih studija slučaja / kritičnih incidenata.

Okupite svoju grupu. Igrate uloge tri puta tako da svatko od vas odglumi sve uloge. Za uloge molimo koristite karte s ulogama koje ćete pronaći u nastavku nakon slučajeve.

O rezultatima ćete diskutirati kasnije na plenumu.

Modul 6: Studija slučaja 6 Prilagodba uvjeta rada

Ime	Gospodin Beck
Datum i mjesto rođenja / dob	Lipanj 1963. u Ludwigshafenu
Prebivalište	Mali grad u Odenwaldu (<i>ruralna sredina blizu Mannheima</i>)
Najviša stručna sprema	Javni službenik za poštu, uredski administrator
Obiteljski status	razveden, 2 djece
Opis situacije	Razveden i živi sam u malom gradiću u ruralnoj sredini blizu Mannheima (Odenwald). Posjeduje auto i vozačku dozvolu. Odradio je pripravništvo kao javni službenik u Njemačkoj pošti (Deutsche Post). Nakon toga je 21 godinu radio ovo zanimanje. Potom se okušao kao slobodni agent za prodaju osiguranja, ali nije bilo uspješno. U privatnom životu se razveo. Dalje, gospodin Beck se zaposlio kao komercijalni vozač za Bofrost (dostava smrznute hrane) i tri godine primao doprinose. Morao je napustiti ovaj posao zbog hernije tri diska. Od 2005. – 2007. primao je naknadu (isplate za nesposobnost za rad) te se prekvalificirao za uredskog administratora. 8 mjeseci je radio u logistici skladišta, a onda je ostao bez posla. Budući je imao obvezu plaćati alimentaciju, a imao je stalne prekide zaposlenja, proglasio je financijske probleme. Iz tog je razloga potražio pomoć od financijskog savjetnika. Proces proglašenja osobnog bankrota završava u veljači 2018. U 2013. i 2014. bio je zaposlen kao domar u geodetskom uredu. Od studenog 2013. on je zamjenski vozač za prijevoz osoba s invaliditetom, za istog poslodavca. Na ovom radnom mjestu ne može produžiti svoje radno vrijeme. Gospodin Beck je jako muzikalan, svira razne instrumente i aktivan je u klubovima.
Definicija problema	Gospodin Beck želi produžiti svoje radno vrijeme. Pokušava ostvariti veću plaću zbog mirovine / uštedjeti što više.

Modul 6: Studija slučaja 7 Regrutiranje prilagođeno dobi

Ime	Gospođica Hoffmann
Datum i mjesto rođenja / dob	travanj 1965. u Frankfurtu
Prebivalište	Općina u regiji Kraichgau, Njemačka
Najviša stručna sprema	Pripravništvo kao pomoćno osoblje u zdravstvu
Obiteljski status	Razvedena, kćer (14 godina)
Opis situacije	Gospođica Hoffmann živi s kćeri u malom gradiću u njemačkoj regiji Kraichgau. Završila je srednju modernu školu te 1994. jednu godinu pripravništva kao pomoćno osoblje u zdravstvu. Posjeduje vozačku dozvolu i auto. Nakon pripravništva, od 1994. do 2004. radila je kao zdravstveno pomoćno osoblje u staračkom domu. U zadnje vrijeme radi skraćeno kako bi se mogla brinuti o kćeri. Poslodavac je otpustio a onda ga je tužila. Pronašli su kompromis. Gospođica Hoffmann je prijavila mobbing i jaki psihološki pritisak. U svibnju 2016. uključena je u program traženja posla za dugotrajno nezaposlene. Njezini loši zubi predstavljali su ključnu prepreku zaposlenju, a njezin ekstremni strah od zubara je usporavao proces. Nakon duge potrage, pronađen je zubar koji joj je pomogao popraviti zube korak po korak. Proces liječenja se usporio zbog daljih komplikacija. U međuvremenu nije bilo moguće pronaći joj posao. Potom je dobila privremenu zubnu protezu. U nastavku, proces traženja posla je ponovno prekinut jer je nekoliko tjedana imala trombozu. Istovremeno, javila je da joj kćer ima problema u školi. Problemi su toliko narasli da je bila prisiljena otkazati konzultacije savjetovanja. Kćer je potom promijenila školu. Preko internog posrednika dobila je razgovor za posao kod regionalnog mobilnog pružatelja zdravstvenih usluga. Otišla je na razgovor, međutim, poslodavac je javio službi za traženje posla da je ne može zaposliti jer ne bi mogla raditi naredna četiri tjedna zbog kćerinih problema. Savjetnik službe za traženje posla ju je pozvao na razgovor.
Definicija problema	<i>Otvoreni problem</i>

Modul 6: Studija slučaja 8 Regrutiranje prilagođeno dobi i različitim kulturama

Ime	Gospodin Khamisi
Datum i mjesto rođenja / dob	Veljača 1966., Addis Abeba, Etiopija
Prebivalište	Selo blizu Heidelberga
Najviša stručna sprema	Sveučilišni program ekonomije
Obiteljski status	Neoženjen
Opis situacije	Gospodin Khamisi je 1987. kao izbjeglica došao iz Etiopije u Njemačku. Njegov njemački jezik je dobar, iako ima akcent. Kako sam tvrdi, pisani njemački jezik mu je jako dobar. Od 1992. do 2002. je studirao i diplomirao ekonomiju na Sveučilištu u Heidelbergu. Otada je nezaposlen. Imao je kratkotrajno zaposlenje u trajanju od jednog mjeseca kao recepcioner u sveučilišnoj bolnici. 2008. i 2009. stekao je dodatnu izobrazbu za inženjera-menadžera aplikacija (<i>Application-Engineer-Manager</i>). Izobrazba je trajala 9 mjeseci a financirala ju je javna agencija za zapošljavanje. Međutim, kvalifikacija se nije integrirala u tržište rada. On je htio nastaviti izobrazbu za menadžera aplikacije SAP-a (<i>SAP Application Manager</i>). Stoga, poduzeto je nekoliko aktivacijskih metoda i aplikacijskih podučavanja. Gospodin Khamisi nije prijavio nikakva zdravstvena ograničenja. Nema vozačku dozvolu te koristi javni prijevoz. 2016. se prijavio u okviru lokalnog društvenog projekta. U tom trenutku, jedino slobodno mjesto za njega bilo je domar u školi. Obavio je dvotjedni probni rad. Međutim, nakon probnog rada, poslodavac je tehnike i mehanizme gospodina Khamisija ocijenio potpuno netaleantiranim. Zainteresirao se za drugi posao kao skladištar u odjelu IT-Re-Marketinga. Radio bi u maloj tvrtci u gradu gdje živi. Službenik za zapošljavanje pregledao je njegovu aplikaciju za vrijeme konzultacija. Poslodavac je kontaktiran preko poslovnog agenta. Agent će primiti dodatne informacije o podršci i mogućnostima financiranja za dugotrajno nezaposlene osobe. Gospodin Khamisi izričito odbija ocjenjivanje njegovih sadašnjih kompetencija od strane profesionalne psihološke službe. Umjesto toga, poziva se na svoje sveučilišno obrazovanje.
Definicija problema	Otvoreni problem

Modul 6: Studija slučaja 9 Procesi predumirovljenja



Ime	Gospodin Becker
Datum i mjesto rođenja / dob	Kolovoz 1958., Straßbourg, Francuska
Prebivalište	Mali grad u Švicarskoj
Najviša stručna sprema	Tehničar za strojne alate
Obiteljski status	Oženjen, dvoje djece
Opis situacije	Gospodin Becker se prijavio kao tehničar za strojne alate u malom poduzeću u predgrađu. Pripravništvo je odradio u istom poduzeću i u njemu radi već 40 godina. Kroz karijeru je skupio dosta iskustva te je sada ključni dio svog tima. Pouzdan je i odgovoran zaposlenik. Mlade kolege i digitalizacija daju mu osjećaj nesigurnosti i zastarjelosti. Voli svoj posao i sve kolege ga poštuju. Ipak, osjeća da više ne može preuzeti sve zadatke te da se ne može natjecati s mlađim kolegama. Štoviše, u zadnje vrijeme je primijetio da bi želio prilagodbu radnih uvjeta, ali još uvijek nije nikome rekao za to. Iz tih razloga razmišlja o ranijem umirovljenju. Ima mirovinski fond i bilancu ukupnog životnog radnog vremena, što mu omogućava odlazak u mirovinu u idućih 6 mjeseci.
Definicija problema	Otvoreni problem
Predložene definicije problema	Koje argumente koristite kako biste nagovorili gospodina Beckera da ostane duže? Koje biste argumente koristili kako biste nagovorili direktora poduzeća da uspostavi dobno-prihvatljive radne uvjete (uključujući tranziciju prema umirovljenju)? (Kako) Biste li osigurali njegovo znanje i ekspertizu?

Karte s ulogama

	Iskustvo savjetnik	kao	Iskustvo klijent	kao	Iskustvo promatrač	kao
Savjetnik - Aktivno slušanje - Empatija - Potiče i osnažuje						
Klijent - Spremnost - Realistična samoprocjena - Angažiranost						
Savjetovanje - Podijeljena odgovornost - Zajedničko definiranje problema i plan djelovanja						
Okolina pojedinca i organizacije su ispravno uzete u obzir						

Prezentirajte svoj slučaj i zaključke na plenumu! (30 min)

Prostor za bilješke



MODUL

7

Uzajamno savjetovanje

Learner's workbook: InCounselling 50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Vodič za trenere
7. Uzajamno savjetovanje	120 min	148. str.	78. str.

Ciljevi učenja

Po završetku tečaja, moći ćete unaprijediti svoje aktivnosti savjetovanja kroz uzajamno učenje ili uzajamno savjetovanje.

(Na)učit ćete:

- O vlastitim vještinama i stavovima savjetovanja u karijernom savjetovanju orijentiranom na pojedinca, a obzirom na ciljnu skupinu.
- Konstruktivno evaluirati vlastitu i tuđu savjetničku performansu.
- Konkretno metode i tehnike za unaprijeđenje savjetničkih konzultacija i povezanih procesa na poslu/radnom mjestu.

Ključne riječi za ovaj modul:

Uzajamno učenje, uzajamno savjetovanje, refleksija, evaluacija, konstruktivna povratna informacija, performansa savjetovanja, metode savjetovanja, tehnike savjetovanja, unaprijeđenje, orijentiranost na pojedinca, karijerno savjetovanje

Dio o uzajamnom savjetovanju će biti dio trećeg dana aktivnosti praćenja za osam tjedana. Kako bi uspješno sudjelovali u proceduri uzajamnog savjetovanja, molimo pripremite svoj akcijski plan kao i svoj slučaj ili izazov s kojim se trenutno suočavate.

1. Akcijski plan (30 min)

	Definicija	Zašto je važno?	Konkretna akcija/ ponašanje	Kad je cilj postignut?
Cilj 1				
Cilj 2				
Cilj 3				

2. Rasprava akcijskog plana

a) *Prepreke i izazovi akcijskom planu*

b) *Koje su koristi vaših ciljeva i planiranih akcija?*



3. Procedura uzajamnog savjetovanja

- Uzajamno učenje
- Intrinzična motivacija
- Samoregulirano učenje
- Zahtijeva široko znanje i ekspertizu
- Između više kolega ili stručnjaka istog ili sličnog područja djelovanja



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6



3. Procedura uzajamnog savjetovanja

1. Svi sudionici prezentiraju slučaj/problem
2. Odabir najhitnijeg problema
3. Detaljna prezentacija odabranog slučaja i definicija problema
4. Krug pitanja zbog boljeg razumijevanja
5. Krug savjeta za moguća rješenja
6. Komentari (od strane osobe koja prima savjete)
7. Krug prezentacije rješenja
8. Zaključni komentari i zahvala na aktivnom sudjelovanju

Hendriksen, 2002, p. 25;
Fellinger, 2011, p.2f.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

7



4. Primjer slučaja

Ime	Gospodin Beck
Datum i mjesto rođenja / dob	Lipanj 1963. u Ludwigshafenu
Prebivalište	Mali grad u Odenwaldu (<i>ruralna sredina blizu Mannheima</i>)
Najviša stručna sprema	Javni službenik za poštu, uredski administrator
Obiteljski status	razveden, 2 djece
Definicija problema	Otvoren ili zaključen
Opis situacije	

3. Zadatak

Molimo pripremite stvarni slučaj za sljedeću sesiju (dan aktivnosti praćenja).

Prethodni primjer slučaja služi kao ilustracija.

Svakako anonimizirajte sve osjetljive podatke!

Ime	
Datum i mjesto rođenja / dob	
Prebivalište	
Najviša stručna sprema	
Obiteljski status	
Opis situacije	
Definicija problema	

Radna knjiga za polaznike tečaja:: InCounselling 50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Vodič za trenere
Dan aktivnosti praćenja Uzajamno savjetovanje	300 min	140. str.	82. str.



Pregled

1. Utvrđivanje akcijskog plana
2. Izvješće o akcijskom planu
3. Ugovor/dogovor o zajedničkim vrijednostima
4. Priprema
5. Uzajamno savjetovanje 1. krug
6. Uzajamno savjetovanje 2. krug
7. 360° povratna informacija
8. Kontakt

2. Komentari na akcijski plan 2. dana

Što je prošlo dobro?

Što nije prošlo tako dobro?

Što biste željeli poboljšati?

Što biste preporučili onima koji počinju s obukom?



3. Ugovor/dogovor o zajedničkim vrijednostima

- Svi sudionici uzajamnog savjetovanja suglasni su
- Anonimiziramo sve osjetljive podatke
- Sve informacije koje su podijeljene su osjetljive i tako ću se odnositi prema njima
- Slušamo pažljivo i shvaćamo aktivno
- Prema zajedničkim vrijednostima se odnosimo s poštovanjem i zahvalnosti



4. Priprema

- Molimo provjerite svoj slučaj
- Odlučite tko će moderirati
- Složite se oko zajedničkih vrijednosti (sljedeći slajd)
- Imate 90 minuta za uzajamno savjetovanje
- Prisjetite se procedure:

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16



5. Uzajamno savjetovanje 1. krug

1. Svi sudionici prezentiraju slučaj/problem
2. Odabir najhitnijeg problema
3. Detaljna prezentacija odabranog slučaja i definicija problema
4. Krug pitanja zbog boljeg razumijevanja
5. Krug savjeta za moguća rješenja
6. Komentari (od strane osobe koja prima savjete)
7. Krug prezentacije rješenja
8. Zaključni komentari i zahvala na aktivnom sudjelovanju

Hendriksen, 2002, p. 25;
Fellinger, 2011, p.2f.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17

Uzajamno savjetovanje 1. krug

Prostor za bilješke i komentare

Uzajamno savjetovanje 2. krug

Prostor za bilješke i komentare

360° povratna informacija

Uzmite 10 minuta vremena i zapišite

Opću povratnu informaciju o krugovima uzajamnog savjetovanja

Povratnu informaciju za drugu grupu savjetnika (specijalisti za ljudske resurse za savjetnike i obratno)

Povratnu informaciju za istu grupu savjetnika (specijalisti za ljudske resurse za specijaliste za ljudske resurse, savjetnici za savjetnike)

Povratna informacija za trenera(e) (povrh evaluacije trenera)

Povratna informacija koju dobijete od trenera

Prilog A

Popis pitanja specijalista za ljudske resurse i savjetnika

Pitanja bi trebala potaknuti razmišljanje i podići svijest o aktualnim temama za pojedince 50+. Slobodno dopunite ili proširite listu!

Strateško planiranje radne snage

- Kako prenijeti indikatore trendova tržišta u strategiju poduzeća vezanu uz dob zaposlenika (demografsko savjetovanje)?
- Kako pripremiti procese vezane uz dob zaposlenika, npr. planiranje radne snage?

Regrutiranje

- Kako reaktivirati 50+?
- Kako unaprijediti brendiranje poslodavca za 50+? (osobito kadrovski marketing, komunikacijski kanali)
- Kako izraditi marketing putem preporuka? Interno motivirati kolege 50+ da pozovu članove obitelji i prijatelje da rade u poduzeću?
- Kako prilagoditi interne procese regrutacije (kanali regrutacije, psihologija oglašavanja poslova, smjernice za intervju, metode ocjenjivanja, itd.)
- Kako strukturirati proces regrutacije na tehničkoj i emocionalnoj razini za 50+, a da bi ih se i dalje poticalo? (adaptacija tehnika intervjua za prijavitelje 50+)
- Smjernice za 50+ za oslobađanje od predrasuda?
- Kako cijeniti 50+ u procesu regrutacije?
- Posebne pogodnosti za 50+ u smislu Herzbergove teorije?

Uključivanje u posao

- Pozitivni, kritički faktori za starenje i uključivanje u posao prilagođeno dobi
- Vještine vođenja i specifični zahtjevi tijekom uvođenja u posao
- Kako modificirati organizacijsku kulturu i postići atmosferu prilagođenu 50+?
- Koje argumente koristiti za promoviranje vrijednosti 50+ unutar poduzeća? (interni marketing personala)?
- Kako integrirati 50+ u kulturu?
- Kako reorganizirati radno mjesto, uključujući radne uvjete (npr. koncept radnog vremena), i dizajn radnog mjesta (npr. ergonomski aspekti)
- Preduvjeti za samopouzdanje novih 50+ zaposlenika
- Kako im doprinijeti usprkos razlikama između mlađih, 50+ i novih 50+ zaposlenika

Uspostavljeni procesi

1) Upravljanje performansom

- Mjerenje performanse – kako uspostaviti pravedan sustav mjerenja performanse
- Kako pravedno evaluirati 50+ performanse u usporedbi s mlađim ljudima?
- Kako linijski menadžeri mogu dati kritičku i pozitivnu povratnu informaciju na 50+ na optimalan i koristan način?

2) Angažman

- Ključni faktori za promoviranje radnog angažmana 50+?
- Kako općenito motivirati 50+ te prema promjeni stavova naspram korištenja IT alata, naspam posla?
- Postoji li razlika u motivacijskim faktorima za starije i za mlađe zaposlenike?

3) Kompenzacija i beneficije

- Kako izraditi učinkovit sustav beneficija (kompenzacija)?
- (Dodatne) isplate na temelju performanse umjesto radnog staža

4) Upravljanje različitostima i vodstvo

- Upravljanje različitostima
- Kako individualizirati/omogućiti radne procese za 50+?
- Kompetencije vodstva i podizanje svijesti za premošćivanje generacijskog jaza
- Definirati stavove vodstva prema 50+
- Kako se nositi s različitim generacijama kao linijski menadžer?
- Kako se nositi sa strahovima 50+ / „staviti se u cipele 50+“?
- Kako empatički reagirati na strahove te znati kako okarakterizirati moguće strahove i razumjeti razloge za njihovo javljanje.
- Očekivanja 50+ od specijalista za ljudske resurse i savjetnika kada od njih traže pomoć
- Kako tretirati osobne informacije za vrijeme savjetovanja na prihvatljiv način?
- Kako osigurati povjerljivost savjetovanja/*coachinga* u poduzeću?
- Etičke smjernice za interne i vanjske savjetnike/trenere u skladu s vrijednostima i strategijom poduzeća ili organizacije

5) Planiranje nasljeđivanja

- Kako osigurati kontinuitet nasljeđivanja 50+ (omogućiti proces nasljeđivanja)

Dalji razvoj

- Metode obuke za 50+
- Uvjeti za prijenos vještina, npr. mentoriranje
- Mentorski odnos
- Vrijednosti poduzeća za razmjenu znanja (npr. kontinuirano učenje)
- Upravljanje i mjerenje prijenosa znanja i njegov uspjeh
- Ključni faktori za uspješnu organizaciju i strukturu mentorskog procesa (na koristan način)?
- Kako motivirati mlađe zaposlenike na učenje od starijih i obratno
- Trendovi vezani uz razvoj 50+ kompetencija u budućnosti?

Upravljanje znanjem

- Kako sačuvati i osigurati znanje?
- Kako diseminirati znanje i osigurati njegovu redovitu upotrebu unutar poduzeća?
- Kako povezati 50+ s digitalnim platformama?
- Kako organizirati aktivnu alumni zajednicu?
- Kako umanjiti strah 50+ od prijenosa svog znanja?

Proces predumirovljenja

- Kako pripremiti 50+ zaposlenika za predumirovljenje (mentalna priprema, programi za procese prijelaza prema umirovljenju)
- Kako podržati mentalnu pripremu za umirovljenje (*cooling out*)?
- Koje argumente koristiti kako bi nagovorili odbor na prilagodbu radnog mjesta i radnih uvjeta?
- Koje argumente koristiti kako bi se zaposlenika poslalo u mirovinu ili ga/ju spriječilo u umirovljenju?
- Kako pripremiti 50+ na prihvaćanje fleksibilnog radnog vremena
- Drugi fleksibilni procesi predumirovljenja

Prilog B**Primjeri rješenja za studije slučaja****Studija slučaja 2 Uključivanje u posao prilagođeno dobi (Modul 3)**

Na početku uključivanja u posao treba se obaviti zajednički razgovor između gospođe Muster, vodstva tima i specijalista za ljudske resurse, s ciljem utvrđivanja postojećeg iskustva i znanja gospođe Muster te usporedbe sa zahtjevima trenutnog radnog mjesta.

Pristup orijentiran resursima kako bi se podiglo samopouzdanje i samoeфикаsnost gospođe Muster te relativizirao njezin strah od novih stvari.

Sljedeća pitanja bi bila razumljiva, na primjer:

- U kojim područjima ona već ima iskustva? (ovo bi trebao odgovoriti voditelj tima i specijalist za ljudske resurse)
- Koja bi njezina iskustva i vještine mogli biti osobito korisni u budućnosti (po mogućnosti i za kolege u drugim odjelima)?

Slijedom toga, može se napraviti zajednička ciljana/stvarna usporedba zadataka i profila radnog mjesta. Značaj različitih radnih paketa bi trebao biti naglašen.

Također se može porazgovarati i o njihovim sadašnjim stavovima (rezerviranost, zabrinutost, strahovi) prema novoj profesionalnoj situaciji.

- Koje bi konkretne mjere pomogle gospođi Muster umanjiti njezine strahove? / U kojim bi područjima gospođa Muster i dalje trebala podršku?

Na kraju, mogao bi se izraditi individualni plan uključivanja u posao. Važne napomene su:

- Koliko je moguće više nadograditi se na teme/iskustva koja su joj već poznata,
- Omogućiti kraće nizove učenja,
- Omogućiti joj dovoljno vremena za praktične vježbe i ponavljanje
- Formulirati jasne i realistične ciljeve i očekivanja.
- Dodatno, tijekom faze uključivanja u posao, trebaju se planirati i izvoditi redovite sesije na kojima će se pružati povratne informacije.

Uglavnom, važno je cijeniti gospođu Muster i dati joj do znanja da je potrebna timu i da njezina uloga doprinosi uspjehu tima.

Dalje mjere uključivanja u posao bi bile:

- Jedno određeno vrijeme gospođa Muster bi trebala imati dodijeljenu neku vrstu mentora. To može biti netko od tehnički kompetentnih kolega tko bi bio njezina prva točka kontakta.
- Dodatno, gospođi Muster se može ponuditi opcija rada od kuće kako bi se omogućilo rješavanje situacije s brigom oko majke. To bi podiglo njezinu motivaciju, smanjilo apsentizam i pomoglo spriječiti moguće interne napetosti u timu uzrokovane njezinim apsentizmom.
- Također, mogle bi se dogovoriti konkretne mjere kako bi se radno mjesto učinilo što je moguće više ergonomskim / prilagođenim dobi.
- Za bolju integraciju u tim, preporučljivi su zajednički pothvati ili *team-building* događaji.

Studija slučaja 3 Optimalni poticaj 50+ (Modul 4)

Prikupljeno je nekoliko rješenja na različitim razinama organizacije. Kombinacija različitih pristupa je primjenjiva.

Rješenje na razini tima:

Organizacija mjera koje jačaju zajedništvo (*team-building* događaji, kao izleti, posjeti restoranu, aktivnosti na otvorenom itd.) koje stvaraju osobni "međugeneracijski" kontakt izvan poduzeća te relativiziraju ili premošćuju situacije unutar njega.

Vodstvo/kontrola odjela kroz proširene ključne pokazatelje učinkovitosti (KPI):

Gospodin Muster je jako fokusiran na prikazivanje produktivnosti svog odjela. Pristup bi bio u zajedničkom razgovoru kako bi mu se ukazalo da proširi fokus sa isključivog promatranja proizvodnih brojki te da ga se senzibilizira na suzbijanje dodatnih troškova njihovim prikazivanjem i razgovorom s njim.

Primjeri ovog suzbijanja dodatnih troškova bi mogli biti fluktuacija kadra i troškovi koji iz toga proizlaze za regrutiranje novih zaposlenika i pripravnika kao i troškovi uvođenja u posao.

Instrumentalno:

U području obuke je također moguća upotreba dvosmjernog evaluacijskog sustava u kojem gospodin Muster evaluira pripravnike ali i prima strukturiranu povratnu informaciju od pripravnika (npr. upitnik za povratnu informaciju). Pripravnici gospodina Mustera tako mogu dati ocjenu svoje trenutne situacije s vodstvom (ako je potrebno, može biti anonimno). Obrascе s povratnim informacijama potom može evaluirati glavni majstor u odjelu, menadžer odsjeka i specijalist za ljudske resurse. Nakon toga bi se održao još jedan razgovor s gospodinom Musterom. Cilj je učiniti njegovo mišljenje o svojim zaposlenicima transparentnim na temelju evaluacije i senzibilizirati ga.

Ljudski resursi mogu pružiti podršku na ovaj način:

Ljudski resursi mogu potaknuti međusobno razumijevanje i još jednom, uz zahvalnost, zatražiti zajednički razgovor s gospodinom Musterom. Cilj intervjua je korištenje cirkularnih pitanja koja bi potaknula gospodina Mustera na promjenu svoje perspektive i na

sagledavanje situacije iz pozicije svojih pripravnika ili mlađih zaposlenika. Cilj je također da na kraju procesa gospodin Muster razvije vlastite prijedloge rješenja i ideja za promjene u upravljanju u svom području.

Proces bi, na primjer, mogao izgledati ovako:

Gospodin Muster je upitan o svom pripravničkom iskustvu:

- Što mu se tada sviđalo?
- Što mu se nije sviđalo? / Koji su bili izazovi? Kako se nosio s njima?
- Što je tada želio?

Potom se njegova iskustva i želje trebaju prenijeti u trenutnu situaciju s njegovim pripravnicima:

- Što misli što bi njegovi pripravnici rekli o trenutnoj situaciji?
- Što misli kako ga njegovi pripravnici vide kao voditelja?
- Što misli kakva su očekivanja i želje njegovih pripravnika?
- Što bi konkretno mogao učiniti/što će učiniti da ispuni ta očekivanja?

Organizacijska mjera:

Mogućnost je također i uvesti dodatnu hijerarhijsku razinu koja će u budućnosti preuzeti odgovornost za obuku i vodstvo mladih kvalificiranih radnika. Ovo bi otklonilo direktnu odgovornost gospodina Mustera za obuku i vodstvo mladih kolega.

Vanjska podrška:

Ukoliko bi svi interni razgovori bili bezuspješni, još uvijek postoji mogućnost imenovanja vanjskog posrednika između pojedinačnih strana (poduzeće/menadžer odjela, gospodin Muster i grupa pripravnika ili mladih kvalificiranih radnika).

Prilog C

Ocjena obuke

Poštovani sudionici,

Molimo ocijenite razvoj svojih kompetencija u okviru ove obuke:

Ime trenera	
Datum	
Molimo za odgovor upišite križić	☒ ☐ ☐ ☐
U ocjenjivanju obuke sudjelujete dobrovoljno.	

	Vrlo dobro	Dobro	Zadovoljavajuće	Dovoljno	Nedovoljno
Mogu izvući zaključke iz demografske promjene za metode i instrumente upravljanja ljudskim resursima u mom poduzeću	☐	☐	☐	☐	☐
Razumijem izgled i izazove ljudi 50+ na tržištu rada	☐	☐	☐	☐	☐
Mogu analizirati strukture i karakteristike mojih zaposlenika ili klijenata 50+	☐	☐	☐	☐	☐
Znam kako unaprijediti interno upravljanje zdravljem za zaposlenike 50+ / Znam	☐	☐	☐	☐	☐

kako promicati fizičku i mentalnu kondiciju klijenata 50+.					
Posjedujem pravno znanje za unaprijeđenje uvjeta za ljude 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Znam kako poticati motivaciju i faktore performanse kako bi zaposlenik postigao ciljeve i bio zadovoljan.	☐	☐	☐	☐	☐
Znam kako okruženje za učenje prilagoditi pojedincima 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Znam koji je tip kulture najbolji za moje zaposlenike 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Mogu prilagoditi svoj način vođenja tima kako bi odgovarao potrebama pojedinaca 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Mogu unaprijediti planiranje upravljanja informacijama poduzeća vezano uz potrebe zaposlenika 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Poznajem elemente uspješnog upravljanja znanjem u mojoj organizaciji.	☐	☐	☐	☐	☐

Mogu planirati i organizirati konzultacije savjetovanja za ljude 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Mogu promišljati i evaluirati konzultaciju savjetovanja na način orijentiran ishodu.	☐	☐	☐	☐	☐
Znam kako dati povratnu informaciju.	☐	☐	☐	☐	☐
Mogu evaluirati druge konzultacije savjetovanja na cjelovit način.	☐	☐	☐	☐	☐

Evaluacija obuke

Dragi sudionici,

Molimo evaluirajte obuku. Pročitajte sljedeće izjave i naznačite svoj stupanj slaganja s istom tako što ćete upisati križić u pripadajuću kućicu.

Ime trenera	
Datum	
Molimo za odgovor upišite križić	☒ ☐ ☐ ☐
U ocjenjivanju obuke sudjelujete dobrovoljno.	

A. Ciljevi i relevantnost sadržaja

	Slazem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
1. Ciljevi učenja i struktura tečaja su bili jasni.	☐	☐	☐	☐
2. Teme tečaja su važne za moj rad.	☐	☐	☐	☐
3. Sadržaj tečaja mogu primijeniti u svom radu.	☐	☐	☐	☐
4. Svoje znanje mogu prenijeti kolegama.	☐	☐	☐	☐
5. Tečaj me osposobio za nastavak samostalnog rada uz pomoć materijala.	☐	☐	☐	☐
6. Sadržaj je bilo lako prenijeti u praksu.	☐	☐	☐	☐
7. Razina kompleksnosti je bila	☐	☐	☐	☐

prikladna.				
------------	--	--	--	--

B. Trener

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
8. Dobro je strukturirao tečaj.	☐	☐	☐	☐
9. Jasno je iskomunicirao ciljeve i upute.	☐	☐	☐	☐
10. Prezentirao je sadržaj na stručan i zanimljiv način.	☐	☐	☐	☐
11. Objasnio je sadržaj na razumljiv način.	☐	☐	☐	☐
12. Uspio je težak sadržaj objasniti na jednostavan i razumljiv način.	☐	☐	☐	☐
13. Na nejasnoće i pitanja sudionika nudio je dostatne i prikladne odgovore.	☐	☐	☐	☐
14. Istaknuo je praktičnu važnost sadržaja.	☐	☐	☐	☐
15. Naglasio je povezanosti među dijelovima sadržaja.	☐	☐	☐	☐
16. Interaktivni dijelovi su bili adekvatno organizirani i strukturirani kako bi sudionici mogli aktivno sudjelovati.	☐	☐	☐	☐
17. Pokazao zainteresiranost za uspjeh učenja sudionika.	☐	☐	☐	☐

C. Sudionici

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
18. Atmosfera među sudionicima je bila kooperativna.	☐	☐	☐	☐
19. Iskustvo drugih sudionika mi je bilo korisno.	☐	☐	☐	☐
20. Razmjena iskustava sa sudionicima drugih profesija mi je bila interesantna i korisna.	☐	☐	☐	☐

D. Materijali i metode

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
21. Materijal korišten na tečaju je bio razumljiv.	☐	☐	☐	☐
22. Materijal je bio koristan za ponavljanje sadržaja obuke.	☐	☐	☐	☐
23. Opseg materijala je bio prikladan.	☐	☐	☐	☐
24. Didaktičke metode, poput vježbi, pomagale su u razumijevanju sadržaja.	☐	☐	☐	☐
25. Bilo je dovoljno prilika za razmjenu iskustava i mišljenja.	☐	☐	☐	☐

E. Usvajanje kompetencija

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
26. Tečaj me osposobio za prijenos znanja i iskustva u praksu (npr. akcijski plan)	☐	☐	☐	☐
27. Sadržaj tečaja pomaže unaprijeđenju mog budućeg praktičnog rada.	☐	☐	☐	☐
28. Razmjena iskustava s drugim kolegama je obogatila moj rad.	☐	☐	☐	☐

F. Organizacija

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
29. Trajanje tečaja je bilo prikladno.	☐	☐	☐	☐
30. Brzina učenja (odnos sadržaja i vremena) je bila optimalna.	☐	☐	☐	☐
31. Organizacija tečaja je bila zadovoljavajuća.	☐	☐	☐	☐
32. Oprema je bila prikladna.	☐	☐	☐	☐

G. Sveopća evaluacija

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
33. Tečaj je ispunio moja očekivanja.	☐	☐	☐	☐

34. Preporučio bih ovaj tečaj kolegama i/ili prijateljima.	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

H. Dodatni komentari:

Evaluacijski upitnik se temelji na dva upitnika:

Anketa za obuku: Drugi specifični trening trenera (ToT) "Priprema za infrastrukturne investicijske projekte", autor Srećko Goić; i evaluacijski upitnik za obuku kojeg su između ostalih pripremili Bernd-Joachim Ertelt i Michael Scharpf

Evaluacija Online obuke

Sudjelovao sam u obuci licem u lice (f2f) i sadržaju za samostalno učenje ☐

sadržaju za samostalno učenje ☐

Molimo pročitajte sljedeće izjave i izjave i naznačite svoj stupanj slaganja s istom tako što ćete upisati križić u pripadajuću kućicu.

Dio I (IO6)	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
1. Online tečaj je bio lako dostupan. <i>The online course's accessibility is...</i> <i>Nedostaje kraj rečenice</i>	☐	☐	☐	☐
2. Odabrati sadržaja učenja unaprijed je korisno.	☐	☐	☐	☐
3. Osobna korist od obuke se može unaprijed procijeniti.	☐	☐	☐	☐
4. Izbornik je jednostavan za pregled i korištenje.	☐	☐	☐	☐
5. Tečaj je izrađen na atraktivan i motivirajući način.	☐	☐	☐	☐
6. Medijski elementi (slike, videa itd.) su prikladni i pomažu učenju	☐	☐	☐	☐

Dio II (IO7)	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
1. Ciljevi učenja i strukture tečaja su jasne.	☐	☐	☐	☐
2. Teme jedinica učenja su važne za moj rad.	☐	☐	☐	☐
3. Sadržaj jedinica učenja mogu primijeniti u svom radu.	☐	☐	☐	☐
4. Mislim da mogu prenijeti znanje svojim kolegama.	☐	☐	☐	☐
5. Jedinice učenja su me osposobile za samostalno učenje pomoću materijala.	☐	☐	☐	☐

6. Sadržaj je bilo jednostavno prenijeti u praksu.	☐	☐	☐	☐
7. Razina kompleksnosti je bila prikladna.	☐	☐	☐	☐
8. Dužina jedinica učenja je bila prikladna.	☐	☐	☐	☐
9. Brzina učenja je bila prikladna.	☐	☐	☐	☐
10. Pitanja i zadatci u jedinicama učenja potiču koncentraciju.	☐	☐	☐	☐
11. Ocjena jedinica učenja je prikladna.	☐	☐	☐	☐

Dodatni komentari:
