

STROKOVNA REVIIJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

HRM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAGAZINE



Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?

Kako zmagati v kadrovski bitki

Zdrav individualizem kot pogoj timskega dela

Profesionalizacija kadrovske vloge/funkcije



Strateška vloga kadrovskih delavcev

Strategija kot vreme?



Sodobni besednjak s področja ravnanja z ljudmi pri delu je pogosto (pre)obremenjen z velikimi besedami, med katerimi je najpogostejša prav ... »strategija«! Žal gre pri tem večkrat le za strokovno latovščino, vsečne fraze ali komercialno recikliranje starih, (ne)uveljavljenih kadrovskih upravljalških konceptov. To potrjuje tudi raziskava harvardske poslovne šole, znana Evergreen Project, s katero so ugotovljali, kateri izmed strateških upravljalških konceptov zadnjih 85 let zares zdržijo kritičen

preskus časa. Izkazalo se je, da komajda dva (!?), pogojno še recimo dodatni štirje. S strategijo je torej tako kot z vremenom ..., nekaj, o čemer vsi govorijo, nihče pa nič ne ukrene. Seveda to še zdaleč ne pomeni, da področje ravnanja z ljudmi ni na prepihu »strateškosti« bolj kot nekoč. Razvoj govori o uvajanju kompetenc v vse prvine tradicionalne kadrovske arhitekture organizacij, nadaljnjem prenašanju kadrovskih dejavnosti na zunanje izvajalce (outsourcing), povečanju naložb v razvoj ključnih in kritičnih kadrov, možnostih za ohranitev najpomembnejših talentov v podjetju. Aktualna so (kadrovska) vprašanja nezaustavljivega prevzemanja in združevanja, globalizacije in evropeizacije delovne sile, nove metrike individualne in organizacijske delovne uspešnosti, upravljanja in delitve znanja, sistemske informacijske integracije, prepletenosti in povezanosti kadrovske ter poslovne strategije. Kljub tem »modnim aktualnostim« na kadrovskem področju slovenska podjetja ne bi smela niti za hip pozabiti na prepotrebno dejansko prenovo strateških vlog kadrovskih delavcev, ki so jo Dave Ulrich in drugi zapovedali že pred sedmimi in več leti. Te stare nove strateške vloge kadrovskih delavcev znova in znova kot nekakšni okostnjaki padajo iz naših nepospravljenih »kadrovskih« omar:

1. strateški partner managementu (svetovalska vloga),
2. agent, manager in upravljalec sprememb,
3. zastopnik interesov zaposlenih,
4. funkcionalni strokovnjak.

Študije pritrjujejo Ulrichu, da se kadrovska stroka prepočasi prilagaja izzivom iz okolja. Marsikje je namreč še neučinkovita, razmeroma draga, neusposobljena in usmerjena k procesnim aktivnostim namesto k rezultatom. Prepogosto je v vlogi administratorja, »policaja« reda in nadzora, namesto da bi bila osredotočena na strateško upravljanje in merljiv prispevek k poslovnim ciljem, zato še vedno nima pravega mesta v upravah podjetij in ustanov. Nadaljevanje takšne prakse utegne peljati v nadaljnjo marginalizacijo stroke, ki ima pred seboj poleg lastne prenovne velikanske izzive: človeški dejavnik v družbi znanja postaja končno prevladujoča konkurenčna prednost. Tradicionalna kadrovska opravila prevzemajo zdaj linijski vodje in kadrovske delavci morajo zato postati povsem drugačni upravitelji človeškega kapitala podjetij. Osrednje naloge postajajo namreč motiviranje delavcev znanja, sprememba anahronnega sloga vodenja, odprava vrzeli med trenutnim in potrebnim znanjem ter večšinami

(beri: kompetencami), upravljanje »3Z« – zadovoljstva, zaupanja in zlasti zavzetosti zaposlenih – ter utrditev novih meril upravljanja delovne uspešnosti sploh.

Mnenja v tujini sicer kažejo, da ta (r)evolucija kadrovske funkcije marsikje že poteka, čeprav se ponekod še težko odrejajo značilnemu paternalizmu, »pokroviteljstvu« nad zaposlenimi, klasičnim kadrovskim prijemom, administrativnemu in ozkemu funkcionalnemu razumevanju upravljanja »človeških virov«. To še posebej bode v oči zdaj, ko imamo že prve zametke tako imenovanega demokratičnega podjetja, pluralnega, individualiziranega in prilagodljivo organiziranega s povsem novimi vsebinami dela, pri čemer imajo zaposleni priložnost stvarno (so)odločati o svoji usodi v delovnem okolju. Časa za izgovore je vse manj. Res je sicer, da so pogosto kadrovske delavci v vlogi, ko se (še) morajo ukvarjati s človeškimi dilemami, za katere ni vedno končne in ene rešitve. Tudi zato je funkcija v stalnem procesu spreminjanja in je težko meriti, koliko je že presešla taktično in se povzpela na strateško raven. Ne smemo pa tudi pozabiti, da so vse te nove vloge uresničljive in upravičljive šele, ko so izpolnjene temeljne naloge, povezane z ljudmi in odnosi v podjetju.

Zato, vsaj pri nas, še ne bo tako kmalu zmanjkalo tudi »taktičnega« kadrovskega dela, saj mnogi s presenečenjem ugotavljajo, kako daleč smo še recimo glede uvajanja modelov kompetenc, merjenja in upravljanja delovne uspešnosti, s tem da nam že klasični letni razgovori delajo preglavice. Zato je treba kritizirati počasnost uvajanja že davno preverjenih in uveljavljenih modelov v kadrovske prakse, čeprav – kot meni Oscar Wilde – je že »malo kritike nevarno, veliko kritike pa je lahko naravnost usodno«.

Kadrovska funkcija se mora spremeniti in prilagoditi. To poslušamo že leta, vendar se čakati ... več ne da. Vodstva in tudi zaposleni to zahtevajo in pričakujejo ... zdaj. Spremenite se ali pa boste ... spremenjeni, menijo. Najpomembnejša omejitev hitrejšega prenavljanja kadrovske funkcije, poleg nerazumevanja uprav in neprevzemanja lastnega deleža odgovornosti za razmere pri linijskih managerjih, brzokone je premajhna samozavest kadrovskih delavcev samih in že kar kritična neusposobljenost na strateško najzahtevnejših področjih (D. Brečko, 2005: samo 25 odstotkov slovenskih kadrovikov meni, da ima dovolj lastnega strokovnega znanja v primerjavi z 58 odstotki po svetu!). Sklep se tako ponuja sam po sebi. Ne posnemajmo slepo novih in novih strateških (kadrovskih) usmeritev iz globalnega okolja, ampak se osredotočimo in začnimo pospravljati omare (z okostnjaki) s postopno, dosledno, sistematično in načrtovano uveljavitvijo štirih znanih strateških vlog kadrovskih delavcev.

Izzivi torej niso nujno novi, na srečo pa tudi rešitve zanje ne. Osredotočimo se predvsem na nov kompetenčni profil kadrovskega strokovnjaka, ki omogoča povezanost kadrovske strategije z vizijo in temeljno poslovno strategijo, razvoj poslovnega znanja kadrovskih strokovnjakov in ne zgolj ozkih funkcionalnih ali tehničnih, administrativnih sposobnosti. Zrelo sprejmimo spoznanje, da smo problem pogosto sami, saj še vedno nismo zmožni videti sveta takega, kot je, ampak ga, v svoji destruktivni percepciji, vidimo takega, kot smo ... sami. Strategija s(m)o ljudje. »Deja vu?«

Brane Gruban, ABC *

VSEBINA

STROKOVNO GRADIVO KONFERENCE O RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU
LETNIK 3, ŠTEVILKA 9, OKTOBER 2005



STRATEGIJE IN TRENDI

- 6 **Vaši jutrišnji sodelavci**
- 10 **Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?**
- 18 **Kako zmagati v kadrovske bitki**
- 22 **Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja**
- 28 **Ali lahko res vsakdo zmagaja**
- 32 **Zdrav individualizem kot pogoj timskega dela**
- 38 **Medkulturna komunikacijska kompetenca**
- 44 **Nova paradigma organizacije in sodobni »leadership«**

IZ DOBRE PRAKSE

- 50 **Spremljanje delovne uspešnosti**
- 56 **Preoblikovanje kadrovske funkcije**
- 64 **Izkušnje švedskih strokovnjakov na področju HRM**
- 70 **Letni razgovor za polovico ceneje**

IZ RAZISKAV

- 76 **Profesionalizacija kadrovske vloge/funkcije**

82 ZA VAS SO POVEDALI

85 KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU

86 DELOVNI KOTIČEK V ANGLEŠČINI

ODMEVI

- 88 **Nova razmišljanja na Dnevh kadrovske delavcev 2005**
- 90 **37. globalna konferenca HRM (kadrovska) na Rodosu**
- 92 **Seminar modeliranja in »coachinga« na univerzi v Santa Cruzu**
- 94 **Projekt Evropski karierni potni list**

96 SUMMARIES

POKROVITELJ REVIE



Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?

10

Brane Gruban



Če bi sodili zgolj po tistih, ki že leta zapovedujejo modne smernice na področju strategij ravnanja z ljudmi, bi lahko koncept o zavzetosti zaposlenih (angl. employee engagement) z naskokom zavzel lestvice popularnosti zadnjega leta. Se s tem potrjujejo spoznanja, da je bilo v znani »triperesni deteljici« s področja ravnanja z ljudmi 3Z (zadovoljstvo zaposlenih, zaupanje, zavzetost) vse preveč pozornosti nekritično namenjene teoriji in praksi zadovoljstva zaposlenih, ne da bi tega učinkovito in sočasno povezali s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti? To naj bi ponujal prav koncept o zavzetosti zaposlenih. Kljub prepričljivim in oprijemljivim raziskovalnim podatkom (Mc Kinsey, Gallup, Melcrum), ki merljivo dokazujejo vpliv zavzetosti zaposlenih na ohranjanje ključnih kadrov, produktivnost, dobiček in zvestobo kupcev ter sočasno svarijo pred milijardnimi dolarskimi izpadi zaradi nedoseganja indeksov zavzetosti, je evforičnost (zaenkrat še) čisto odveč. Navsezadnje nimamo še niti enotne vsebinske in pojmovne opredelitve, kaj zavzetost zaposlenih sploh je. Inovativen koncept ali imitacija in reciklaža znanih motivacijskih teorij?

Kako zmagati v kadrovski bitki

18

Miloš Čirič

Tisto, kar vas naredi za kandidata za službo ali napredovanje, še ni dovolj za to, da postanete zmagovalec. Če imate pri tem težave, so za to redko krivi drugi. Nikoli ne boste dosegli svojih ciljev, če ne boste nehali za svoje probleme kriviti drugih, ampak se začeli spraševati, kaj bi morali narediti drugače.

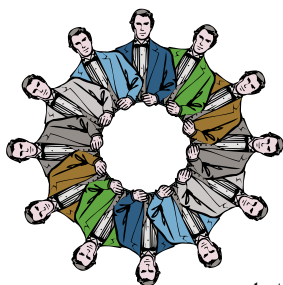
Uspeh v kadrovski »bitki« je vedno odvisen od razmer, organizacijske kulture organizacije, tipov ljudi, vpletenih v izbiro, in njihovih odnosov ter osebnosti, stila in imidža kandidata. V resnici ni trdnih pravil, ki bi vam zagotovila uspeh – obstajajo pa napotila, ki gotovo lahko pomagajo pri uresničevanju ciljev v zvezi s kariero.



Zdrav individualizem kot pogoj timskega dela

32

Robert Kržišnik



Timsko sodelovanje je v današnjem vse kompleksnejšem organizacijskem okolju nesporna zapoved. Implementacija v praksi pa pogosto precej odstopa od visoko letečih idealov. Eden od paradoksov se kaže v tem, da v zaostrenih tržnih razmerah globalnega gospodarstva timsko delo bolje funkcionira v kulturnih okoljih, naravnanih tradicionalno individualistično – ne pa skupinsko oziroma kolektivistično, kot bi na prvi pogled pričakovali. Zaposleni iz tradicionalno skupinsko usmerjenih okolij, kamor lahko štejemo tudi Slovence, se morajo zato za uspešno timsko delo izpopolniti v nekaterih tipičnih individualističnih veščinah, kot so spoštovanje individualnosti v timu, suverena predstavitev lastnih zamisli, ločevanje vsebinske in odnosne ravni v konfliktih.

Profesionalizacija kadrovske vloge/funkcije

76

Mag. Daniela Brečko

Pravijo, da Slovenci več govorimo o plačah kot drugi narodi. Redkokd je zadovoljen s svojo plačo: eni zato, ker je res prenizka, drugi pa preprosto zato, ker z višino plače nikoli ne smeš biti zadovoljen. Kaj je torej res in kaj ni, smo želeli izvedeti z obširno raziskavo o nagrajevanju v slovenskih organizacijah, v kateri smo poizvedovali o višini in načinih nagrajevanja v slovenskih podjetjih, vrstah bonitet, o tem, katere stroške dela krijejo slovenska podjetja in koliko sredstev namenjajo izobraževanju.



Vaši jutrišnji sodelavci

Podjetja prihodnosti potrebujejo motivirane in nadarjene zaposlene



Če bi vas zdajle lahko predstavila v leto 2020, bi ob pogledu na svoje podjetje pošteno osupnili. V kakem kotu bi zagledali same sebe pri petinšestdesetih, kako seveda še vedno delate, ker se nočete upokojiti ali pa ker se ne morete – ljudi, ki bi hodili v službo, namreč ni dovolj, poleg tega pa bi bila vaša pokojnina, če je odvisna samo od plače, prenizka, da bi z njo lahko preživeli. Tista peščica mladih v pisarni se vam zdi kakor neko tuje pleme, obsedeni so s stvarmi, ki jih ne razumete, saj imajo popolnoma drugačno predznanje in izkušnje, kakor ste jih pri njihovih letih imeli vi. Pa ne samo to: občutek imate, da nikoli ne delajo. Pripravite se na mrzlo prho. Ne, niste v letu 2020; ljudje jutrišnjega dne so že tukaj ... in vi ste eden izmed njih.

Pomanjkanje ljudi

Že nekaj časa vemo za demografsko bombo, nihče pa ni slišal, kdaj je eksplodirala. Saj ni povzročila kdo ve kakšnega hrupa: vse skupaj je bilo bolj podobno izpustu strupenega plina.

V nekaterih poklicih se že pojavlja pomanjkanje kakovostnih profesionalcev za ključne vrste dela: poslovnih partnerjev v drugih

državah in na drugih celinah na primer, in tistih, ki opravljajo čezmejne storitve. V računovodstvu primanjkuje svetovalcev za zahtevnejša področja, med pravniki pa dobrih izvedencev za intelektualno lastnino. Bolj zaskrbljivo pa je, da je ogroženo življenjsko tkivo vaših podjetij – ljudje, katerih mentorji in »coachi« ste.

Povpraševanje po teh mladih se skokovito povečuje, saj so podjetja za profesionalne

storitve končno dojela kruto stvarnost boja za talente. In prvič v zgodovini vidimo generacijo mladih, ki so podedovali dovolj denarja, da jim ni treba delati za vsakdanji kruh. Kako jih boste s plaž zvabili nazaj v pisarne?

Ti mladi so gledali svoje starše iz generacije »babyboom«, kako so izgoreli. Zato jim več pomeni življenjski slog kakor uspešna kariera. Želijo si biti aktivni, pa tudi nagra-

jeni, vendar očitno ne občutijo takšne zavezanosti in zvestobe kot prejšnje generacije. Pripravljeni so krepko zgrabiti za delo, ostati nekaj časa v podjetju, potem pa presedlati drugam. Svoje spretnosti prodajo najboljšemu ponudniku na prostem trgu – ali pa si vzamejo leto dopusta in napišejo roman. Pa ne samo to. Tudi pri priložnostih, ki se jim ponujajo, so izbirčni; preberite primer v okvirčku.

Razmere v razvijajočem se svetu so drugačne. Ljudje so še vedno ambiciozni in pripravljeni na trdo delo. Vsaj za zdaj je delovna sila še cenejša, zato je veliko tudi zanimanje za vključevanje zunanjih sodelavcev. Vendar to ni tako lahko v podjetjih s profesionalnimi storitvami, katerih uslužbenci morajo podrobno poznati lokalno zakonodajo in predpise in ki se ne morejo kar tako preseliti v kako državo z ugodnim davčnim sistemom. Kako jih boste pritegnili in jih naučili dovolj o lokalni praksi, da jih boste usposobili za delo?

Strokovno in čustveno delo

Futuristi napovedujejo, da se bo ekonomija znanja razdelila na strokovna delovna mesta, ki jih bo moč zlahka nadomestiti s tehnologijo, in »hiperčloveška«, ki pa jih ne more nadomestiti noben program. Saj smo že pričla temu, da strokovnjaki izgubljajo službe, ker jih lahko zamenja tehnologija ali pa ljudje sami opravijo njihovo delo – na primer elektronsko izpolnijo obrazce za prijavo dohodnine.

Futuristi napovedujejo, da se bo ekonomija znanja razdelila na strokovna delovna mesta, ki jih bo moč zlahka nadomestiti s tehnologijo, in »hiperčloveška«, ki pa jih ne more nadomestiti noben program.

Tako nam ostanejo delovna mesta, za katera je nujno potreben človeški element, zlasti tista, pri katerih je neizogibno čustveno delo, kot mu pravijo psihologi: torej strokovni svetovalci, ljudje za stike s strankami, managerji, vodje. Vzemimo za primer računovodsko podjetje. Večino njegovga dela lahko opravijo zunanji sodelavci, zlasti rutinska opravila lahko prepusti tehnologiji, strokovno usposobljene uslužbenke pa uporabi za to, da ustvarijo poslovno vrednost, ker postanejo poslovni »coachi« in celo zaupniki strank –

Štiriindvajsetletni vodja proizvodnje v švicarskem podjetju Nestlé, s katerim sem se pogovarjala pred kratkim, se je pritoževal, da ga hoče delodajalec poslati v Južno Ameriko. Tam naj bi spet postavil na noge eno njihovih podružnic, ki ima že dlje časa slabe poslovne rezultate. Rekli so mu, da bo to dobro zanj. »Ampak zakaj naj bi si želel oditi tja,« je pripomnil, »ko pa živim sredi gora v najlepši deželi na svetu, obdan z močno podporno mrežo? Ne morejo me premamiti s potovanji po eksotičnih deželah. Še preden sem bil star dvajset let, sem prepotoval vseh pet celin. Zaslužil ne bi nič več, živel pa bi v grozljivih razmerah, daleč od družine in prijateljev. Kaj je v tem tako imenitnega?«

Resourcing = dolgoročen dostop do najboljšega dela najboljših ljudi

Bruce Tulgan, Rainmaker Thinking

skratka, storitvam dodajo človeško razsežnost. Tako se bodo še bolj jasno razdelile v dvoje ločenih skupin.

Podjetja prihodnosti

Podjetja za profesionalne storitve imajo že dolgo enako obliko, če lahko tako rečemo. To je široka baza začetnikov na dnu poklicnega dimnika, ki se nato razporejajo navzgor na odgovornejša mesta in nazadnje postanejo partnerji. Zraven spadajo še administrativne službe in izvedenci za posebna področja.

V nedavno objavljenem poročilu v britanskih časopisih smo lahko prebrali, da se mladi obetavniki kadri iz srednjega razreda, ki komaj čakajo, da bi začeli kariero, in si ne delajo iluzij, kako dobro jih bo visoka izobrazba opremila za svet dela, raje odločajo, da sploh ne bodo šli na univerzo, ampak ubirajo drugačne poti – nekateri naravnost v službo. Ali boste znali poiskati te ljudi, ki so se porazgubili po trgovinah na drobno ali v zabavni industriji, in jim ponuditi kariero? Ali model dimnika sploh še lahko zdrži, če imamo manj mladih, pa še ti niso več tako motivirani, da bi delali za vas, podjetja pa več ne novačijo uspešnih študentov po fakultetah?

Svojega podjetja ne smete gledati kot za vse večne čase postavljenega dimnika, trdnega kot skala, ampak kot amorfnost, porozno, amebno združbo, ki lahko nenehno spreminja obliko in po potrebi raste ali se krči. Skratka, vaše podjetje bo omrežje nadarjenih ljudi, ki so v različnih podjetjih, ne samo v vašem, ali pa delajo samostojno kjer koli na zemeljski obli, z vami pa jih povezuje naloga, ki jo želijo opraviti za vas. Med njimi bodo samozaposleni, študentje in celo konkurenca.

Da bi pritegnili in zadržali najboljše, boste morali morda spremeniti način sklepanja pogodb z njimi.

Da bi pritegnili in zadržali najboljše, boste morali morda spremeniti način sklepanja pogodb z njimi. Navsezadnje so navajeni, da si prilagajajo sukničje z i-podom in namizja, zakaj si ne bi torej tudi pogojev sodelovanja? Delovna mesta – tudi partnerska – morate odpreti za polovični delovni čas. S tem boste spodbudili ljudi, ki imajo še druge interese in obveznosti. Od partnerjev pričakujte, da bodo nekateri med njimi odšli iz podjetja, ker so dovolj izgoreli, da se želijo upokojiti ali pa kombinirati status upokojenca s svetovanjem, dobrodelno dejavnostjo ali pa kakim drugačnim delom in interesi. Obenem pa dopustite ljudem, da se upokojijo kasneje, kajti starejši so pravzaprav mladostnejši kot katera koli prejšnja generacija pri njihovih letih. Naj ostanejo aktivni. Razmislite o delitvi delovnega mesta na dva zaposlena s polovičnim delovnim časom, pri tem si pomagajte s študenti. Model izrabe konkurenčne prednosti se je obnesel v mnogih podjetjih – toda kako boste tako še kaj zaslužili, ko imate zaposlenih toliko starejših ljudi, ki vas veliko stanejo? Bodo vrednostni papirji sploh zanimivi za mlade, če jih boste s tem priklenili na podjetje? Morda bi morali vlagati v posle, ki so jih pravkar začeli, in v njihove talente, tako da bi kot partnerji opravljali storitve za vaše stranke?

Možnosti, ki jih imate

1. Svoje mreže razgrinjajte čim bolj na široko, da boste pritegnili najbolj nadarjene posameznike z vsega sveta.
2. Postanite amebno podjetje, zrahljajte svoje meje, iščite posameznike po manj tradicionalnih poteh, nadarjene posameznike pa si delite z drugimi partnerskimi podjetji.
3. Pripravite se, da boste privzeli raznovrstne načine dela.
4. Spoznajte svoje zaposlene, pozanimajte se, zakaj delajo za vas in kaj želijo v prihodnosti.
5. Na novo razmislite o vodenju podjetja z izrabo konkurenčne prednosti.
6. Vrednostne papirje ponudite vsem ali pa nikomur.
7. Odločite se, katero vrsto ljudi hočete zaposlovati – tiste, ki živijo za delo, ali one, ki delajo za življenje, in se kot takšni tudi oglašujte.
8. Izberite si »hiperčloveške« dejavnosti, ki jih lahko res dobro izvedete samo vi, in jih tudi pošteno zaračunajte.
9. Pogovarjajte se s tistimi, ki še nimajo dvajset let, kajti to so vaši jutrišnji sodelavci.

Motiviranje zaposlenih

V britanskem podjetju Tesco so uporabili načela odnosov s kupci v lastni notranji strukturi, da bi ugotovili, kaj motivira njihove uslužbence. Ugotavljali so, da so zaposleni različno zavezani podjetju – od popolnih deloholikov do tistih, ki želijo imeti z njim čim ohlapnejši odnos. Te skupine so:

- ljudje, ki živijo za svoje delo;
- tisti, ki »hočejo vse«;
- tisti, ki skušajo uskladiti kariero in zasebnost;
- tisti, ki se želijo poleg dela tudi še zabavati;
- tisti, ki delajo samo za preživetje.

V podjetju Tesco so zadovoljni z vsemi petimi skupinami uslužbencev, vendar hočejo vedeti, kaj lahko pričakujejo od njih.

V računovodskih podjetjih se bodo verjetno težko na tako zreli ravni pogovarjali z zaposlenimi o njihovi motiviranosti, verjetnosti odhoda iz podjetja, interesih v prostem času ipd. Potihem namreč domnevajo, da hoče vsak postati partner, in se bojijo, da bi vsakdo, ki bi zapustil podjetje, odnesel s seboj znanje in seveda odpeljal stranke. Toda s takšno kratkovidnostjo, ki je v podjetjih sicer manj pogosta, se je treba odkrito spopasti.

Če želite štirikrat na leto spremljati novosti v razvoju kadrovskega managementa in ravnanja z ljudmi pri delu ter njihovo zrcaljenje v praksi HRM, tukaj je

HRM Magazine



Sopotnica kadrovskih delavcev, managerjev in linijskih vodij, vseh, ki imajo kakorkoli opraviti s kadri

Revija, s katero boste razvijali sebe in druge, to je revija HRM.



Sekcija managerk pri združenju Manager in GV izobraževanje
objavljata poziv za podelitev priznanja

Artemida 2005

Namen priznanja: Vodilne managerke zaradi svoje vloge v podjetju pomembno prispevajo k poslovnemu uspehu podjetja in k oblikovanju organizacijske kulture. S podelitvijo priznanja želita obe organizaciji še dodatno animirati tako okolico kot kolegice, da bi še več managerk prevzelo najodgovornejše mesto v velikih in srednjih gospodarskih družbah oziroma v zelo pomembnih negospodarskih družbah.

Kdo lahko dobi priznanje: Generalna direktorica ali predsednica uprave v veliki ali srednji gospodarski družbi z več kot 50 zaposlenimi, ki je vodilno mesto prvič zasedla v letu 2004. Priznanje se lahko podeli tudi direktorici, ki zasede vodilni položaj v zelo pomembni negospodarski družbi in se s tem strinja tudi UO Sekcije managerk.

Nagrada: Plaketa. Dobitnico priznanja bomo predstavili na spletnih straneh Združenja Manager in GV Izobraževanja.

Kraj in čas: Priznanje bo podeljeno na konferenci Odličnost managerk, ki bo 25. oktobra 2005 na Bledu (IEDC – poslovna šola Bled).

Rok za prijavo kandidature: 10. oktobra 2005

Postopek za prijavo: Na poziv se lahko odzove direktorica ali predsednica uprave sama, tako da izpolni spodnji obrazec in priloži kratek življenjepis (obrazec 1), lahko pa jo predlaga tudi druga oseba, ki izpolni obrazec 2. Na osnovi prijave bomo predlagani managerki poslali dopis s prošnjo, da potrdi pripravljenost za sprejem priznanja in da nam pošlje še kratek življenjepis.

Naslov: Popolne prijave pošljite priporočeno na naslov Združenje Manager, Dunajska 22, 1000 Ljubljana, na faks 01/43 31 319 ali na e-naslov manager.association@zdruzenje-manager.si.

PRIZNANJE ARTEMIDA

Obrazec 1

Ime in priimek	Podjetje	Naslov
Faks	Telefon	E-naslov
Delovno mesto	Kraj in datum	Podpis

PRIZNANJE ARTEMIDA

Obrazec 2

Spodaj podpisani _____ e-naslov _____ za priznanje Artemida prijav-

jam:

Ime in priimek	Podjetje	Delovno mesto
Kraj in datum	Podpis	

Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?

Če bi sodili zgolj po tistih, ki že leta zapovedujejo modne smernice na področju strategij ravnanja z ljudmi, bi lahko koncept o zavzetosti zaposlenih (angl. employee engagement) z naskokom zavzel lestvice popularnosti zadnjega leta. Ali se s tem potrjujejo spoznanja, da je bilo v znani »triperesni deteljici« s področja ravnanja z ljudmi 3Z (zadovoljstvo zaposlenih, zaupanje, zavzetost) vse preveč pozornosti nekritično namenjene teoriji in praksi zadovoljstva zaposlenih, ne da bi to učinkovito in sočasno povezali s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti? To naj bi ponujal prav koncept o zavzetosti zaposlenih. Kljub prepričljivim in oprijemljivim raziskovalnim podatkom (Mc Kinsey, Gallup, Melcrum), ki dokazujejo vpliv zavzetosti zaposlenih na ohranjanje ključnih kadrov, produktivnost, donosnost in zvestobo kupcev ter sočasno svarijo pred milijardnimi dolarskimi izpadi zaradi nedoseganja indeksov zavzetosti, je evforičnost (za zdaj še) čisto odveč. Navsezadnje nimamo še niti enotne vsebinske in pojmovne opredelitve, kaj zavzetost zaposlenih sploh je. Inovativen koncept ali imitacija in reciklaža znanih motivacijskih teorij?



Zakaj zadovoljstvo zaposlenih ne zadovoljuje

Zadnje desetletje bi lahko z gotovostjo opredelili kot desetletje navdušenja nad zadovoljstvom zaposlenih. Številni avtorji, teoretiki in praktiki na področju ravnanja z ljudmi so namreč nekritično skušali afirmirati kon-

cept, ki se je že kmalu na začetku znašel v slepi ulici, saj je šlo za razmeroma naiven poskus kompenzirati obsedenost še z dvema drugima sorodnima fenomenoma upravljanja odnosov s strateškimi deležniki podjetja, s konceptom zadovoljstva porabnikov (kupcev, strank, odjemalcev ipd.) in v zadnjem času še turbokapitalistično logiko edino zveličavnega ... zadovoljstva lastnikov. Koncept zadovoljstva zaposlenih je (upravičeno?) postal

anahronizem iz preteklega časa, globoko zasidran v komandno nadzorni logiki managementa, ki ga je dodatno označevala želja delodajalcev po vzdrževanju paternalističnega in pokroviteljskega odnosa do zaposlenih. Središče pozornosti je bilo v različnih manj ali bolj (ne)posrečenih instrumentalnih spodbudah in nagradah za zaposlene, z namenom prikriti dejstvo, da ti v resnici nimajo nobene prave besede in realne moči pri

odločanju. Na bolj akademski ravni, čeprav seveda ne brez usodnih praktičnih posledic, je koncept zadovoljstva zaposlenih bolehal še za nekakšno samozadostnostjo, brez sleherne neposredne ali merljive povezanosti z dejavniki upravljanja odnosov s kupci in zlasti brez jasnih korelacij z delovno uspešnostjo zaposlenih. To mu je seveda prineslo prikrito porogljivost managerske srenje, ki je koncept alibično (zlo)rabljala zgolj za nevtralizacijo največjih žarišč nezadovoljstva med zaposlenimi. Zadovoljstvo zaposlenih je pogosto praktično izvenelo že po opravljenih uvodnih raziskavah v posameznih organizacijskih okoljih, kjer so jim samo izjemoma in redko sledili resni programi upravljanja (ne)zadovoljstva zaposlenih. Dodatno je koncept bremenilo spoznanje, da mnogi managerji niso dojeli niti osnov dvofaktorskih motivacijskih zapovedi, da tudi morebitna odprava žarišč nezadovoljstva ne bi sama po sebi prinesla zadovoljstva zaposlenih, ampak zgolj zniževala prag nezadovoljstva. Mnogi avtorji s(m)o kritično opozarjali, da je treba za »dvorjenje« managerskim strukturam koncept zadovoljstva zaposlenih nujno neposredno povezati z delovno uspešnostjo, saj bodo tako vodje precej prej in bolje prisluhnili temeljnemu namenom tovrstnih programov, če bodo ti zagotavljali tudi poslovne učinke »pod črto«, saj je to osnovna preokupacija managementa. Če v matriki 2 × 2 zadovoljstvo zaposlenih : delovna uspešnost (slika 1) poiščemo presečišče velikega zadovoljstva zaposlenih in velike delovne uspešnosti, se približamo temu, kar imenujemo zavzetost zaposlenih. Želimo si namreč okolje in posameznike, ki so se pripravljene maksimalno zavzeti za opazne in merljive poslovne izide.

Preostala tri polja v tej poenostavljeni

in statični matriki so seveda manj zaželena. Kombinacija velike delovne uspešnosti in nizke ravni zadovoljstva zaposlenih je sicer možna (različne oblike prisile), vendar dolgoročno neperspektivna. Kombinacija velikega zadovoljstva zaposlenih in slabe delovne uspešnosti je račun brez krčmarja, saj si zabavo na račun podjetja in lastnikov zaposleni težko privoščijo. Opcija majhnega zadovoljstva zaposlenih in nizke stopnje delovne uspešnosti pa je uspešen recept za ... stečaj. Tako se lahko le strinjamo z vsemi, ki trdijo, da koncept zavzetosti zaposlenih (ob temeljnem pogoju nujnega zaupanja zaposlenih v vodje, zaposlene in podjetje sploh) ponuja bistveno drugačne možnosti kot preživeto zadovoljstvo zaposlenih. Žal pa so to dejstvo, tako kot je pogosto v navadi, pograbili številni strokovni dilemtanti, ki so zavohali poslovno priložnost. Nevarnost, da bi koncept že na začetku diskreditirali in kompromitirali niti ni zanemarljiva. Prav tako pa je tudi vsaka evforija odveč, kljub prepričljivim študijam in raziskavam o pomembnosti novega koncepta ravnanja z ljudmi. Potreben je namreč tih in strokoven premislek, kaj vse nova teorija in praksa zavzetosti zaposlenih dejansko ponujata, kaj to sploh je, kakšne posledice ima na uspešnost podjetij, kako ustvariti ustrezno strategijo za konkretno prakso v notranjem okolju podjetja, kakšno vlogo vodij in slog vodenja zahteva, kakšna notranja komunikacija z zaposlenimi ju določa, kako pritegniti zaposlene in kako meriti uspeh. Vse pa kaže, da največja težava tudi tokrat ne bo, da ljudje ne bi sprejemali novih zamisli, ampak da težko pozabijo ... stare. Opaziti je tudi že prva nasprotovanja, saj so nekateri že spoznali, da gre za demokratizacijo organizacijskih sprememb ter strategij in s tem za delno redistribucijo moči v prid zaposlenim, to pa sam po sebi gotovo ni osrednji na-



Slika 1: Matrika zadovoljstvo zaposlenih : delovna uspešnost

Time & Space*



*(čas in prostor)

kontrola pristopa
obračun delovnega časa
video nadzor z web kamerami
identifikacija s prstnim odtisom
povezovalni moduli



TIME SPACE

RAZVOJ PO NAROČILU
SOFTVERSKA INTEGRACIJA
SVETOVANJE IN UVAJANJE
VODENJE PROJEKTOV
VZDRŽEVANJE

ČAKAMO VAS NA
01 5680 800
WWW.SPICA.SI

spica

men novega koncepta. Z nasprotovanjem samim pa tudi načeloma ni nič narobe. Filozof Bertrand Russel je že davno napovedal, da »odpor do novih zamisli narašča s kvadratom njihove pomembnosti«. O tem, da je koncept zavzetosti zaposlenih pomemben, pa, kot vse kaže, ni mogoče več niti malo dvomiti.

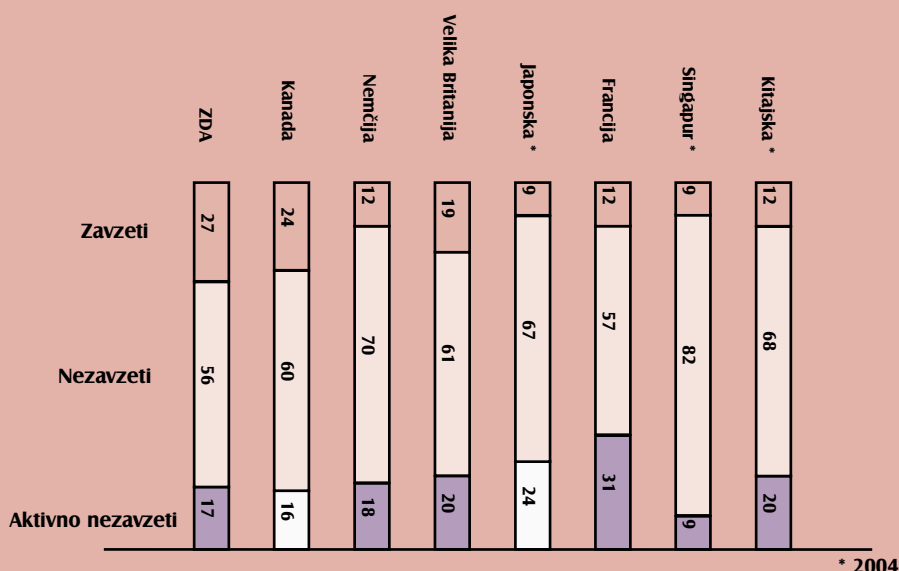
Organizacijsko okolje: spremembe sprememb in spreminjanje spreminjanja?

Prav nič ne morete zgrešiti, če javni nastop ali strokovni prispevek o organizacijskem okolju, v katerem delujejo podjetja, začnete s frazo

o »večnosti sprememb«. Večina, po mnenju mnogih analitikov, kar 2/3 poskusov transformacij podjetij, 75 odstotkov projektov in 90 odstotkov (!) poslovnih strategij, pa se nikoli ne uresniči tako, kot so bili zastavljeni. Zakaj? Čeprav je del razlogov za ta fenomen gotovo skrit v izjemni turbulenci in nepredvidljivosti okolja, se pomemben delež tovrstnih neuspehov skriva v nesposobnosti podjetij za hitro spreminjanje in učenje. Posebej zapostavljene so tako imenovane mehke razsežnosti sprememb, ki se nanašajo na vodenje, ravnanje z ljudmi, komuniciranje, spremembe vedenja in vrednot ter upravljanja organizacijske kulture. Prav te povzročajo, da spreminjanje podjetij še zdaleč ni načrtno, linearno in strukturirano, ampak prej nasprotno: pogosto nelinearno, kaotično in zmedeno.

Preden prehitro ponudimo recepte za bo-

lezen, imenovano spremembe (presenečenja + kaos), pri čemer vse bolj v ospredje stopa evolutivni koncept obvladovanja sprememb (ni vnaprej napovedanih končnih izidov), premislimo o tem, kako ... spremeniti »svet«. Nadloga 20. stoletja, ki nas še vedno spremlja, so preveliki poudarki in zanašanje na racionalno, logično razmišljanje, ki prepričuje, da bi spremembe lahko krmilili iz »glave«, s papirja, računalnika ali na osnovi dobro modeliranega koncepta. Resnica je drugačna. Izboljšave poslovne uspešnosti, povečanje zvestobe kupcev, hitrejša inoviranja in učenje, uspešna sistemska integracija poslovnih procesov so možni le, če so v osrčju sprememb ... ljudje. Samo maksimiranje kapitala, ki temelji na ustvarjalni energiji ljudi, je jamstvo za uspeh sprememb. Pri njegovem upravljanju pa je vse bolj v ospredju tudi kritično vprašanje,



Slika 2: Indeks (ne)zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah

Kaj pomeni aktivna zavzetost?

1. Zavzeti zaposleni so tisti energetični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.
2. Nezavzeti zaposleni so »delno odsotni«. Naredijo le to, kar morajo. Med delovnim časom na »pol spijo«, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
3. Aktivno nezavzeti zaposleni (»špilferderberji«) niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. Škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev.

Gallupova raziskava: vplivi na zaposlene

1. Vpliv na produktivnost, zadržanje ključnih kadrov, zvestobo strank, dobiček.
2. 25 let, letna osvežitev podatkovnih baz, vzorec 4,51 milijona zaposlenih, 80.000 managerjev, 422.522 delovnih skupin, 332 podjetij, 12 gospodarskih panog, 7 globalnih regij, 37 jezikov, 112 držav.
3. Sklepna ugotovitev: največji vpliv imajo ... vodje.
4. Vodje: skrito orožje ali Ahilova peta?
5. V ospredju pa žal vodje s tehničnim znanjem, in ne znanjem o ravnanju z ljudmi.
6. Slaba selekcija in slab razvoj vodij.
7. Ni odličnih podjetij! So samo odlični ... timi ali skupine! In ... ponekod odlični vodje!
Zaposlimo se zaradi »odličnih podjetij«, odhajamo zaradi ... slabih vodij!

Vir: Gallup Organization

kako zavzeti so v resnici za uresničevanje poslovnih vizij in strategij ter sprememb vsi zaposleni, vsak posameznik.

Vrniti se je treba k nekaterim tradicionalnim, pravzaprav v praksi skorajda pozabljenim, vendar preskušanim receptom in ukrepom: jasnemu opredeljevanju pričakovanj in ciljev, iskreni in avtentični skrbi za zaposlene, prepoznavanju in spodbujanju dosežkov, dokazovanju, da mnenje zaposlenih ... šteje in da se upošteva.

Osnovni namen razmišljanja v podjetjih je torej nedvoumen: kje (po)iskati rezerve za doseg poslovne uspešnosti, kako doseči opazne izboljšave v produktivnosti, donosnosti ali razvoju človeškega kapitala, »utelešenega« v znanju in sposobnostih zaposlenih. Preprosteje, kako preživeti, saj sta razvoj in preživetje sinonima z dveh strani istega kovanca? Večini je jasno, da se v ekonomiji znanja ni mogoče več zanašati na »izdelek«, tehnološke prednosti in celo upravljanje odličnosti poslovnih procesov, ampak na to, da je odgovor v ustrežnejšem ravnanju z ljudmi. Toda to, kako ravnati z ljudmi (in tudi kako ne ravnati z njimi), še vedno ostaja »misterij organizma«. V razvitih ekonomijah preprosto dodajanje kapitala in dodajanje večjega števila ljudi v organizacijski »input«, čemur ekonomisti pravijo faktorska intenziteta, ne pomagata več. Vrednost se ustvarja samo s povečevanjem produktivnosti, ki izvira iz inovacijske sposobnosti zaposlenih in iz precej bolj »sophisticiranega« ravnanja z njimi. Ta prehod dodatno obremenjuje precej bolj zapletena narava dela kot kdaj koli prej in hitro naraščajoči stroški ter kompleksnost dela z ljudmi. Stroški delovne sile znašajo recimo v razviti ekonomiji, kot so ZDA, že kar 44 odstotkov družbenega proizvoda. Čeprav je tehnologija z leti omogočila izjemno znižanje stroškov interakcij, potrebnih za vodenje poslovanja, je na drugi strani samo število teh interakcij naraščalo še hitreje. Kako torej bolje »upravljati človeške vire«? Kako doseči njihovo maksimalno zavzetost ali vsaj zmanjševati število tako imenovanih

aktivno nezavzetih zaposlenih, ki postajajo prava epidemija? Kaj delamo narobe, je res neizogibna popolna prenova miselnosti v upravljanju odnosov z zaposlenimi in med njimi ter s tem tudi s kupci, porabniki, odjemalci? Podatki o aktivni nezavzetosti zaposlenih so alarmantni in več kot le skrb vzbujajoči. Po podatkih ene vodilnih raziskovalnih ustanov na svetu Gallup samo ZDA na letni ravni izgubijo več kot 350 milijard ameriških dolarjev zaradi spoznanja, da je le 29 odstotkov delovne populacije zavzete za uresničitev organizacijskih poslovnih ciljev. Tudi Japonska pri tem ne »zaostaja«, saj se tam posledice izgubljenih priložnosti zaradi nezavzetih zaposlenih bližajo 232 milijardam ameriških dolarjev. Podatki ustanove Gallup tudi za druge države kažejo, da dobiva nezavzetost zaposlenih epidemične razsežnosti. V Veliki Britaniji se recimo izhodiščni slabi rezultati iz leta 2001, ko je bil indeks zavzetosti zaposlenih prvič izmerjen (17 odstotkov zavzetih zaposlenih, 63 odstotkov nezavzetih zaposlenih in 20 aktivno nezavzetih zaposlenih), niso izboljšali. Izpad se bliža 66 milijardam ameriških dolarjev. Posledice v slabši produktivnosti, povečanem absentizmu in novem zlu, prezentizmu (navzočnosti pri delu, čeprav zaposleni niso v »formi«, iz samega strahu pred izgubo službe), veliki fluktuaciji ipd. vsepovsod kažejo, da se prvi korekcijski ukrepi na področju ravnanja z ljudmi niso posebej obnesli. Navsezadnje ni bilo mogoče pričakovati, da naj bi zgolj kozmetične iniciative ali pa poenostavljene spremembe delovnega okolja, domiselno zapisana poslanstva in vizije podjetij ali celo večje plače uresničili vsa pričakovanja o motiviranju zaposlenih in zagotovili njihovo večjo zavzetost.

Čeprav najbolj talentirani v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljene maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji.

Vrniti se je treba k nekaterim tradicionalnim, pravzaprav v praksi skorajda pozabljenim, vendar preskušanim receptom in ukrepom: jasnemu opredeljevanju pričakovanj in ciljev, iskreni in avtentični skrbi za zaposlene, prepoznavanju in spodbujanju dosežkov, dokazovanju, da mnenje zaposlenih ... šteje in da se upošteva. Žal v mnogih okoljih še menijo, da je kakovost odnosov med vodji, med managementom in zaposlenimi postranska za finančni uspeh, s tem pa povzročajo, da konceptu zavzetosti zaposlenih pri organizacijskih vodjih ni zagotovljena prednost. Končni učinek in posledica? Nezmožnost doseči zavzetost kupcev in širjenje njihove baze.

Merilo zavzetost zaposlenih

Glede na impresivno podlago nekaterih študij, kot sta dve dolgoletni Gallupovi študiji, postaja vse bolj nedvoumno, da se znano tradicionalno merilo zadovoljstvo zaposlenih poslavlja in da ga nadomešča merilo zavzetost zaposlenih. Študija je uporabljala razmeroma preprost nabor 12 vprašanj s petstopenjsko lestvico, s katerim so (in še vedno) med milijoni zaposlenih v 112 državah analizirali, kaj pravzaprav pričakujejo od njihovega delovnega okolja. Pridobili so podatke o delovni uspešnosti zaposlenih, zadovoljstvu porabnikov, fluktuaciji, stopnji ohranjanja kadrov, ravnanju vodij ipd. Temu je nato sledilo kar 80.000 enoinpolurnih strukturiranih intervjujev z najuspešnejšimi vodji. Ugotovitve so preproste in prepričljive, nikakor pa ne enostavne za implementacijo v sedanja organizacijska okolja, pogosto prežeta s povsem drugo miselnostjo in kulturo ravnanja z ljudmi. Nesporno je dokazano že precej dolgo časa uveljavljeno spoznanje, da za (ne)uspešnostjo in (ne)zavzetostjo zaposlenih najdemo predvsem vodje in njihov odnos do zaposlenih. Zaposleni potrebujejo dobre vodje.

Čeprav najbolj talentirani v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljene maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji. Potrjuje se torej reklo, da najboljši ne zapuščajo svojih podjetij, ampak vodje.

Za nameček je pomembno še spoznanje, da ni odličnih podjetij, ampak so le odlične skupine ali oddelki, in da so velike razlike v uspešnosti med posameznimi deli podjetij.

Dvanajst, v študiji poudarjenih dimenzij, ki najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih, je mogoče primerjati z Gallupovo bazo podatkov različnih segmentov gospodarstva in operacionalizirati v konkretne programe

izboljšav. Kazalci rezultatov izboljšav so prepričljivi, saj so se z uporabo 12 vprašanj in odgovorov nanje, kot referenčne povratne informacije o delovni uspešnosti (že precej uveljavljen koncept v psihologiji), opazno izboljšale produktivnost, donosnost, stopnja ohranjanja ključnih kadrov, zvestoba kupcev itd. Čeprav sicer pri ustanovi Gallup niso pretirano navdušeni nad konceptom kompetenc, priznavajo, da so z uporabo 12 vprašanj, razdeljenih v ključne kompetence vodij in managerjev, zagotovili razvoj pravih vedenjskih značilnosti managerskih struktur.

Za nameček je pomembno še spoznanje, da ni odličnih podjetij, ampak so le odlične skupine ali oddelki, in da so velike razlike v uspešnosti med posameznimi deli podjetij.

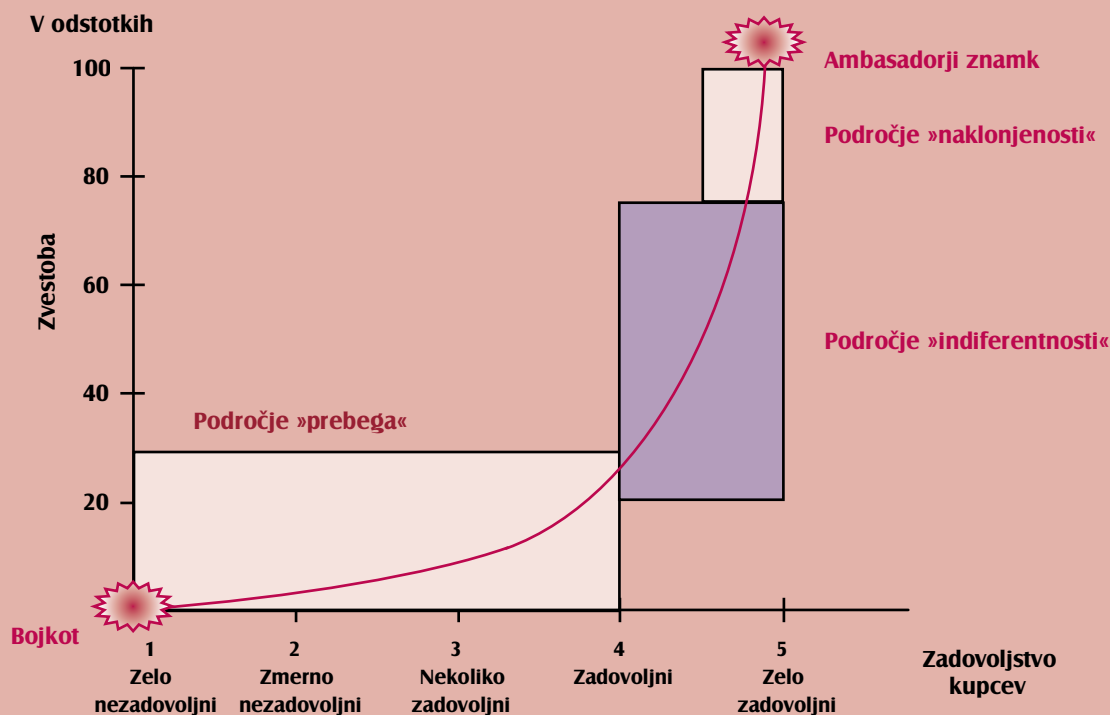
Praksa uveljavitve takšnega modela pa seveda ni enostavna, saj morajo vodje spremeniti svojo tradicionalno miselnost in slog vodenja ter ravnanja z ljudmi in se odpovedati mnogim uveljavljenim zapovedim vodenja, zlasti tistim, ki so povezane z načinom odločanja,

saj so se zdaj prisiljeni pogosteje posvetovati z zaposlenimi že v fazi artikulacije poslovnih strategij ali programov kakršnih koli organizacijskih sprememb. Demokratizacija odločanja ima seveda velika sovražnika v (do)sedanji komandno upravljalški strukturi in tradicionalnem slogu vodenja ter zahteva vnovično »izumljanje« nekaterih upravljalških prijemov in taktik, zlasti pri komuniciranju z zaposlenimi. Zato tudi ni čudno, da mnogi koncept zavzetost zaposlenih zamenjujejo ali kar enačijo z novo, turbogeneracijo internega komuniciranja z zaposlenimi. Vendar samo komunikacija zagotavlja širši kontekst, klimo in možnosti za uveljavitev zavzetosti zaposlenih. Zavzetost zaposlenih tudi ni – kar menijo mnogi vodje – nekaj samo po sebi umevnega, to, kar pač nedeljivo reflektira osebnost vodje, ampak je del navad in prakse vodenja. Je najučinkovitejši pristop vključevanja in pritegnitve najširšega kroga deležnikov in zaposlenih v sosnovanje in soimplementacijo poslovnih strategij, pobud za spremembe, organizacijskih izboljšav in ravnanja pri delu, ki zagotavlja poslovno uspešnost. Tu bi lahko torej tudi iskali opredelitev koncepta zavzetosti, ki jo pogosto pogrešamo v potekajočih se polemikah: z vidika procesov bi lahko namreč dejali, da je zavzetost zaposlenih »spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja

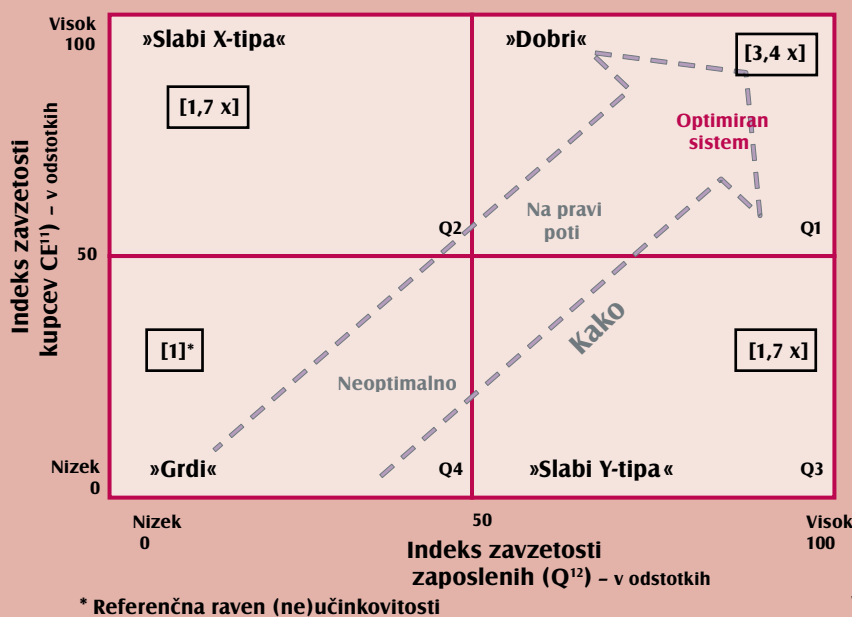
obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja«. Z vidika vodje gre pri tem predvsem za rešitev dileme in paradoksa, kako uravnesiti pritisk med potrebo na eni strani po hitrem in učinkovitem poslovnem odločanju z uporabo neposrednega vodenja in na drugi strani nujnosti in cilja trajno zagotoviti vključevanje drugih v proces odločanja. Z vidika zaposlenih pa pomeni zavzetost koncept, ki omogoča večjo identifikacijo z odločitvami, spremembami ali strategijo za solastništvo in soodgovornost za njihovo uresničevanje ob siceršnji načelni diskrecijski pravici ravnati po svoje. Če se vam zdi tovrstna opredelitev zavzetosti preveč abstraktna in zmuzljiva, se ne prestrašite, saj v resnici tudi je.

Tudi merilo zadovoljstva kupcev neprimerno za današnji čas?

Podobno usodo, kot jo doživlja metrika merjenja zadovoljstva zaposlenih, doživlja merjenje zadovoljstva kupcev (CSI = Customer Satisfaction Index). Kritike, podprte z analizami, kažejo, da indeks zadovoljstva kupcev ne ponuja zadostnih mobilizacijskih učinkov za spremembe pri upravljanju odnosov s kupci. Prave, trajnejše zvestobe kupcev in ponovljivosti nakupa ni mogoče napovedovati zgolj z indeksom CSI. Zato v ospredje tudi na tem področju upravljanja od-



Slika 3: Zavzetost kupcev



Slika 5: Optimizacija zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev (HumanSigma model, Gallup)

nosov ene od najbolj strateških javnosti vsakega podjetja stopa nov indeks, kazalnik zavzetosti, in ne le zadovoljstva zaposlenih. Ta uspešno odpravlja nekatere opazne slabosti svojega predhodnika.

Zadovoljstvo kupcev se je namreč pogosto vse preveč osredotočalo na samo metodiko merjenja, namesto na končni cilj – boljšo storitev za stranke. Postalo je komplicirano, s preštevilnimi, nepreglednimi in nepovezanimi merili, ki ne zagotavljajo stabilne napovedi povečanja prodaje pri doseganju visokih indeksov zadovoljstva. Prvi problem: CSI ne meri zadovoljivo čustvene navezanosti porabnika na izdelek, storitev ali podjetje. Zavzetost kupcev je merilo, ki poleg zvestobe (zadovoljstvo, verjetnost ponovnega nakupa, priporočila drugim) opredeljuje še moč, intenziteto odnosov s kupci, saj opredeljuje, koliko izkazujejo tudi čustvene, ne le racionalne vezi do blagovnih znamk, ki jih kupujejo ali si jih lastijo. Tako se ne usmerjamo le k zmanjšanju števila napak ali odstopanj oziroma težav, ampak tudi h kritičnim čustvenim razsežnostim odnosov s porabniki. Indeks zavzetosti kupcev tako recimo meri: 1. zaupanje v obljubo, ki jo ponuja blagovna znamka, 2. prepričanje v njeno integriteto 3. ponos biti njen porabnik in 4. strast do nje.

Če bi želeli nekoliko humorno predstaviti razliko med zadovoljstvom in zavzetostjo kupcev, recimo med uporabniki bančnih terminalov, bi lahko dejali, da so v tem primeru lahko uporabniki zelo zadovoljni s storitvijo. To pa še zdaleč ne pomeni že tudi njihove zavzetosti. Ovir k uve-

ljavitvi indeksa zavzetosti kupcev v praksi pa še zdaleč ne bo in tudi ne prav kmalu zmanjkalo. Temu pritrjujejo tudi novejši izsledki Institute of Social Research iz ZDA, ki se ukvarja z metriko na področju odnosov s porabniki. Navidez tovrstni programi niso prav nič posebnega: ugotoviti je treba pač percepcijo kupcev, nagrajevati zaposlene glede izboljšav zadovoljevanja zavzetosti kupcev in jih usposobiti, da bodo tem nalogam, povezanimi s porabniki, kos. Vendar je izziv uresničiti te preproste dejavnike v praksi naravnost velikanski. Napake se namreč kar vrstijo:

1. pri vodenju ljudi,
2. pri merjenju uspešnosti,
3. pri uglasenju strategij in ciljev ter potrebne vedenja zaposlenih.

Pogosto se nagrajujejo procesni postopki namesto rezultatov, dobre tržnike spreminjajo v slabe managerje, notranja rivaliteta med oddelki in posamezniki načena potrebno prevladujočo kulturo odnosov s kupci, nagrajujejo in spodbujajo se napačne oblike vedenja zaposlenih, pretirava se s kratkovidnimi in kratkoročnimi ukrepi in zapostavlja dolgoročneje razmišljanje, pozablja, da so tudi kupci le ... ljudje, ki jih lahko recimo razkurijo »neprijazni« telefonski odzivniki, ki da so sicer namenjeni večji učinkovitosti. Pretirava se z uporabo metod, namenjenih le detektiranju napak v odnosih s kupci (tipičen primer je tako imenovani prikriti kupec – »mystery shopping«), ne pa tudi odkrivanju najboljših praks dela s kupci. Uporaba merila zavzetosti kupcev v kombinaciji z rabo sistema uravnoteženih kazalnikov

(BSC) lahko v marsičem omili zmotne predpostavke, ki jih je v preteklosti prinesel standard zadovoljstva kupcev.

Zmagovita naveza za upravljanje človeškega kapitala in poslovne uspešnosti: kombinacija zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev?

Gotovo bi ločena ali neodvisna uporaba indeksov zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev povzročila enake napake, opisane pri konceptih o zadovoljstvu zaposlenih in zadovoljstvu kupcev. Svetovalske hiše zato priporočajo kombinirano uporabo obeh kazalcev o zavzetosti zaposlenih in kupcev. Tak je recimo Gallupov model HumanSigma, katerega namen je zmanjšati število nezavzetih in aktivno nezadovoljnih zaposlenih in tako prispevati tudi k večji zavzetosti kupcev, saj je korelacija med zavzetostjo zaposlenih in produktivnostjo, donosnostjo in zavzetostjo kupcev, zelo izrazita. Indeks HumanSigma je možno učinkovito meriti in ga tudi upravljati.

Meritve obeh indeksov, Q12 zavzetosti zaposlenih in CE11 zavzetosti kupcev v posameznem delovnem okolju (skupini, oddelku, timu, vedno pa na lokalni ravni in ne v vsem podjetju), je mogoče sočasno primerjati z velikansko Gallupovo bazo podatkov in nato pripraviti ustrezne pro-

	Možnost A	Možnost B	Možnost C	Možnost D
Pristop	<p>Povejte zaposlenim kaj se je peščica tistih na vrhu odločila (dajanje navodil z malce »prodajanja«).</p> <p>Tipični primeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sporočila s pičlo vsebine</i> • <i>Preverjanje strinjanja</i> • <i>Intervju v internem časopisu</i> • <i>Predstavitve po oddelkih</i> 	<p>»Prodajanje« večjemu številu zaposlenih, ti-stega, kar se je odločila peščica tistih na vrhu (toda povedano zavzeto in zabavno).</p> <p>Tipični primeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Obiski "šefov"</i> • <i>Skrinjice s predlogi zaposlenih</i> • <i>Ankete med zaposlenimi brez ukrepanja</i> 	<p>Prenos odgovornosti z vključevanjem zaposlenih kot posameznikov (čas, prostor in postopki, da sami vpeljejo spremembo/ odločitev v svoj delovni proces, ne glede na stopnjo delegiranja).</p> <p>Tipični primeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Intranet raziskave</i> • <i>Tematske delavnice in preigravanje vlog, itd.</i> 	<p>Soustvarjanje: delo s tistimi, ki bodo dodali vrednost, če bodo od samega začetka sodelovali pri odločanju in uvajanju sprememb/pripravi strategije. Soustvarjanje zahteva robustno vodenje in večšine).</p> <p>Tipični primeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zaposleni opravljajo raziskave in določajo prioritete</i> • <i>Participacija v odločanju</i>
Izid	Huligani ali gledalci	Sodelujoči	Zavzeti	Osebnostno zavzeti reformisti

Slika 6: Interna komunikacija: od ukazovanja do vključevanja zaposlenih

grame sprememb. S slike 5 je razvidno, da si naj bi prizadevali za prehod večine neuspešnih skupin v zgornji, desni kvadrant, kjer je optimiranost največja in s tem so tudi poslovni učinki največji. Vprašanje je seveda, kako priti v »posvečeni« desni zgornji kvadrant? Načina sta pravzaprav dva:

1. *transakcijski in*
2. *transformacijski.*

Med najpogostejše zmote pri uveljavljanju koncepta zavzetosti zaposlenih večina raziskovalcev uvršča prepričanje, da gre le za novo kakovost v komunikaciji med managementom in zaposlenimi.

V prvem, transakcijskem ali tako imenovanem cikličnem primeru gre za tematsko ozko osredotočene, kratkoročne, vendar redne posege, pri čemer se vodje in zaposleni na skupnih srečanjih seznanijo z analizo težav na področju zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev (indeksa Q12 in CE11). V drugem primeru gre za zamudnejše strukturne ali transformacij-

ske posege. Osredotočajo se na upravljanje, voditeljski slog in način odločanja ter izvajanja poslovnih odločitev. Ukvarjajo se z načinom izbire kadrov, izbiro in napredovanjem in razvojem vodij, ocenjevanjem delovne uspešnosti zaposlenih, razvojem kadrov. Primer: če plačujemo povprečneže enako kot najboljše kadre, je jasno, da potrebujemo strukturne spremembe v sistemu nagrajevanja.

Vsekakor ponuja razvrstitev v štiri kvadrante modela HumanSigma izvirne rešitve o tem, kako razvijati človeški kapital, saj so ljudje tisti, ki ustvarijo »razliko« med uspešnimi in neuspešnimi podjetji. Q1 ali optimizirani kvadrant določa, da gre za delovne skupine, ki dejansko dosegajo visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev. Takšnim skupinam je treba omogočiti potrebne vire, več avtonomije ter svobode in postavljati visoke, ambiciozne cilje. V kvadrantu Q2 so slabe skupine tipa X. To pomeni, da so to skupine s sicer visoko stopnjo zadovoljevanja potreb in pričakovani kupcev (CE11), vendar pa so delovne razmere, v katerih delujejo, izrazito slabe. V Q3 so slabe skupine tipa Y, pri čemer je zavzetost zaposlenih, merjena z indeksom Q12, sicer nadpovprečna, vendar se ne izkazuje sočasno z zadovoljivim vplivom na zavzetost kupcev. Gre za skupine, ki se »zabavajo na račun podjetja«, se počutijo odlično, uresničenega pa je bore malo. V kvadrantu Q4 so »grdi« timi, za katere je značilna nizka stopnja zavzetosti zaposlenih in tudi kupcev. Rešitev v tem primeru? Znebite se jih, vendar to ne pomeni, da ne bi mogli biti uspešni kje

drugje in z drugimi vodji. Podatki tako kažejo, da če rezultate te skupine pogojno jemljemo za referenčne, jih skupine v drugih treh kvadrantih prekašajo v razmerju 1 : 1,7 do 3,4! Seveda se to le z merjenjem indeksa HumanSigma še ne konča. Pripraviti je treba načrt izboljšav, pri čemer so v pomoč vprašanja, kot so, kje je tim trenutno, kam bi moral priti, kaj potrebuje, da bi prišel do tja, kaj ga pri tem najbolj ovira, kakšna je optimalna pot, kakšnega vodjo za to pot potrebuje. Podatki ustanove Gallup kažejo, da polno zavzeti zaposleni omogočajo kar 23 odstotkov boljše delovne rezultate, merjene s tržnim deležem, donosnostjo, obsegom prihodkov in razvojem odnosov. Uvajanje modela HumanSigma narekuje holistično upravljanje z ene točke, saj bi tekmovalnost med oddelki za trženje, prodajo ali HRM povzročila nezmožnost upravljanja potrebnih sprememb. Izvršni management ali zunanji svetovalci morajo večinoma spremeniti prakso na HRM-področju, proučiti delo vodij na lokalnih ravneh, analizirati praviloma preživeto prakso razvoja teh vodij in se zlasti osredotočiti na njihov način odločanja. Pogosto so nujni širši in dolgoročnejši posegi tudi pri izbiri kadrov, načinu prehajanja na managerske pozicije, prenovi letnih razgovorov in ugotavljanju dosežkov zaposlenih. Možen je tudi matematični račun indeksa HumanSigma kot kvadratnega korena iz obeh indeksov, Q12 in CE11, zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev, s korekcijo nekaterih robnih pogojev.

Zavzetost zaposlenih ali »turbo« interno komuniciranje: razlike in podobnosti?

Med najpogostejše zmete pri uveljavljanju koncepta zavzetosti zaposlenih večina raziskovalcev uvršča prepričanje, da gre le za novo kakovost v komunikaciji med managementom in zaposlenimi. Čeprav so modeli internega komuniciranja (ali internega marketinga po mnenju drugih) v 80. in 90. letih zares intenzivno preusmerjali pozornost v notranje okolje podjetij, pa koncept zavzetosti zaposlenih, čeprav neuresničljiv brez kakovostne komunikacije, vsebinsko in konceptualno bistveno presega zgolj komunikacijski vidik podjetij. V prvem primeru je bila pozornost bolj naravnana h kasadnemu prenosu sporočil o strategiji ali spremembah do ravni zaposlenih, v drugem primeru pa gre za aktivno pritegnitev zaposlenih, da pripomorejo k spremembam. Razlika ni niti malo semantične narave, saj so v drugem primeru odločitve lahko bistveno spremenijo in izboljšajo (ne le prenašajo) in uresničujejo opazno hitreje, saj so zaposleni obvezni sestavni dejavnik njihovega nastanka in implementacije. Ocenjuje, da zaposleni, ki jim je sistematično in načrtno omogočeno, da samoiniciativno sodelujejo, vnašajo približno desetkratno energijo in osredotočenost, v primerjavi s tistimi, ki so jim bile odločitve in spremembe ali poslovna strategija vsiljene. Pri vsem tem pa nikakor ne kaže prezreti, da je marsikaj treba postoriti tudi na področju

internega komuniciranja, če želimo premik k zavzetosti zaposlenih. Žal je namreč še večina današnjih interne komunikacije v slogu, da »manjšina pove večini, kar so se zmenili tisti zgoraj«. Od tod, do četrte ravni vključevanja zaposlenih, je še precejšnja pot.

Tudi v tem primeru so ključ spet vodje, ki se v dilemi vključiti zaposlene ali jih ne vključiti v proces poslovnega odločanja odločijo vsaj ... vprašati zaposlene.

Literatura

Shel Holtz, (2004). Corporate Communications: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications, AMACON.

P. Schokley - Zalabak, K. Ellis in R. Cesaria, (2000). Measuring Organizational Trust, A Diagnostic Survey and International Indicator. IABC.

Marcus Buckingham in Curt Coffman, (2004). First, break all the rules. Gallup.

An Independent Melcrum Research, (2005). Employee Engagement, Melcrum.

John Smythe, (2005) The Democratization of Strategy and Change. Communication World.

John Fleming, (2005) Curt Coffman in James Harter: Manage Your Human Sigma. HBR

www.mecrum.com;
www.workforce.com;
www.engageforchange.com;
www.mckinseyquarterly.com;
www.iabc.com; gmj.gallup.com

Revolucionarni koncept ali reciklaža že znanega?

»Deja vu« ... bodo dejali nekateri, tudi po tem poskusu opisati premike od zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva kupcev k zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev. Čas pa je, tako kot vedno, edini kritik, brez interesov iz ozadja. Za zdaj so podatki o uporabnosti in učinkovitosti novega pristopa argumentirani in prepričljivi. Podpirajo jih številni praktični primeri in daljše časovne vrste nekaterih raziskav. Integracija obeh meril zavzetosti postaja novo, objektivnejše holistično merilo, ki zanesljivo napoveduje tudi uspešne finančne rezultate, to pa je tisto, čemur se tudi management težko upre ali odreče. Zanesljivo pa je, da v prihodnje gotovo ne bo več najpomembnejše le boljše upravljanje poslovnih procesov, ampak maksimiranje zavzetosti zaposlenih in kupcev. HRM torej ne bo več predmet posmeha (Human Remains Management) – upravljanje »tistega, kar je še ostalo od zaposlenih«, ampak poslovni podsistem, ki ga ne bo mogoče spregledati, marveč ga bo treba imperativno in nujno integrirati v vse nove poslovne modele.



BEST WESTERN
KOMAS HOTEL BLED

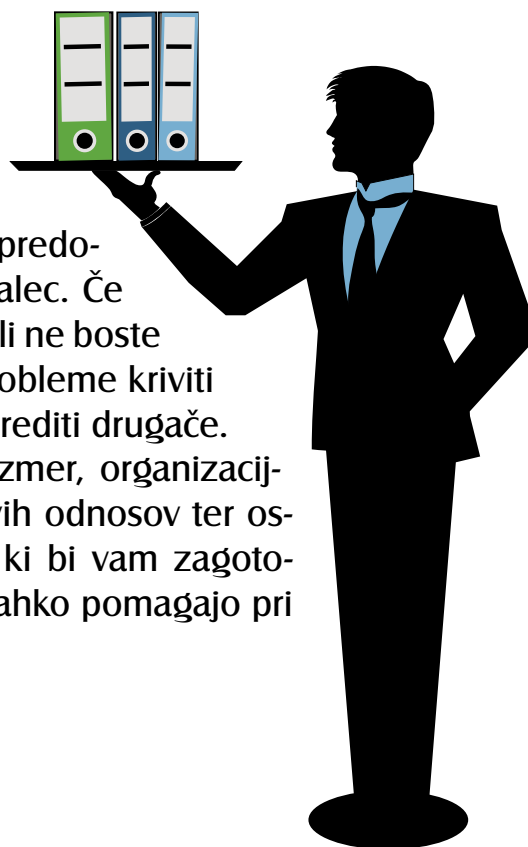
Cankarjeva 2, 4260 Bled, Slovenija
Tel: (04) 5782100; Faks: (04) 5782499
E-pošta: info@kh-bleed.si
<http://www.kh-bleed.si>

- 85 sob, 10 apartmajev, restavracija, kavarna, terasa, bazen, savna, solarij, fitness, squash dvorana
- multimedijsko opremljeni prostori za kongrese, seminarje in poslovna srečanja
/1x150 sedežev, 1x 70, 4x 30-40/




Kako zmagati v kadrovski bitki

»Lobiranje za zaposlitev, napredovanje, če je treba, tudi za višjo plačo.«



Tisto, kar vas naredi za kandidata za službo ali napredovanje, še ni dovolj za to, da postanete zmagovalec. Če imate pri tem težave, so za to redko krivi drugi. Nikoli ne boste dosegli svojih ciljev, če ne boste nehali za svoje probleme kriviti drugih, ampak se začeli spraševati, kaj bi morali narediti drugače. Uspeh v kadrovski »bitki« je vedno odvisen od razmer, organizacijske kulture, tipov ljudi, vpletenih v izbiro, in njihovih odnosov ter osebnosti, stila in imidža. V resnici ni trdnih pravil, ki bi vam zagotovila uspeh – obstajajo pa napotila, ki vam gotovo lahko pomagajo pri uresničevanju ciljev v karieri.

»Učiti se morate iz napak drugih, ker najverjetneje ne morete živeti dovolj dolgo, da bi se vse, kar je potrebno, naučili iz svojih ...«

Vsakdo ima lahko korist od pametnih nasvetov. Vsakdo med nami se je že znašel v položaju, ko je bil pred njim zahteven projekt, pri čemer je vse šlo narobe (prekoračeni roki, prekoračena sredstva ..., sodelavci zgubljajo zaupanje vate in tudi sam nisi več prepričan, da si pravi ...). Kaj bi takrat človek dal za pameten nasvet!

Problem pri pridobivanju pametnih na-

svetov je pravzaprav v tem, da jih redko dobite od ljudi, ki ne vedo veliko več od vas na področju, ki ga potrebujete. Še večji pa je v tem, da morajo imeti interes, da vam jih dajo, da vam pomagajo. Ljudje namreč neka-ko neradi delamo usluge, smo jih pa pripravljani vračati. Naj vam torej takoj na začetku dam prvi nasvet: ustvarite si mrežo pravih ljudi in jim navedite razloge, da vam pomagajo.

V nadaljevanju vam bom skušal dokazati, da ni dovolj, da ste samo dobri, da bi dobili službo, še manj pa je od tega odvisno napredovanje. Zavedati se morate, da ti-

sto, kar vas naredi za kandidata, še ni dovolj za to, da postanete zmagovalec! Če imate pri tem težave, so za to redko krivi drugi. Nikoli ne boste dosegli svojih ciljev, če ne boste nehali za svoje probleme kriviti drugih, ampak se začeli spraševati, kaj bi morali vi narediti drugače.

Uspeh v kadrovski »bitki« je vedno odvisen od razmer, organizacijske kulture podjetja, tipov ljudi, vpletenih v izbiro, in njihovih odnosov ter od osebnosti, stila in imidža kandidata. V resnici ni trdnih pravil, ki bi vam zagotovila uspeh – obstajajo pa napotila, ki

vam gotovo lahko pomagajo pri uresničevanju ciljev v karieri. Med seznanjanjem z njimi boste spoznali, da različne karierne ravni zahtevajo različen pristop. Znova in znova sem denimo presenečen, ko opazujem nepripravljenost ljudi, ki pridejo v novo službo. Očitno se ne zavedajo pomena prvih mesecev. To je čas, ko vas opazuje vaš novi nadrejeni in sodelavci. Ocenjujejo vaše sposobnosti in učinek vaših aktivnosti nanje. Iščejo odgovor na vprašanje, ali boste uresničili njihove želje in pričakovanja, kakšen bo vaš vpliv na njihovo življenje ...

Uspeh v kadroviski »bitki« je vedno odvisen od razmer, organizacijske kulture podjetja, tipov ljudi, vpletenih v izbor, in njihovih odnosov ter od osebnosti, stila in imidža kandidata.

Ko vas ljudje zagledajo, si nezavedno postavijo tri osnovna vprašanja:

1. *»Kakšno korist bi lahko imel od tega človeka? Kakšen interes naju povezuje?«* Če namreč nimamo interesa, nas stvari nekako ne zanimajo. Spomnite se sebe pri poslušanju ljudi, ki v vas ne znajo vzbuditi interesa za poslušanje (pri tem je popolnoma vseeno, ali gre pri tem za vas zanimivo temo ali za to, da si želite pridobiti govorcevo naklonjenost itd.). *Kako smo takrat hvaležni Bogu, da nam je dal dvoje ušes. Potrudite se torej, da boste že takoj na začetku pogovora vzbudili interes pri sogovorniku. Postavite si navedeno vprašanje in najдите odgovor nanj. Navsezadnje je interes skorajda vedno povezan s koristmi itd.*
2. *Drugo vprašanje je povezano s vprašanjem govorceve kredibilnosti. »Ali nam določena oseba daje vtis, da je kredibilna, da lahko verjamemo temu, kar nam govori?«* Pri tem nikoli ne smete pozabiti, da resnica v komunikološkem smislu ne obstaja, ampak je zmeraj »odvisna od stola, na katerem sedimo«. Vprašajte se na primer, kako na vprašanje plače gledata delavec ali delodajalec, kakšna je njuna resnica o njej. *Naše dojetje določenega dejstva je namreč vedno povezano z našimi izkušnjami, našim znanjem, našimi vrednotami, odvisno je celo od tega, kako se počutimo v konkretnem trenutku. Popolnoma drugače bomo*

namreč sprejeli določeno informacijo, če smo dobre ali slabe volje ipd. Pri kredibilnosti razlikujemo primarno in sekundarno kredibilnost. Primarna kredibilnost je povezana z vprašanjem, kaj določena oseba ve o nas, še preden nas je videla. Ravno njej posvečamo premalo pozornosti. Izredno pomembno je, da bodočemu, za nas pomembnemu, sogovorniku nekako vnaprej sporočimo o nas tiste informacije, ki bi jih želeli, da jih ve, še preden se sreča z nami. To pravzaprav sploh ni težko glede na velikost Slovenije. Pri tem se splača potruditi in poiskati pravo osebo za njihovo posredovanje. Ne smemo namreč pozabiti, da ljudje informacije sprejemamo tudi odvisno od tega, kdo nam jih posreduje. Pri tem se raje kot na strokovne reference osredotočite na sporočanje pozitivnih lastnosti vašega značaja, odnosa do strank, sodelavcev in nadrejenega. Ko namreč izbiramo ljudi, je zelo pomembno, da so nam všeč. Vaši mecen naj torej sporočajo o vas predvsem tisto, kar bo ustvarjalo »kemijo« z vašimi bodočimi delodajalci oziroma sodelavci. Sekundarna kredibilnost pa se nanaša na vprašanje, kako naj primarno kredibilnost še povečamo ob prvem srečanju. Pri tem si je treba zapomniti, da ni prave obleke, obstaja samo način oblačenja, ki ustreza okoliščinam. Priporočam posvet s stilisti, kajti skorajda neverjetni so rezultati, ki jih daje ustrezna kombinacija barv, črt in podobnih stvari. Potem je tu vprašanje, kako naj pozdravimo sogovornika itd. A to zahteva že nov članek, ki bi bil namenjen vprašanjem, povezanih s strategijo kontaktov.

3. *Tretje vprašanje pa je v zvezi s tem, kar ljudje prepogosto pozabljamo, ki pa ima še kako pomembno mesto pri našem odločanju: »Ali mi je ta človek naklonjen? Ali je na moji strani?«* Če ste z njim v sporu, imate malo možnosti – čeprav samo bolj ali manj javno nasprotujete njegovim stališčem ali stališčem skupine, ki ji določena oseba pripada oziroma želi pripadati. *Ljudje preprosto ne verjamemo ljudem, s katerimi smo v sporu, pa naj bo to še tako imaginarne narave, kot je recimo pripadnost drugi stranki.*

Pri teh vprašanjih ne gre za vprašanje vrstnega reda, niti za kako zavestno dejanje. Prav tako ne smete zanemariti še ene pomembne lastnosti, ki jo morate izražati. Gre za strast. Nihče med nami si ne želi zaposliti nekoga, ki deluje, kot da se je ravnokar vrnil s pogreba. Strast in energija sta tisti pozitivni sili, ki ju želimo videti pri sodelavcih.

Osebe, ki izžarevajo naravni entuziazem, nas magično privlačijo.

Nikoli ne pozabite, da ljudje nenehno opazujejo vaše obnašanje in si ustvarjajo lastne predstave o vaših sposobnostih, značaju in posvečenosti delu in jih potem širijo med sogovorniki.

Nikoli ne pozabite, da ljudje nenehno opazujejo vaše obnašanje in si ustvarjajo lastne predstave o vaših sposobnostih, značaju in posvečenosti delu in jih potem širijo med sogovorniki. Laura Morgan Roberts, profesorica na HBS, opozarja na razliko med želenim in pridobljenim profesionalnim imidžem. Pravi, da je profesionalni imidž niz lastnosti in karakteristik, ki se ustvarjajo na podlagi opazovanja vaših sposobnosti in značaja za oceno vaših sodelavcev in deležnikov. Vprašajte se, kakšen je v resnici vaš profesionalni imidž in koliko se razlikuje od želenega? Predvsem pa to preverite pri tistih, ki bodo odločali o vaši usodi, in tistih, ki jih ti vprašajo za mnenje oziroma ki vplivajo nanje.

Osebo delim prepričanje s tistimi, ki menijo, da je prva služba izredno pomembna za nadaljnji razvoj kariere. Gre preprosto za spoznanje, da nam prva služba nekako vliśnie določen pečat, ki nas potem spremlja na nadaljnji poti. Ta tako imenovani karierni vzorec izraža proces, na osnovi katerega posamezniki privzamejo niz sposobnosti, vezi, zaupanja, samozavesti in znanja z delovnimi izkušnjami pri delodajalcih. Na tej podlagi potem ocenjujemo. Lep primer tega so besede Paulsona Jr. (Henry M. Paulson, Jr., Chairman and CEO, Goldman Sachs): »Ko sem z očetom grabil seno, je preveril moje delo. Če je našel kaj sena, ki ni bilo pograbljeno pod grmovjem, mi je dejal, da bom tu ostal vse poletje, če bom tako nadaljeval ... Raje naredim stvari tako, kot morajo biti narejene, delujoč tudi najmanj privlačne stvari, kot pa da bi s tem zavlačeval. Tako pridobim čas za druge stvari, ki so mi pri srcu ...«

Preden pridete na pogovor, je pomembno, da opravite domačo nalogo. Gre za dektivsko delo, pridobivanje informacij o podjetju, v katerem se želite zaposliti (o organizacijski kulturi, pa tudi neformalni organizaciji), vašem bodočem nadrejenem (kakšen je njegov pogled), spoznajte svoje omejitve in ugotovite, katere so vaše prednosti.

Mark Gordon, pogajalski izvedenec svetuje, da se spleta preveriti svoja izhodišča s temi vprašanji:

1. Ali vas v resnici potrebujejo? Kaj pa če lahko vaše delovno mesto preprosto odpravijo ali pa pustijo prazno nekaj časa ...?
2. Ali bi dolgo trajalo, preden dobijo koga drugega namesto vas?
3. Ali bi delo trpelo, če bi odšli?
4. Ali je nemogoče, da bi vaš delodajalec našel koga s podobnimi spretnostmi in izkušnjami za enako plačo, kot jo prejimate sedaj?
5. Ali imate mikavne možnosti za zaposlitev drugje?
6. Ali bi z lahkoto dobili drugo delo za boljšo plačo in z boljšimi delovnimi možnostmi?
7. Ali bi bili srečnejši, če bi delali drugje?
8. Ali bi lahko preživeli dlje časa brez druge zaposlitve, če bi morali?

Če ste na vprašanja od 1 do 8 odgovorili pritrdilno, lahko zavzame precej agresiven pristop pri pogajanju, kajti imate odlično pozicijo, vaš delodajalec pa slabo. Če so vaši odgovori na vprašanja med 1 do 4 pritrdilni, na vprašanja od 5 do 8 pa nikalni, si lahko prizadevate za povišanje, če pa ste na prva štiri vprašanja odgovorili nikalno, bodite pazljivi, mogoče celo tiho. Lahko se vam zgodi, da delodajalec ne bo izgubljal časa z vami ...

Pri organizacijski kulturi imam v mislih vprašanje dominantnih vrednot in verovanja, ki vladajo v njej, norm ravnanja, načine, kako se sprejemajo odločitve, potem gre za naslove položajev (vprašanje simbolnih aktov), način oblačenja (dress code), kako potekajo neformalna druženja zaposlenih ... Spleta se spoznati tudi zgodovino uspehov in spodrselijev v podjetju (kdo so bili najodgovornejši in kaj se jim je zgodilo, kdo jim je pri tem pomagal). Predvsem pa ugotovite, kdo so najvplivnejši v podjetju in kakšno lojalnost zahtevajo ter kakšni so njihovi medsebojni odnosi.

Naslednje izredno pomembno področje, ki ga je treba preučiti, se nanaša na vašega bodočega nadrejenega. Kaj je zanj pomembno? Kaj je najbolj pripomoglo k njegovemu uspehu? Kakšen je njegov odnos do napak? Kako rešuje probleme? Kakšne pristope uporablja pri sprejemanju odločitev? Kakšna vprašanja postavlja? Kako se odziva na vprašanja? Kdo so ljudje, ki najbolj vplivajo nanj? Koliko želi biti informiran? Kako deli pooblastila? Kakšno vedenje pričakuje od oseb, ki so na položaju, in kakšno vedenje si želite vi? Brez teh informacij boste slepi in problemi bodo neizbežni. Zato si raje pridobite te informacije in ustvarite kompatibilne delovne stile. Tisto, kar si nikoli ne domisljate, je, da poznate cilje nadrejenega. Nenehno morate preverjati, ali so vaši cilji usklajeni z njegovimi, ali so vaše prioritete usklajene z njegovimi. Poskrbite, da bo nadrejeni informiran. Pri tem ne gre toliko za spoštovanje njegovih stališč ali njega samega kot za spoštovanje njegovega položaja. Če boste prepoznani kot oseba, ki ne zna spoštovati položaj nadrejenega, se vam bodo preprosto začeli izogibati (takšne osebe označujejo kot »trouble makers« ...). Nikoli se tudi ne prepuščajte drobnim zameram in nesporazumom. Mnogo prevečkrat izgubljam priložnosti oziroma jih zapravimo zaradi nesporazumov in gojenja zamer. Naučite se oproščati.

Oproščanje nima toliko opraviti z drugimi kot z nami samimi. Življenje je preprosto prekratko, da bi izgubljali čas s tem, od česar nič nimamo, z izjemo negativnih čustev. To se nam dogaja ves čas. Dogaja se vam bo tudi s sedanjimi ali bodočimi

nadrejenimi. Vaša čustva ljudje začutijo. In nadrejeni so ali pa ostajajo na svojih položajih iz določenih razlogov, čeprav vam bodo še tako nerazumljivi ... Zanimivi se mi zdijo izsledki raziskav o zadovoljstvu z možnostmi, ki jih delodajalci ponujajo ob zaposlitvi. Raziskave Linde Babcock in Sare Laschever kažejo na to, da odgovor na to vprašanje nakazuje na spol. Ženske se, v primerjavi z moškimi, običajno ne pogajajo o plači, ampak preprosto sprejmejo ponujeno. Ko so v ZDA naredili raziskavo med 30-letnimi MBA-jevci, so prišli do presenetljivih ugotovitev: če je bilo začetno pogajalsko izhodišče 100.000 ameriških dolarjev na leto, bodo moški v povprečju dosegli plačo 111.000 ameriških dolarjev, ženske pa 100.000 ameriških dolarjev, ne da bi sploh skušale dobiti več. Če bi moški in ženska vsako leto redno dobila povišek za 3 odstotke, bo razlika ob odhodu v penzijo (65 let) znašala na letni ravni kar 30.953 ameriških dolarjev. Če bi to »ekstra« razliko v 35-letnem obdobju dela moški vlagali, bi se pri petodstotnih obrestih teh začetnih 110.000 ameriških dolarjev povečalo na kar 1,6 milijona v času upokojitve.

Moški, ki se pogaja, bo najverjetneje že na začetku zahteval sodelovanje v timu, ki se bo ukvarjal z zahtevnimi projekti. S tem se povečuje njegov profil v podjetju, dobiva pomembne izkušnje pri vodenju in razvija nove spretnosti. Ko bo vodstvo naslednjic iskalo ljudi za zahteven projekt, bo imel resnične prednosti pred svojo bolj zadržano kolegico. In če bo nadaljeval iskanje takšnih kariernih promocijskih aktivnosti, bo mnogo hitreje napredoval po karierni lestevici od nje.

Razlogi za to so tako v načinih socializacije (socializacija poteka s fokusiranjem žensk na potrebe drugih, na odnose) in tudi v načinih ravnanja z odraslimi ženskami v družbi. Mnoge je strah, da bi nestrinjanje glede elementov pogajanj lahko privedlo do konflikta med pogajalci. Od žensk se pričakuje, da pomirjajo, ne pa da se zoperstavljajo, da raje dajejo, kot pa da bi dobivale, in da se nagrajuje medsebojno pomirjanje, ne pa zmaga. Ženske pogosteje kot moški izražajo skrb glede pogajanj. Analize prav tako kažejo, da ženske, ki postanejo »preagresivne« na delovnem mestu, pogosto končajo kot nepopularne in so bojkotirane –

s tem pa onemogočene, da bi dosegle tisto, kar si želijo. Ni torej čudno, da prednjačijo pri tej stigmatizaciji itd.

Ko pa se pogovarjate o višji plači oziroma skušate lobirati zanjo, morate najprej preveriti, kakšne alternative ima delodajalec, nato pa še kakšne so vaše alternative. Ne smete pozabiti, da lahko delodajalec preprosto najame koga drugega za vaše delovno mesto. Ali pa delovno mesto preprosto odpravi in delovne naloge da komu drugemu.

Če pa se podjetje odloči, da to leto ne bo nobenih povišanj, ali pa je v to prisiljeno zaradi zunanjih okoliščin, razmislite o naslednjih možnostih. Vprašajte delodajalca, kakšne nederarne ugodnosti vam lahko ponudi v zameno za plačo, da dobite kompenzacijo, ki jo zaslužite. Ta oblika je pogosto sprejemljivejša za delodajalce tudi, ko ni zamrznitve, saj povišice običajno sprožijo plaz zahtev. Drug primeren pristop v primerih zamrznitev je takojšen pristop k pogajanjem o tem, kakšno bi moral obiti povišanje vaše plače prihodnje leto, ko ne bo več zamrznitve. Ljudje nekako lažje privolimo v nekaj, kar začne veljati kasneje, saj nam to ne povzroča takojšnjih težav. S takšnim pristopom si v primeru pozitivnega dogovora zagotovite tudi takojšnje povišanje ob koncu zamrznitve. Splača pa se vprašati tudi, ali obstajajo odložljivi načini kompenzacije, ki ne bi bili v nasprotju s trenutno zamrznitvijo, vendar bi vseeno omogočili učinkovito povišanje.

Za vsako raven potrebujete določene »lastnosti«. Za najvišjo raven potrebujete:

1. *Sposobnost določanja prioritet. Gre za sposobnost pravilne presoje glede tega, v kaj se spleča vlagati energijo, sposobnost usmerjanja ljudi v to, da delajo tisto, kar je prav, in ne tistega, kar radi delajo. Gre tudi za vedenje o tem, kaj je potrebno za doseganje kratkoročnih rezultatov. Sem spada tudi sposobnost, da pripravite ljudi do tega, da dosežejo več, kot sami mislijo da lahko.*
2. *Sposobnost izogibanja reševanju problemov, ki jih drugi lahko rešijo enako dobro namesto vas – znati delegirati. Naj najprej pojasnimo razliko med delegiranjem in pooblaščenjem. Delegirate vedno*

izvedbo svojih zamisli. V bistvu bi morali delegirati prav vse, kar drugi lahko tako dobro naredijo kot vi sami. S tem si pridobite možnost nadzora in upravljanja več nalog. Ko pa pooblaščate ljudi, se z njimi dogovorite zgolj o rezultatih, način, kako bodo to dosegli, pa je popolnoma v njihovi pristojnosti. Pri tem je treba poudariti, da pooblaščenja ni brez zaupanja. Strokovnost je zgolj osnovni pogoj, da verjamemo, da je oseba dovolj usposobljena za določeno nalogo. Vendar je to za najpomembnejša mesta premalo. Tisto, kar odloča, je zaupanje. To pa ne more obstajati brez nadzora. To pomeni, da se zaupanje lahko ustvari zgolj s skupnim delom in možnostjo medsebojnega nadzora. Delegiranje in pooblaščenje sta pomembni še z enega vidika – na njihovi podlagi dovolite, da se pokažejo tudi sposobnosti drugih. Mnogo preveč je »šefov«, ki enostavno ne dovolijo ljudem, da bi se razvili. To so tako imenovani kradljivci dela, ki ves čas govore, kako nesposobne ljudi imajo okoli sebe. V resnici pa jim sploh ne dovolijo razvoja, saj takoj, ko ni kaj v redu, vse opravijo sami. Prepoznate jih tudi po tem, da so nenehno zaposleni in da delajo pozno v noč. Njihovi podrejeni pa so nenehno nervozni in v stalni pripravljenosti. V resnici pa niso nesposobni ljudje okoli njih, ampak oni sami – za vodenje seveda. Ne morete od ljudi zahtevati, da opravijo določeno nalogo, če jih prej ne naučite, kako to narediti. In ena od temeljnih nalog vsakega vodje je učenje podrejenih. Zaupanje najbolj utrdimo z vzajemno podporo in mentorstvom.

3. *Sposobnost političnega delovanja. Gre za prepogosto premalo upoštevano sposobnost, ki jo nujno potrebujete za uspešno delo na višjih, še posebej pa na najvišjih ravneh. V mislih imam sposobnost manevriranja in pridobivanja sodelovanja ključnih deležnikov. Za najvišjo raven je potrebno celo več, ne zgolj sodelovanje ključnih deležnikov, ampak tudi pridobivanja njihove*

aktivne podpore. Skrbeti morate za to, da je uspeh videti tako, da se spleča.

4. *Sposobnost, da vas drugi sprejmejo za vodjo. Presenetljivo, toda ta lastnost je nekaj, česar najpogosteje primanjkuje kandidatom za najvišja mesta. Pri takšnih velja zmotno mišljenje, ki pretirano poudarja sposobnost doseganja vrhunskih rezultatov. V resnici pa sposobnost doseganja vrhunskih rezultatov ni ključna za uspeh. Nihče namreč ne more vrhunskih rezultatov dosegati sam. Samotni jezdec so, ne glede na to, kako dobre rezultate dosegajo, samotni jezdec. Če želite postati vodja, predvsem ne smete delovati samozadostno. Tisto, kar karakterizira najboljše vodje, je skrb, da se ljudje počutijo cenjeni in da ostanejo lojalni. To so ljudje, ki drugim pomagajo izboljševati in razvijati njihove »performanse«.*

Literatura

Babcock Linda in Laschever Sara (January 2004), First You Have to Ask, Negotiation, Volume 7, Number 1.

Ciampa Dan (January 2005), How Leaders Move, HBR Special Issue.

Do You Know How to Get What You are Worth?, Harvard Management Communication Letter, 2005.

Gabarro, J. John in Kotter, P. John (January 2005), Managing Your Boss, HBR Special Issue.

Huselid, Mark A., Becker, Brian E. in Beatty, Richard W. (March 14, 2005), Differentiating Your Workforce Strategy, HBSWK.

Keller Johnson, Lauren (March 21, 2005), Tips for the CEO Candidate, HBSWK.

McGinn L., Kathleen (November 2004), For Better or Worse: How Relationships Affect Negotiations, Negotiation, Volume 7, Number 11.

Stark Mallory (February 7, 2005), How »Career Imprinting« Shapes Leaders, HBSWK.

Wademan, Daisy (January 2005), The Best Advice I Ever Got, HBR Special Issue.

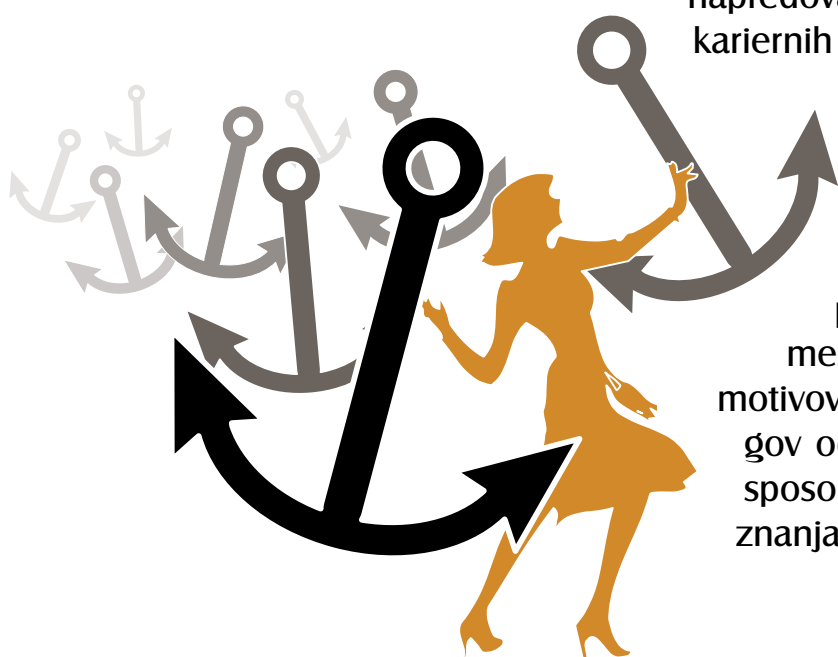
Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja

S kariernimi sidri do načrtovanja kariere v podjetju

Sodobna pojmovanja kariere skušajo ustvariti dialog med podjetjem in posameznikom ter pripravljenost, da uskladita medsebojne interese. Pri tem za posameznika in podjetje obstajajo različna obdobja načrtovanja kariere in vsako izmed njih prinaša priložnosti ter nevarnosti za obe strani.

V posameznih obdobjih kariere ima tudi izobraževanje drugačno vlogo in pomen ter svojstvene učne priložnosti kot ponujajo za učinkovitejše načrtovanje kariere. Vsekakor pri načrtovanju kariere ne moremo mimo posameznikove samopredstave, ki jo ima glede načrtovanja osebne kariere. Globoko zakoreninjene predstave o sebi so posameznikovo karierno sidro, ki je razmeroma trajna komponenta osebnosti. Najnovejša dognanja so pokazala, da so tudi načrtovanje izobraževanja, njegova razpršenosti in intenzivnost, tesno povezani s kariernimi sidri, prav tako pa tudi smer

napredovanj v podjetjih. Zupoštevanjem kariernih sider bodo lahko snovalci kariere bolj pozorni na ambicije v zvezi s kariero zaposlenih in tako učinkoviteje načrtovali razvoj kariere posameznikov v podjetjih. V učečem se podjetju lahko uspešnost posameznika napovedujemo na osnovi motivov in vrednot, ki določajo njegov odnos do dela, ter spretnosti in sposobnosti za pridobivanje novega znanja.



Prihajajo delavci znanja, ki želijo biti zaposljivi

Ali lahko sploh še načrtujemo in razmišljamo o karieri po modelu, ki bi razblinil dvome in strahove o odločitvah v zvezi s kariero in zagotavljal, da bomo pri tem uspešnejši. Proizvodni delavci izginjajo, nadomeščajo jih umski delavci oziroma »delavci znanja«, ki hitro postajajo največja skupina delovne sile v razvitih državah.

Zaradi ekonomskih in tržnih sprememb so si podjetja enotna:

- da morajo skrbeti za nenehen razvoj in izboljševanje sposobnosti zaposlenih;
- da morajo več pozornosti namenjati oblikovanju vrednot in stališč zaposlenih do dela;
- da morajo delo prilagoditi posamezniku;
- da morajo pridobiti več znanja o vedenju zaposlenih, njihovem čustvenem svetu in vrednotah.

Načrtovanje kariere je v razmerah, ko posamezniku ni več zagotovljena služba do upokojitve, bistveno pomembnejše.

Načrtovanje kariere je v razmerah, ko posamezniku ni več zagotovljena služba do upokojitve, bistveno pomembnejše.

Če še lahko govorimo o varnosti zaposlitve, je ne bomo našli več pri delodajalcu. Pri tem gre namreč predvsem za to, kako zanimivi in konkurenčni smo na trgu delovne sile. Vrednota biti zaposlen spriču vse večje negotovosti delovnih mest izgublja pomen, nova vrednota je biti zaposljiv, torej biti zanimiv in konkurenčen na trgu delovne sile.

Skladno s tem se morajo odzvati tudi podjetja in posamezniku ponuditi tako imenovano pogodbo zaposljivosti, in ne le zaposlenosti.

Do večje zaposljivosti z akumulacijo kariernega kapitala

Karierne kompetence, ki jih pridobimo v šoli, delovnem okolju in z življenjskimi izkušnjami, se akumulirajo v tako imenovani karierni kapital. Tega lahko razvijamo, sčasoma pa lahko izgubi vrednost, in sicer z dodatnim izobraževanjem, usposabljanjem, gonilo razvoja kariernega kapitala pa so tudi življenjske in delovne izkušnje. Pri tem je treba opozoriti, da določenih dejavnikov kari-

ernega kapitala ne priznavajo vsi delodajalci. To se najpogosteje dogaja v zvezi z materinstvom, ki ga delodajalci ne razumejo, kaj šele priznavajo. Vendar managerke matere menijo, da so tudi izkušnje materinstva prenosljive na področje vodenja.

Karierne kompetence, ki jih pridobimo v šoli, delovnem okolju in z življenjskimi izkušnjami, se akumulirajo v tako imenovani karierni kapital.

Karierni kapital se zelo obogati z novimi delovnimi izkušnjami, zato imajo posamezniki, ki so večkrat menjali delovno okolje ali celo poklic, praviloma bogatejši karierni kapital. Veliko pa je takšnih, ki si ne upajo tvegati, in prisegajo na varnost zaposlitve. Prav tako bi bile iz tega zornega kota tvegane naložbe v specifične sposobnosti oziroma sposobnosti, neprenosljive v drugo delovno okolje oziroma organizacijske vloge.

Razvoj kariernega kapitala je osebna naložba v prihodnost. Lahko ga seveda bogatimo tudi, če dolgo časa ostanemo v enem podjetju in sicer z nenehnim izobraževanjem, izrabo učnih priložnosti, ki se nam ponujajo, in samoučenjem.

Učne priložnosti za konstruktivno načrtovanje osebne kariere

Nešteto krat slišimo, da smo sami ustvarjalci in oblikovalci svojega življenja. V učeči se družbi bi zlahka lahko rekli, da je naša poklic-

na in življenjska pot, torej kariera, zarisana z zmožnostmi in pripravljenostjo za vseživljenjsko učenje. Vsekakor pripravljenost brez možnosti za izobraževanje tudi ne bo dovolj. Tako bi lahko rekli, da je za uspešen razvoj posameznikove kariere potrebna sposobnost izrabe danih učnih priložnosti, podjetje pa mora ponuditi dovolj prožno učno okolje, torej možnosti (finančna podpora je le njihov del) za izobraževanje, sicer ne moremo govoriti o uspešnem razvoju kariere.

Neskladje ali primanjkljaj za prestop na naslednjo stopničko razvoja kariere praviloma lahko premostimo le tako, da določeno sposobnost, spretnost razvijemo, da pridobimo novo znanje. V nadaljevanju je zato predstavljenih nekaj najpogosteje uporabljenih sistematičnih in načrtovanih učnih priložnosti, ki jih lahko izrabita posameznik in podjetje pri načrtovanju kariere poti.

- **Tečajji in seminarji za načrtovanje osebne kariere** – izobraževalni dogodki, pri katerih se uporabljajo različne metode z namenom prepoznavanja kariernih ambicij posameznika. Praviloma jih organizirajo zavodi za zaposlovanje, različna združenja, študentske organizacije in poslovne šole. V zadnjem času pa tudi vse več podjetij, da lažje usmerjajo in načrtujejo razvoj kariere zaposlenih.
- **Mentorstvo** – proces, pri katerem oseba z več izkušnjami posamezniku namenja posebno pozornost in mu pomaga z nasveti ter lastnimi delovnimi in življenjskimi izkušnjami. Posebej je treba poudariti, da morajo imeti mentorji tudi posebne vrste znanja za izvajanje mentorskega procesa in predvsem si morajo za mentorstvo vzeti čas. Mentorstvo je seveda veliko širše kot le pomoč novincem. Razumeti ga je treba

Realizacija pogodbe o zaposljivosti vključuje najmanj tri povezane procese in temeljne predpostavke:

1. **soupravljanje** (najpomembnejša predpostavka) – investicije v razvoj sposobnosti zaposlenih; podjetja bodo morala biti sposobna omogočiti zaposlenim dostop do znanja glede na njihove individualne potrebe, ki jim bodo omogočile povečati zaposljivost v podjetju in tudi zunaj njega oziroma podjetja, v katerem so trenutno zaposleni;
2. **informacijsko mrežo**, ki bo zaposlenim zagotavljala dovolj informacij o strukturi podjetja in usmeritvah v prihodnosti ter s tem povezanih potrebnih sposobnosti;
3. **ustvarjanje mobilnosti delovnih mest**; v praksi se bo dejansko morala izvajati mobilnost na trgu delovne sile, na notranjem in zunanem.

kot nujen proces ne le za začetno uvajanje v delo vseh, ki še nimajo delovnih izkušenj, temveč tudi kot nujen prilagoditveni proces za vse, ki zamenjajo delovno mesto v podjetju ali samo podjetje.

- **»Coaching«** je proces osebnega svetovanja pri razvoju posebnih sposobnosti ali reševanju konkretnega problema. V zadnjem času se »coaching« poudarja kot ključna lastnost dobrih vodij, ki morajo zagotoviti zaposlenim osebno učno pomoč in biti torej v vlogi svetovalca. Tudi sama sem v vlogi vodje, zato me sodelavci pogosto prosijo za nasvet glede nadaljnje kariere. Pri upravljanju osebne kariere imamo torej vselej tudi možnost, da vodjo zaprosimo za pomoč.
- **E-učenje** – v zadnjem času so se zelo razširili različni izobraževalni programi, dostopni na internetu. Prav tako pa tudi vse več podjetij uporablja sisteme e-učenja za zaposlene. Večina uvajalnih programov v razvitejših podjetjih je dostopna v obliki e-učnih vsebin. Prednosti te učne možnosti so gotovo dostopnost, časovna in lokacijska neodvisnost, možnost osebnega načrtovanja učnega

procesa ... Slabost pa je predvsem v omejeni socialni interakciji in pomanjkanju možnosti za neposredno izmenjavo mnenj ter izkušenj.

Prav tako e-učenje zahteva večjo samodisciplino in praviloma večjo motivacijo, ki jo praviloma premorejo bolj izobraženi posamezniki.

- **Borza znanja** – svoje znanje (brezplačno) izmenjamo z drugo osebo za znanje, ki ga potrebujemo sami. Borze znanja so v Sloveniji kar dobro razvite, vsekakor pa so kot učna možnost za načrtovanje kariere še vse premalo izrabljene. Posamezniki preprosto ne pomislijo, da bi si lahko tudi tako pomagali pri načrtovanju kariere.
- **Akcijsko učenje** – učenje poteka v delovni situaciji, praviloma v manjših skupinah s ciljem čim več se naučiti ob delu tako, da opazujemo posledice našega dela, razmišljamo, zakaj smo se lotili takšne, in ne drugačne poti reševanja problema, in na podlagi izmenjave mnenj ter izkušenj s kolegi v skupini.
- **Samostojno učenje po načelu učne pogodbe** – pomeni, da si posameznik sam določi strukturo učnega procesa, pri čemer sam določi cilje, učne vire

in strategije, rezultate ter merila za evalvacijo učnega procesa (Brečko, 2003).

- **Sledenje drugega** (angl. shadowing) – gre za sledenje, opazovanje in pogovor z izkušenim posameznikom pri opravljanju dela, ki bi se ga želeli tudi sami naučiti opravljati.
- **Videoteke in knjižnice** – veliko podjetij ima lastne knjižnice in interaktivne videoteke s pestro izbiro virov za učenje, ki ponujajo posamezniku tudi povratne informacije.
- **Osebno svetovanje** – zaradi hitrih sprememb se ta metoda uporablja vse pogosteje. Pomoč dobimo takoj, ko jo potrebujemo. Ko naletimo na problem ali novo situacijo, pokličemo osebnega svetovalca, ki nam na primer razloži nova organizacijska pravila ali pa recimo ravnanje z novo programsko opremo ...
- **Študije primerov** – resnični primeri in opisi reševanja delovnih problemov, ki jih lahko pridobimo v obliki besedil.
- **Ekskurzije in obiski drugih podjetij** – metodo lahko primerjamo z »živim« študijem primera.
- **Kritični dogodki** – proučevanje kritičnih dogodkov posameznika na delovnem mestu, njihov zapis in

Prvi strokovni priročnik o kompetencah!

KOMPETENCE V KADROVSKI PRAKSI

Iz vsebine priročnika:

- Učbeni primeri
- Različni vrsti kompetenc
- Izpostavitveni primeri kompetenc
- Modeli kompetenc in kompetenčni modeli
- Primeri kompetenčnih modelov in kompetenčnih modelov
- Kompetenčni modeli in kompetenčni modeli v različnih vrstah
- Primeri kompetenčnih modelov in kompetenčnih modelov

KOMPETENCE NISO MODNA MUHA, TEMVEČ EDEN IZMED KLJUČNIH STEBROV NA PODROČJU RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU!

GV Izobraževanje
z zbirko Priročniki za DVIGVEDNOSTI

GV Izobraževanje
GV Izobraževanje, Izobraževanje in svetovanje, d. o. o.
SI-1000 94 444 30 94 430, fax SI-1000 94 441, e-pošta: info@izobrazevanje.gv.si

Več informacij o kompetenčnih modelih GV Izobraževanje in svetovanje, d. o. o. najdete na spletni strani: www.gv.si

pogovor o njih. Ti so lahko pozitivni ali pa negativni, torej tisti dogodki, ki izstopajo pri delu posameznika v pozitivni ali negativni luči.

- **Simulacije in poslovne igre** – posameznik lahko opazuje posledice, ki bi se lahko zgodile, le da zanje ni treba odgovarjati.
- **Preizkušanje različnih organizacijskih vlog** (job rotation) – odlična priložnost, da spoznamo, kakšno delo nam bolj leži, kje doživljamo posebno zadovoljstvo, česa nas je strah in česa ne maramo, kje so naši izzivi v podjetju. Nekatera podjetja novincem omogočajo, da krožijo od enega do drugega delovnega mesta, dokler ne spoznajo delovnega procesa v podjetju. Žal to omogoča vse manj podjetij, ker zahteva ta način veliko časa in aktivnosti mentorjev.

Našteli smo le nekaj učnih možnosti za sistematično načrtovanje kariere, ki se lahko uporabljajo za začetno načrtovanje kariere in tudi kasnejše premike v karieri. Nekatere oblike so bolj namenjene samoanalizi, druge pa lahko neposredno služijo odpravljanju neskladja in primanjkljaja v zvezi z izbranim premikom kariere. Naštete metode so tako rekoč »železni repertoar« učnih možnosti za konstruktivno načrtovanje kariere.

Alternativne učne možnosti za načrtovanje kariere

Bolj ko postaja delo raznovrstno in bolj ko posamezniki prevzemajo v svoje roke odgovornost za načrtovanje osebne kariere, več ko je izzivov, ki jih ponujata delovno okolje in globalno povezovanje, pomembnejše postajajo tudi alternativne učne možnosti za načrtovanja kariere.

Organizacijske spremembe kot priložnost za (nov) začetek

Večina aktivnega prebivalstva, torej posameznikov, ki so v aktivnem delovnem razmerju, gleda na organizacijske spremembe kot na nevarnost, da bodo izgubili delovno mesto. Toda, ali je res vselej tak pogled upravičen? Vsekakor organizacijske spremembe pomenijo določeno negotovost. Vsak se pri sebi sprašuje, ali bom še zmožel korak s časom, ali se mi bo uspelo prilagoditi novim zahtevam, ali bom še konkurenčen na trgu delovne sile ...? Tovrstna vprašanja si resda zastavljajo posamezniki, ki imajo že nekajletne izkušnje s poklicno oziroma delovno kariero. Toda ne le oni, tudi čedalje več mladih, ki šele stopajo na trg delovne sile, si zastavljajo podobna vprašanja, mor-

da le v nekoliko drugačni obliki. Ali si res želim tovrstno delo? Ali bom moral zaradi upoštevanja novih zahtev zanikati svoje vrednote, ali bom moral izbirati med delovno kariero in zasebnim življenjem ...? Vsekakor se z napovedanimi organizacijskimi spremembami pojavi tudi vrsta bojzani, negotovost, vprašanj ..., ki pa vsa zahtevajo odgovor na temeljno vprašanje, ali bodo spremembe pozitivno vplivale name, bom dobil novo priložnost, bom tej priložnosti kos Napovedane ali nenapovedane organizacijske spremembe so lahko izvrstna priložnost za konstruktivno in samodgovorno načrtovanje kariere. Toda to od posameznika zahteva visoko stopnjo samouvida, torej poznavanja lastnih prednosti in pomanjkljivosti, pa tudi veliko sposobnost predvidevanja prihodnosti, torej vedenja o tem, v katerih dejavnostih se skrivajo poslovne priložnosti jutrišnjega dne.

Koncept kariernih sider temelji na posameznikovi samopredstavi in njegovem sistemu vrednot, prepričanij ter dejanskih sposobnostih.

Na potovanje po svežo energijo za razvoj kariere

Veliko mladih si pred redno zaposlitvijo »privoščiči« daljše potovanje po svetu ali odidejo na delovne počitnice v tujino, kjer opravljajo priložnostno delo, da bi zaslužili za najnujnejše. Tudi posamezniki, ki menjujejo poklic, delodajalca ali pa so preprosto »izgoreli« v določenem poklicu, se radi odpravijo po svežo energijo na potovanje. Potovanje jim omogoča beg od vsakdanje rutine in večjo možnost, da bodo počeli kaj drugega, in je bogat vir za načrtovanje kariere, saj se ponavadi srečamo z drugimi kulturami, vrednotami. To v nas spodbudi razmišljanje in nam odpira nove horizonte mogočega. Ni redko, ko posamezniki namenoma iščejo zaposlitev, ki jim omogoča potovanja. Potovanja v nezna- no pomenijo torej izjemne učne priložnosti, ki pa se pogosto aktivirajo šele v retrospektivi – ko se posameznik odloči preusmeriti svojo kariero, bodisi zamenjati službo, začeti samostojno kariero bodisi stopiti na trg dela. Izkušnje, pridobljene na potovanjih, so osnova za razvoj vrednot in s tem tudi trdnega vzorca kariere.

Materinstvo kot tranzicijsko obdobje

Posebno obdobje in hkrati priložnost za reflektivni razmislek o karieri je gotovo mate-

rinstvo. Veliko žensk v tem obdobju radikalno spremeni svoje videnje kariere. Po prihodu s porodniškega dopusta delodajalcem čestokrat izrazijo želje glede povsem nove usmeritve v zvezi s kariero. To pomeni, da je v tem času razmislijo, kaj bi jih v prihodnosti veselilo delati in kako bi lahko čim bolj uravnotežile zasebno ter poklicno življenje. Nemalo primerov je, ko porodniški dopust izrabijo tudi za dodatno izobraževanje in pridobitev znanja, ki ga bodo potrebovale pri nadaljnjih željah v zvezi s kariero. Nekatere med porodniškim dopustom doma opravljajo delo, ki so ga opravljale tudi prej, in se razvijajo skupaj z njim ter tako aktivno usmerjajo razvoj kariere tudi med enoletno odsotnostjo z delovnega mesta. Tako ni redko, ko po vrnitvi s porodniškega dopusta napredujejo na bolje plačano ali uglednejše delovno mesto. Vsekakor je treba omeniti tudi nevarnost, da jih delo pri delodajalcu ne bo več čakalo, tudi to se dogaja. Toda to nevarnost drastično zmanjšamo ravno z razmišljanjem o naši nadaljnji usmeritvi kariere in seveda tudi aktivnostmi, ki se nam zdijo nujne na poti do našega novega cilja v zvezi s kariero.

Načrtovanje izobraževanja in karierna sidra – rezultati raziskave

Koncept kariernih sider temelji na posameznikovi samopredstavi in na njegovem sistemu vrednot, prepričanij ter dejanskih sposobnostih. Veliko je že bilo napisanega o razlikah med kariernimi sidri v smislu posameznikovih motivov, vrednot in prepričanij, ki ga usmerjajo na karierni poti. Malo manj ali pa nič pa ni bilo napisanega o tem, da je razvoj kariere mogoče enačiti z razvojem izobraževalne poti. Na izobraževalno pot pa prav tako kot na izbiro kariere zelo vplivajo karierna sidra. O tem smo se prepričali v raziskavi, ki smo jo izvedli leta 2004 in pri čemer smo pri anketiranih najprej analizirali prevladujoče karierno sidro, obenem pa smo jim zastavili tudi vrsto vprašanj o tem, kako načrtujejo oziroma so načrtovali izobraževanje.

Glavna ugotovitev raziskave je bila, da lahko na podlagi kariernih sider predvidimo tudi izobraževalne aktivnosti, ki so skupne posameznikom z enakim kariernim sidrom

Glavna ugotovitev raziskave je bila, da lahko na podlagi kariernih sider predvidimo tudi izobraževalne aktivnosti, skupne posameznikom, z enakim kariernim sidrom

Tehnično-funkcionalno sidro

Posamezniki s prevladujočim tehnično-funkcionalnim sidrom so pri izobraževanju zvesti razmeroma zaokroženemu področju izobraževalnih vsebin, povezanih z določeno stroko, ponavadi takšno, v kateri tudi delajo. Niso preveč navdušeni nad razpršenostjo izobraževalnih vsebin. K učenju jih pritegnejo ozko specializirane (strokovne teme), po drugih vsebinah, ki se ne dotikajo toliko stroke, pa veliko manj ali pa skorajda ne posegajo. To ne pomeni, da je obseg izobraževanja majhen. Pogosto se izobražujejo več kot recimo posamezniki z managerskim sidrom. Velik pomen pripisujejo formalni izobrazbi, zato tudi kasneje v poklicu iščejo pretežno izobraževalne vsebine in oblike, ki jim zagotavljajo formalni certifikat, so torej javnoveljavne. Nema lokrat se odločajo za nadaljnji strokovni študij. Sicer pa se praviloma ne učijo »na zalogo«, temveč se za izobraževanje odločijo takrat, ko naletijo na problem pri delu. Od izobraževanja pričakujejo takojšnje učinke oziroma takojšen transfer v prakso. Zanje mora biti torej izobraževanje zelo »konkretno« povezano z reševanjem določenega problema pri delu. Občutek doživljanja osebnega uspeha povezujejo s svojim končnim izdelkom, ki mora biti konkreten, torej otipljiv, in plod njihovega dela ter znanja. Prelomnica v njihovi karieri je predvsem pridobitev takšnega delovnega mesta, v zvezi s katerim se lahko v miru posvetijo strokovnemu delu. To večinoma pomeni napredovanje v horizontalni smeri. Svojo karierno pot vidijo razmeroma mirno in brez nenadnih preskokov ali skokov v stran. Hitrih sprememb ne marajo, niti nimajo vidnejših ambicij glede vertikalnega napredovanja v delovni karieri. Zdi se, da jih strokovno delo ter razvoj stroke popolnoma zadovoljuje in da uresničujejo svoje potrebe po samoaktualizaciji in v tem duhu tudi načrtujejo svoje izobraževanje.

Managersko sidro

Razpršenost izobraževalnih vsebin posameznikov, zasidranih v managerskem

sidru, je opazna že med rednim študijem, večinoma so si izkušnje pridobivali tudi z različnimi vrstami prostovoljnega dela, delom v tujini, delom pri različnih projektih. Ni redko, da so že med rednim študijem ugotovili nove osebne potrebe ter interese in v skladu s tem ustrezno spremenili tudi smer študija. V izobraževalnih biografijah posameznikov s tem sidrom lahko vidimo, da je zanje izobraževanje glavno sredstvo za osebni in poklicni razvoj. Učne priložnosti vidijo povsod in prav vse cenijo enako. Formalni izobrazbi pripisujejo torej omejen pomen, večjega dajejo vseživljenjskemu izobraževanju in prisegajo na različne načine pridobivanja znanja. V delovni karieri namerno iščejo takšne priložnosti, da bi se lahko naučili še več. Izobraževalno pot načrtujejo v skladu z osebno vizijo prihodnosti, pri čemer načrtujejo najrazličnejše vsebine, lahko bi dejali, da jih želja po ravednosti vodi tudi do izobraževanja »na zalogo«, torej tudi do takšnega znanja, ki ga trenutno ne potrebujejo. Največ znanja pa potrebujejo ob vertikalnih premikih v podjetju, ko trčijo na nove vodstvene izzive. Izobraževalne vsebine, čeprav izrazito razpršene, so torej precej odvisne od izzivov v delovni karieri, pri čemer se izogibajo pasti specializacije.

Sidro samostojnosti in neodvisnosti

Posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti so večinoma navajali, da so si študij izbrali na podlagi lastnega veselja do vsebine študija in predpostavke o kasnejši vsebini poklica. Interes za primarno izbrani študij je bil očitno dovolj močan, saj pri tem sidru ni pogostih menjav študija med formalnim izobraževanjem. Za posameznike s tem sidrom je značilna velika osredotočenost na izbrani študij. Večinoma si ne toliko prizadevajo, da bi pridobili delovne in druge izkušnje že med formalnim izobraževanjem, tako ponavadi ne sodelujejo v različnih prostovoljnih društvih, niti ne iščejo učnih priložnosti v tujini. Izobraževanje načrtujejo glede na potrebe, sicer pa se tudi pri kasnejšem, torej funkcionalnem, izobraževanju bolj osredotočajo na eno področje. Večji pomen pripisujejo tudi formalno veljavnim programom, da pridobijo verificirana potrdila. Prisegajo tudi na strukturirane in daljše oblike izobraževanja, pri katerih je več podobnosti s šolskim načinom izobraževanja. V njihovi karieri ni posebnih prelomnic ozi-

roma na njo še čakajo, čeravno je moč ugotoviti, da je njihova osebna vizija kariere zelo statična, da si torej želijo, da bi ostajala razmeroma nespremenjena in takšna, da bi lahko delali samostojno.

Sidro varnosti in stabilnosti

Posamezniki s sidrom varnosti in stabilnosti prisegajo bolj na formalne oblike izobraževanja, razpršenost in intenzivnost izobraževanja sta manjši kot pri drugih sidrih, to pa seveda ne pomeni, da se ne izobražujejo, temveč predvsem to, da tudi svoje izobraževalne aktivnosti načrtujejo in se osredotočajo na omejeno število področij. Odločitev za izbrani študij je bolj povezana z identifikacijo s pomembnimi drugimi osebami oziroma bolj upoštevajo želje staršev. Tudi kasneje je ta identifikacija očitno tako močna, da vztrajajo pri prvotno izbranem študiju. Med rednim študijem si toliko ne prizadevajo, da bi pridobili znanje in izkušnje tudi zunaj šolskega okolja. Tako ne sodelujejo v društvih in drugih prostovoljnih organizacijah, prav tako pa tudi ne skušajo pridobiti izkušenj v tujini. Za največje prelomnice v karieri navajajo dogodke, ki so posredno ali pa neposredno ogrozili varnost njihove zaposlitve. Večji pomen pripisujejo formalnim oblikam izobraževanja, največ znanja pa potrebujejo ob različnih spremembah in kadar je ogrožena njihova varnost zaposlitve. Razpršenost izobraževanja je razmeroma slaba, prav tako tudi količina.

Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti se za smer študija odločijo na podlagi lastnih interesov in lastnega veselja do študija, pa tudi na podlagi želje staršev oziroma identifikacije s pomembnimi drugimi osebami. Kasneje pa si tisti, ki so kot razlog za izbiro študija navajali želje staršev, tudi premislijo in zamenjajo smer študija. Med rednim izobraževanjem kažejo večji interes za pridobivanje dodatnih izkušenj z iskanjem različnih učnih priložnosti z delovanjem v različnih prostovoljnih društvih ter organizacijah in tudi z delom v tujini. Nema lokrat že med rednim študijem ustanovijo in vodijo lastno podjetje, četudi niso

zaposleni v njem. To je zanje pomembna prelomnica v karieri. Odločitev za izobraževanje vznikne hipoma in je povezana predvsem z reševanjem težav v praksi. Izobraževanje je precej razpršeno in raznoliko. Razpredene imajo bogate socialne mreže, ki jim služijo tudi kot vir izobraževanja, formalnemu izobraževanju pa ne pripisujejo velikega pomena.

Sidro predanosti

Že med formalnim izobraževanjem si posamezniki s sidrom predanosti pridobivajo izkušnje tudi drugje, predvsem z delovanjem v različnih društvih. Pri delu najbolj uživajo, kadar rešijo kakšen problem, in pri tem pomagajo tudi drugim. Za njih je pomembna prelomnica takrat, ko so prisiljeni na novo opredeliti vsebino dela, bodisi zaradi reorganizacij bodisi menjave delovnega mesta, stečaja podjetja ... Izobraževanje stalno načrtujejo, da bi dosegali večje uspehe pri delu. Formalnemu izobraževanju ne pripisujejo posebnega pomena, bolj iščejo tiste vsebine, ki jim ko-

ristijo pri tem, da se še bolj izmojstrijo pri delu, in želijo sami bogatiti vsebino svojega dela. Veliko pa se učijo tudi s samoraziskovanjem, samoučenjem in izmenjavo izkušenj. Prisegajo torej predvsem na praktično izobraževanje.

Sidro izziva

Za posameznike s sidrom izziva bi lahko rekli, da že med rednim študijem iščejo izzive in večkrat menjajo smer izobraževanja. Pri odločitvi za izbiro formalne smeri študija je opazen tudi vpliv prijateljev in znancev ter staršev. Dajo se torej prepričati drugim. Z željo po intenzivnejšem pridobivanju dodatnih delovnih in učnih izkušenj izstopajo že med formalnim izobraževanjem, prav tako pa je zanje značilna tudi izjemna razpršenost izobraževanja. Lahko bi rekli, da vidi-jo izzive povsod okoli sebe. Tudi pri delu najbolj uživajo, kadar se lotijo naloge z visoko stopnjo izziva, niti ni pomembno, ali jo uspešno opravijo ali ne, uživajo že pri tem, da se je lahko lotijo. Z novimi izzivi povezujejo tudi vse pomembnejše prelom-

nice v karieri. Na svojo kariero gledajo kot na pot, polno priložnosti, ki se bodo pokazale ravno ob pravem času.

Sidro življenjskega stila

Posamezniki s sidrom življenjskega stila so se za smer formalnega izobraževanja odločili na podlagi lastnih interesov, manj pa so aktivni pri pridobivanju učnih ali delovnih izkušenj v tem obdobju. Njihove pomembnejše življenjske prelomnice so povezane z dogodki iz zasebnega življenja. Največji primanjkljaj znanja začutijo ob pomembnih življenjskih prelomnicah, recimo ob življenjskih krizah, so pa sposobni tako pridobljeno znanje prenesti in uporabiti tudi v delovnem okolju. Veliko se učijo tudi s samoraziskovanjem, izmenjavo izkušenj in tudi na podlagi poskusov ter napak. Deloma izobraževanje, bolj kot drugi, povezujejo tudi z izobraževanjem v zvezi z aktivnostmi v prostem času. Osebo vizijo kariere pa vidijo z vidika še večjega usklajevanja delovnega in poklicnega življenja.

Sklepne misli

Verjamo, da izobraževanje vpliva tudi na napredovanje in uresničevanje ambicij v zvezi s kariero. To se je potrdilo tudi v naši raziskavi.

Ko smo preverjali, kako obseg in razpršenost izobraževanja vplivata na uresničevanje ambicij v zvezi s kariero oziroma na napredovanje, smo ugotovili, da največ ur izobraževanju in usposabljanju v enoletnem obdobju namenjajo posamezniki z managerskim sidrom, sledijo posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom ter sidrom izziva. Najmanj ur pa v povprečju namenjajo izobraževanju posamezniki s sidrom predanosti in sidrom varnosti in stabilnosti, pa tudi sidrom življenjskega stila. Če primerjamo smer napredovanja ter obseg dodatnega izobraževanja na leto, ugotovimo pravzaprav enako. V štiriletnem obdobju je vertikalno napredovalo največ posameznikov z

managerskim sidrom (55,9 odstotka) in sidrom izziva (46,7 odstotka). Visok odstotni delež vertikalnega napredovanja je tudi v zvezi s sidrom podjetniške ustvarjalnosti (40 odstotkov). Horizontalno pa so najpogosteje napredovali posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom ter posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti. Če te podatke primerjamo z obsegom izobraževanja, ugotovimo, da so se največ izobraževali prav posamezniki z managerskim sidrom, sidrom izziva, sidrom podjetniške ustvarjalnosti, tehnično-funkcionalnim sidrom ter sidrom samostojnosti in neodvisnosti, najmanj dodatnega izobraževanja v zaposlitvenem obdobju pa je v zvezi s sidrom življenjskega stila. Posamezniki s tem sidrom najpogosteje navajajo, da v zadnjih štirih letih niso napredovali. Ker smo v obeh primerih ugotovili (pri obsegu ur izobraževanja in napredova-

nju v povezavi s kariernimi sidri), da je razlika med spremenljivkama statistično pomembna, lahko torej trdimo, da obseg izobraževanja vpliva tudi na možnost napredovanja. Na podlagi obsega izobraževanja pa ne moremo predvideti smer napredovanja. Izkazalo se je namreč, da se posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom izobražujejo več kot tisti z managerskim sidrom, čeravno pogosteje napredujejo horizontalno kot posamezniki s prevladujočim managerskim sidrom. Napredovanje lahko navsezadnje povežemo z obsegom ur izobraževanja tudi zato, ker smo v raziskavi ugotovili, da se najmanj dodatno izobražujejo posamezniki s sidrom življenjskega sloga, prav tako pa so v najmanjšem številu napredovali. Trdimo torej lahko, da je karierna pot tesno povezana z izobraževanjem, njegovim obsegom in njegovo razpršenostjo.

Ali lahko res vsakdo zmaga

Strokovnjaki ugotavljajo, da lahko psihološke lastnosti, ki zagotavljajo kar

85 odstotkov možnosti za uspeh, pridobimo.



V konstruktivnem poslovnem okolju je treba izbirati posameznike glede na njihovo tehnično znanje in njihove psihološke lastnosti. Strokovnjaki so ugotovili, da tehnično znanje zagotavlja 15 odstotkov uspeha, psihološke lastnosti pa 85 odstotkov. Po 20-letnem študiju psihologije zmagovalcev in 10-letnem delu z uspešnimi posamezniki iz poslovnega sveta ter športa so ugotovili, da je treba preveriti tri ravni določljivih, merljivih in ponovljivih psiholoških lastnosti, ko se izbirajo najboljši. Prvo raven sestavljajo splošne psihološke in osebne lastnosti, poklicni interesi, kognitivne sposobnosti, emocionalna inteligenca, natančnost ter učinkovitost pri delu, vrednote in motivi, timske vloge in specifične psihološke lastnosti za posamezno stroko, recimo prodajne sposobnosti ali sposobnosti za finančna vlaganja. Drugo raven sestavljajo lastnosti, enake pri vseh posameznikih, ki svoje delo opravljajo vrhunsko (angl. peak performers). Gre za nadzor tveganja, upravljanje stresa, oblikovanje zmagovalnih prepričanj, razvoj discipline in sposobnost hitrega odločanja. Nevidna anatomija uspeha je že jasna in ponovljiva, čeprav zahteva nekaj vztrajnega učenja in dela. Primerljiva je z učenjem tujega jezika.

**Kdo izmed vas bi, če bi imel toliko denarja, kot bi si ga pozelel, opravljal svojo sedanjo službo?
Kdo izmed vas bi v tem primeru delal v istem podjetju in kdo bi opravljal enako delo?
Kdo izmed vas bi v tem primeru svoje delo opravljal slabše in kdo bi ga opravljal bolje?**

Jan je vrhunski borzni posrednik. Študiral je ekonomijo, vedno so ga zanimale finance in rad ima denar. Dobro zasluži in to tudi pokaže navzven. Ima občutek, da dela to, kar mora delati. Ve, da bi, če bi si tako zaželel, lahko jutri zamenjal službo, končno ga ves čas kličejo lovci na glave. Pa tudi sicer je zadovoljen. Drugo leto se bo poročil, izbranko mu vsi zavidajo, imata se rada. Za zdaj je zdrav, zabava se s prijatelji, potuje in veliko bere. Občutek ima, da je vse na njegovi strani.

S tem se je treba sprijazniti, eni so rojeni pod srečno zvezdo, drugi malo manj, tak je svet. Toda ali je res tako? Kaj lahko naredite za to, da boste imeli v svojem podjetju čim več Janov in čim manj njemu nasprotnih kandidatov?

Če bi Jana in podobne lahko razstavili na dele, bi videli, da se nekateri deli ponavljajo. Niso naključni in neoprijemljivi. Nasprotno, lahko jih jasno določimo, sistematično pridobimo in z zmernim vzdrževanjem zadržimo daljše časovno obdobje.

Kakšna je torej »psiholoanatomija« uspešneža? Po prepričanju, pridobljenem po 20-letnem preučevanju psihologije zmagovalcev in 10-letnem aktivnem delu z njimi na poslovnem ter športnem področju, se deli na dva osnovna dela:

1. *psihološke lastnosti, ki opredeljujejo posameznikovo enkratnost,*
2. *psihološke lastnosti zmagovalcev (peak performers).*

Psihološke lastnosti, ki opredeljujejo posameznikovo enkratnost

Psihološke lastnosti, ki nas zanimajo v konstruktivnem okolju (denimo poslovno okolje ali šport), zajemajo osebnostne lastnosti, poklicne interese, kognitivne sposobnosti, emocionalno inteligenco, natančnost in učinkovitost pri delu, osebne vrednote, motivatorje, timske vloge in specifične sposobnosti, kot so sposobnost za prodajo, finančna vlaganja, preverjanje refleksov itn.

Nekatere od teh lastnosti so ključne in jih najdemo pri vsakem uspešnem posamezniku. To so čustvena stabilnost, vztrajnost, uravnovešanje lastnih in tujih potreb, vsaj zmerna prijaznost v odnosu z drugimi, vsaj zmerna fleksibilnost (odprtost za drugo in drugačno) in vsaj zmerna asertivnost (sposobnost postaviti se zase) s področja osebnostnih lastnosti, povprečna do visoka raven »klasične« inteligentnosti, vsaj povprečna natančnost in učinkovitost pri delu, visoka raven življenjske ekspanzivnosti, podpovprečna raven naivnosti in sklepanja po videzu namesto po vsebini, podpovprečna raven antikonformnosti (nasprotovanje zaradi nasprotovanja samega) in podpovprečna raven depresivnosti (občutek, da v življenju primanjkuje za nas primernih priložnosti, ali nemoč preboleti izgubo iz preteklosti).

Druge lastnosti so lahko tudi pri zmagovalcih različne tako kot pri drugih posameznikih.

Opisane poudarjene psihološke lastnosti se lahko sistematično pridobijo ali izgubijo. Veliko vlogo pri njihovem oblikovanju ima obdobje zgodnjega otroštva, to je prvih pet let življenja, zadnje raziskave pa poudarjajo

tudi vpliv prenatalnega in perinatalnega obdobja (obdobje od zanositve, nosečnosti in rojstva).

Ne glede na izvor in resnost težave, lahko posameznik doseže zeleno stopnjo posamezne lastnosti (denimo povečanje asertivnosti) z nekaj dela s samim sabo ali usposobljenim svetovalcem. V zvezi s tem je treba omeniti metode, kot so bibiloterapija, psihoterapija, hipnoza. Vse imajo omejen učinek, to pomeni, da na nekatere posameznike vplivajo pozitivno, na nekatere pa sploh ne vplivajo. Izjemoma si lahko naredimo tudi škodo, recimo s hipnozo. Ena novejših metod, ki so jo razvili v ZDA, še vedno svetovni velesili psihološkega znanja, pa temelji na premisi, da je vsak večji psihološki problem rezultat pomembne emocionalne izkušnje (significant emotional experience – SEE). V terapiji, samo pod skrbnim nadzorom terapevta, je treba ugotoviti prav ta, prvobitni vzrok problema, njegove korenine. S tem čustveni vozec (angl. condensed experience – COEX), ki se je spletal okoli temeljnega vzroka, izgine sam od sebe.

Dober psihološki profil nam še ne zagotavlja, da je pred nami dober posameznik; le slab psihološki profil nas obvaruje pred tem, da bi se odločili za neprimerne.

Vsi imamo svoje čustvene vozle, če želimo delovati na najvišji ravni zahtevnosti, pa jih moramo sprejeti. Gre za postopek psihološke higijene, ki bo kmalu tako samoumevna kot telesna.

Psihološke lastnosti zmagovalcev

Dva posameznika s popolnoma enakim psihološkim profilom in enakim tehničnim znanjem lahko dosežeta različne rezultate na delovnem mestu ali v športu.

Če želimo odličnega sodelavca, »zvezdo«, posameznika, ki ustvarja veliko dodano vrednost za podjetje, je treba preveriti psihološke parametre, ki določajo zmagovalce.

Psihoanatomijo zmagovalca sestavljajo:

- *sposobnost nadzora nad tveganjem,*
- *sposobnost upravljanja stresa,*
- *sposobnost oblikovanja zmagovite drže (angl. winning attitude) in nadzor drže poraženca (angl. losing attitude),*
- *sposobnost razvijanja discipline,*
- *sposobnost oblikovanja smiselnih odločitev.*

Dober psihološki profil nam še ne zagotavlja, da je pred nami dober posameznik; le slab psihološki profil nas obvaruje pred tem, da bi se odločili za neprimerne.

Če želimo odličnega sodelavca, »zvezdo«, posameznika, ki ustvarja veliko dodano vrednost za podjetje, je treba preveriti psihološke parametre, ki določajo zmagovalce.

Nadzorovanje tveganja

Marko je prav tako borzni posrednik. Prihaja iz družine, v kateri ni bilo povsem jasno, kaj si kdo želi. Niso bili razbita družina, a nesoglasja so bila redna, včasih prikrita, včasih odkrita. Oče je bil dokaj uspešen podjetnik, mama pa je zagovarjala varno državno službo in redno plačo. Njihove predstave o denarju so se zelo razlikovale. Marko je po šoli vedel le eno: da želi imeti veliko denarja in da ga želi pridobiti legalno.

Razvil je nejasno poklicno identiteto, njegov poglavitni razlog, zakaj želi veliko zaslužiti, je glajenje nesoglasij med mamo in očetom, čeprav se tega dejansko ne zaveda. Kadar se tako razmišljanje prikrade v njegovo glavo, tudi med trgovalnim časom na borzi, se zasanja, nato pa neprijetne občutke potisne vase in se naprej posveti delu. Ustvarja dovolj dobička, da so zadovoljni njegovi nadrejeni, vlagatelji in tudi sam, ko gre na pijačo s prijatelji, ve, da ga dojemajo kot zelo uspešnega. Namenoma vzdržuje tak »sloves«, a globoko v sebi dvomi, ali je to vse, kar je pričakoval od življenja.

Ima nekaj težav: njegove vrednote so nejasne in pridobljene v neharmonični sredini, njegovi osebni cilji niso usklajeni z osebnimi vrednotami. Ne zaveda se svojega »velikega cilja« ali poslanstva. Nima načrta osebnega

delovanja. Posledica tega je, da ne nadzoruje največjega tveganja, na katerega ima vedno in povsod popoln vpliv, tj. sebe.

Jan ima izjemno jasen vrstni red osebnih vrednot, oblikoval ga je sam. Spisek ni nasprotujoč spisku vrednot njemu pomembnih posameznikov (ožja družina, najboljši prijatelji). Njegovi osebni cilji, ki jih redno zapisuje, so kongruentni (v sozvočju, skladni) z njegovimi vrednotami. Pozna svoje življenjsko poslanstvo in svoje življenje oblikuje skladno z njim. Ima izdelan načrt osebnega delovanja in redno izpolnjuje vseh 10 faz: dnevna samoanaliza, dnevni mentalni trening, razvoj idej z majhnim tveganjem, zatišje, akcija, monitoring, obiranje sadov ali izhod, dnevni povzetek, periodični pregled. Zaveda se, da je uspešen in svojo uspešnost spoštljivo sprejema.

V poslovnem svetu, ki je nepredvidljiv, smo edina stvar, nad katero imamo lahko nadzor, mi sami. Osebe, ki poznajo svoje vrednote, cilje in veliki cilj – poslanstvo, so opravile 85 odstotkov vsega, kar lahko naredijo na področju nadzora tveganja.

Nadzorovanje stresa

Stres je fiziološka reakcija organizma, če je ogrožen. Večinoma se kaže kot zaskrbljenost, občutek brezizhodnosti, kompulzivno vedenje (včasih kombinacija obsesivno kompulzivnega), nesposobnost oblikovati odločitve in nesposobnost, da bi si naredili »azbestna oblačila, ko smo v ognju«.

Posameznik, ki ne nadzoruje stresa, večinoma sebi in okolici škoduje tako, da izčrpa svoje miselne sposobnosti, ključne za spremljanje informacij in oblikovanje odločitev v zvezi z zaskrbljenostjo, tj. nenadzorovanim tokom misli, ki brez podlage napovedujejo možno črno prihodnost.

Kaže se kot perfekcionizem, visoka

Šeststopenjska piramida prepričanj

1. prepričanja v zvezi z okoljem
2. prepričanja v zvezi z vedenjem
3. prepričanja v zvezi s sposobnostmi
4. prepričanja v zvezi z vrednotami
5. prepričanja v zvezi z identiteto
6. prepričanja v zvezi z svetom

Najpomembnejši sta 5. in 6. stopnja prepričanj. Ko uskladimo ti dve stopnji, se druge štiri skoraj samodejno »poravnajo«, tako da vodijo k uspehu.

pričakovanja, depresija, nesposobnost hitrih odločitev, nezadovoljstvo, utrujenost in splošen občutek nesposobnosti. Kompulzivne navade, kot so uživanje kofeina, nikotina, sladkorja, alkohola ali uživanje toksičnih snovi, naj bi sproščale napetost, hkrati pa odvzemale končno ostrino, nujno za vrhunske dosežke. Njihov učinek je le začasen in kasneje se še okrepi napetost. Krog je sklenjen.

Za vrhunske dosežke je treba nenehno upravljati ravni stresa. To dosežemo s pravilno prehrano, brez drog in poživil, z dovolj spanja, športom, svežim zrakom, prostimi konci tedna, rednim dopustom in urejenim življenjem zunaj delovnega časa.

Sposobnost oblikovanja zmagovite drž

Kot se pogosto dogaja, je tudi pri osebnem uspehu bistveno očem skrito. Uspešni posamezniki si niso enaki po videzu, torej obleki in avtomobilih, hišah, počitnicah in lepoticah, ki jih spremljajo. Končno, najbrž poznate ljudi, ki so lepo oblečeni in vozijo drage avtomobile, doma pa molijo, da bi lahko lizing odplačali tudi naslednji mesec. Uspešni posamezniki razmišljajo enako.

Razmišljanje je sestavljeno iz treh komponent:

1. *prepričanj,*
2. *mentalnih stanj in*
3. *mentalnih strategij.*

Uspešni posamezniki imajo svojo 6-stopenjsko piramido prepričanj, * sestavljeno iz drugačnih prepričanj kot pri neuspešnih.

Uspešni posamezniki se na enake dražljaje, ki jih sprejemajo skozi pet senzornih kanalov (vid, sluh, tip, vonj, okus), odzivajo drugače kot neuspešni in zaporedje njihovih misli je drugačno kot zaporedje misli pri neuspešnih posameznikih.

Teh treh korakov do uspeha se je možno priučiti enako kot tujega jezika.

Razvijanje discipline

Nadzorovati misli je podobno kot pisati računalniški program. Tam je izvor vsega, kar se kasneje natisne na papir. Če napišemo na računalnik črko A in pričakujemo, da se bo izpisala črka B, smo presenečeni nad dejanskim izpisom. Če pobarvamo črko A z belilom in še enkrat natisnemo, se ponovno izpiše črka A. Izvor naših zunanjih rezultatov je notranji program. Vse tri njegove dele – prepričanja, mentalna stanja in mentalne strategije – lahko nadzorujemo in oblikujemo skladno z našo voljo. Prepričanja si lahko izberemo, kot iz jedilnika v restavraciji. Izbiramo med prepričanji, ki nas podpirajo, in prepričanji, ki nas ne podpirajo.

Mentalno stanje je sestavljeno iz mentalne reprezentacije (interpretacija dražljajev,

prejetih po senzornih kanalih skozi dva okvira: pomenski okvir in kontekstualni okvir) in zunanega vedenja ter usklajenosti med njima.

Primer: sogovornica nam reče, da smo ji simpatični (vidimo izraz na njenem obrazu, slišimo besede, čutimo dotik roke, vonjamo njen parfum), vse to si razložimo kot izraz njene simpatije do nas (pomenski okvir). Ker sedimo v restavraciji in jo poznamo že od prej, ji verjamemo (kontekstualni okvir).

Mentalno stanje lahko izbiramo, ustvarjamo in določamo. Izbiramo ga na podlagi izkušenj, ustvarjamo iz senzornih podmodalnosti (vid, vonj, tip, sluh in okus imajo podmodalnosti, recimo vizualiziramo lahko statično sliko ali film; vizualna podmodalnost je torej lahko statična ali gibljiva). Določamo ga z načrtnim opazovanjem samega sebe.

Oblikovanje razumnih odločitev

Odločamo se lahko na podlagi vhodnih informacij prve ali druge kakovosti.

Informacije druge kakovosti so informacije, ki jih dobimo od zunaj; nekdo ali nekaj nam sporoči, kaj je mogoče videti, slišati, občutiti, vonjati ali okušati.

Informacijo prve kakovosti smo dobimo, ko lahko vidimo, čutimo, slišimo, vonjamo ali okušamo sami.

Ali ste že kdaj doživeli, da vam je oseba, ki ji zaupate, nekaj priporočala, pa se je vam zdela izkušnja povsem drugačna? S to osebo sta enake vhodne informacije drugače reprezentirala, za vaju so imele povsem različen pomen.

Mentalne reprezentacije so prevodi informacij, ki jih dobimo skozi pet senzornih kanalov in jih prevedemo v notranji dialog, ponotranjene zvoke, ponotranjene slike in ponotranjene občutke. Največkrat so sinteza vsega naštetega.

Primer: ko udarite žogico za golf, dobite vsaj tri vhodne informacije prve kakovosti. Vidite, kam žogica leti, slišite, ali je bil udarec dobro izveden, in čutite gibanje lastnega telesa. Na podlagi teh informacij oblikujete mentalno reprezentacijo dobrega udarca. Naslednjič skušate doseči enake. Če bi poslušali le komentar učitelja za golf, sami pa žogice ne bi videli, slišali in čutili udarca, bi morali njegove informacije (»žoga je letela 100 metrov, desno; slišati je bilo, da je bila udarjena nekoliko po površini, roke so šle preveč stran od telesa«) prevesti v jezik svojih senzornih vhodnih kanalov; morali bi si naslikati notranjo sliko udarca, ustvariti notranji zvok udarca in predstavljati občutek udarca, da bi lahko »razumeli«, kaj vam učitelj skuša dopovedati. Možnosti za napake v prevodu je seveda veliko, zato se lahko narobe odločite, kako boste izvedli naslednji udarec.

Idealen način za pridobivanje informacij

prve kakovosti na katerem koli področju je torej neposredna izkušnja skozi čim več senzornih kanalov.

Manager, ki vidi, sliši, se rokuje in vonja bodočega sodelavca, se odloča na podlagi informacij prve kakovosti. Manager, ki dobiti v roke pisno gradivo o bodočem sodelavcu, se odloča na podlagi informacij druge kakovosti.

*Trening osebne
vrhunske uspešnosti
(peak performance) je
revolucionarno znanje,
kajti omogoča, da se biti
uspešen, lahko nauči
prav vsak.*

Vlagatelj, ki vidi grafe, sliši hrup na parketu in čuti priloznost v predelu srca in solarnega pleksusa (predel trebuha), se odloča na osnovi informacij prve kakovosti, vlagatelj, ki bere poročilo borznega analitika, pa na osnovi informacij druge kakovosti.

Pri razumevanju prve in druge ravni kakovosti vhodnih informacij je treba omeniti

še predsodke. Predsodki so tisti element v načinu razmišljanja, ki zmanjšuje njegovo kakovost, popači sliko in lahko zavaja. Obstaja nekaj najpogostejših predsodkov. Predsodek ega, reprezentativnost, zakon malih števil, koristnost, težavnost spominskega priklica, predstavitev informacij, sidrni predsodek.

Dobre odločitve so plod zavedanja različnih predsodkov in možnosti pristranskega vpliva.

V tem primeru se lahko proti njim ustrezno opremimo z dvema metodama; metodo predvidevanja možnih posledic in metodo verjetnostnega izračuna.

Trening osebne vrhunske uspešnosti (peak performance) je revolucionarno znanje, kajti omogoča, da se uspeha lahko nauči prav vsak. Seveda zahteva veliko vaje in učenja, vendar je dostopno po lastni volji in ni namenjeno samo izbrani peščici.

Za trening vrhunske uspešnosti velja podobno kot za športni trening ali učenje tujega jezika. Faza spoznavanja je frustrirajoča; spoznamo namreč, česa vsega ne vemo. Ko se nove veščine naučimo, pa je za nas samoumevna, podzavestna in služi nam vse življenje. Ko jo nekaj časa uporabljamo, postane naša druga narava in življenja brez nje si ne moremo

niti več predstavljati.

Sklepne misli

Kadrovski direktorji in strategji lahko do informacijo pri svojem delu uporabijo za selekcijo, upravljanje talentov in splošni trening.

Opisane lastnosti se da izmeriti s psihometričnim testiranjem. Tako lahko v trenutku selekcije kandidata ugotovimo, ali imamo opravka z manj, srednje ali zelo talentiranim posameznikom, in jasno določimo področja, na katera je treba vplivati z dodatnim vlaganjem (trening, izobraževanje, »coaching«).

Vsak posameznik lahko izboljša svojo delovno uspešnost več kot stodstotno, najbolj zavzeti tudi tisočstotno. Znanje je sicer kompleksno in nikakor ni instantsno, a je oblikovano tako, da ga lahko pridobi prav vsak, od posameznikove zavzetosti pa je odvisno, do katere stopnje bo prišel.

Čeprav postopek ni niti lahek niti kratkotrajen, se zdi, da je to pot, kako lahko napreduje

O.K. Consulting

plemenitimo človeški potencial

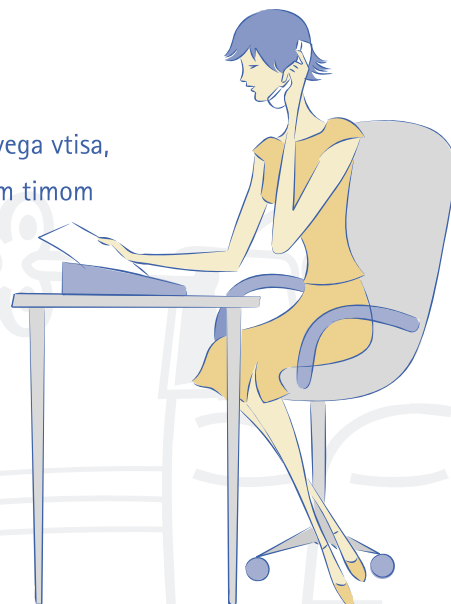
Prepustite iskanje in izbor kadrov psihologom in se izognite najpogostejšim napakam, ki jih pri izboru kadrov naredijo v podjetjih:

- izbiranje po všečnosti - napaka simpatije/antipatije,
- izbiranje po podobnosti - halo efekt,
- zaključevanje o osebnostnih lastnostih kandidata na podlagi prvega vtisa,
- izbiranje brez predvidevanja skladnosti med obstoječim delovnim timom in novim kandidatom...

Kadri so ključni kapital in konkurenčna prednost vsakega podjetja, zato nas pokličite in predstavili vam bomo oblike možnega sodelovanja.

Klic na **01/500 10 80** bo vplival na prihodnost vašega podjetja.

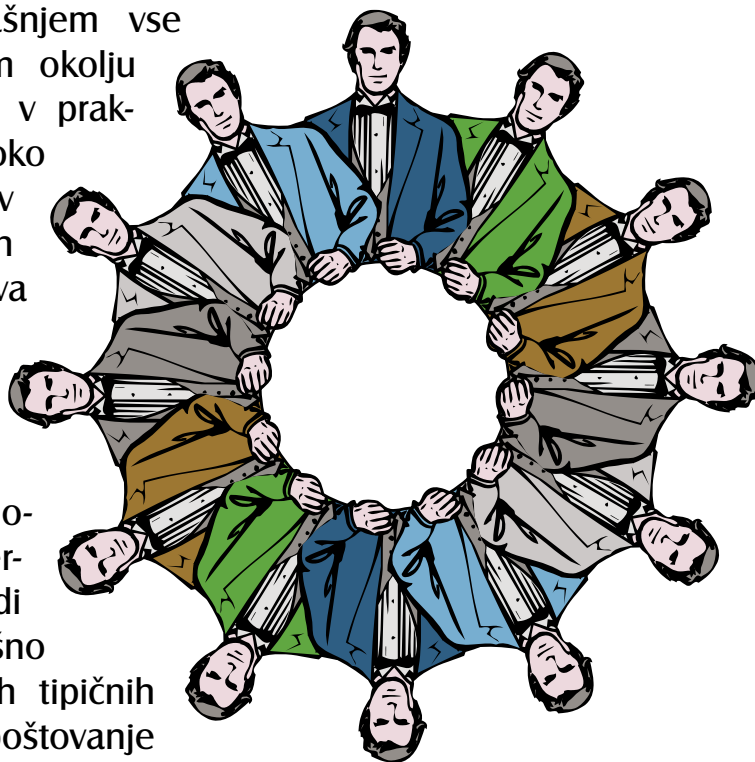
www.okconsulting.si • info@okconsulting.si



Zdrav individualizem kot pogoj timskega dela

Dobro sodelovanje temelji na spoštovanju individualnih razlik.

Timsko sodelovanje je v današnjem vse kompleksnejšem organizacijskem okolju nesporna zapoved. Implementacija v praksi pa pogosto precej odstopa od visoko letečih idealov. Eden od paradoksov se kaže v tem, da v zaostrenih tržnih razmerah globalnega gospodarstva timsko delo bolje funkcionira v kulturnih okoljih, ki so naravnana tradicionalno individualistično – ne pa skupinsko oziroma kolektivistično, kot bi na prvi pogled pričakovali. Zaposleni iz tradicionalno skupinsko usmerjenih okolij, kamor lahko štejemo tudi Slovence, se morajo zato za uspešno timsko delo izpopolniti v nekaterih tipičnih individualističnih veščinah, kot so spoštovanje individualnosti v timu, suverena predstavitev lastnih zamisli, ločevanje vsebinske in odnosne ravni v konfliktih.



V teoriji je vse jasno: tim je manjše število ljudi z dopolnjujočim se znanjem, ki so se zbrali zaradi skupnega namena in ki jih povezuje skupno stremljenje k cilju ter skupna odgovornost. V praksi pa se na žalost pogosto ideja timskega dela, ki naj bi prinašala širok spekter znanja, informacij, zamisli in pristopov k reševanju problemov ter zagotavljala večje razumevanje, osredotočenost, zavzetost in pripadnost vseh vpletenih, izrodi v skupinsko agonijo, v kateri prevladuje nesorazmerna izraba časa, pritisk skupine na drugače misleče, dominantnost posameznih članov, nejasne odgovornosti, površne analize in prehitre odločitve.

Tim se mora dejavno ukvarjati z mnogimi vidiki lastnega delovanja, in ne le projekti, ki jih naj bi jih kakovostno izpeljal, saj tako ne bo kakovostno narejenih dosti projektov:

- *Da bi zmanjšali slabosti timskega dela, se morajo člani tima vedno ukvarjati tudi z odnosi in atmosfero v timu.*
- *Razmišljati morajo o usklajevanju dela članov in o vplivu, ki ga imajo posamezniki na druge in tim.*
- *Ukvarjati se morajo z resničnim razumevanjem ciljev in pridobivanjem predanosti skupnim ciljem.*
- *Razvijati morajo svojo komunikacijsko kulturo in sposobnost konstruktivnega reševanja konfliktov.*
- *Še posebej pazljivi morajo biti pri opredelitvi in vzdrževanju kakovostnega pretoka informacij v vseh smereh.*
- *Pomembno in na žalost pogosto prezrto področje je tudi področje čustvene dinamike skupine (ki po nekaterih raziskavah pomeni kar 80 odstotkov dinamike skupine in seveda nanjo usodno vpliva).*
- *In navsezadnje, izdelovati in nenehno rafinirati morajo tudi načine opazovanja procesov, tima ter posameznikov v njem in čim bolj objektivnega vrednotenja vseh teh členov.*

Obvladati te pogosto nevidne aspekte timskega dela je seveda zahtevna naloga, ki pa je še toliko težje izvedljiva, ker vsak posameznik v tim prinaša svojo osebno prtljago, torej svoje zavestna in podzavestna prepričanja, navade, strahove ..., ki na njegovo sodelovanje v timu ves čas vplivajo. Skoraj najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju tovrstne osebne prtljage pri vsakem posamezniku pa je okolje, v katerem sta potekali njegova primarna in sekundarna socializacija. V članku bomo skušali nekoliko pojasniti vpliv družbene kulture na timsko delo in se predvsem posvetiti vprašanju, kako najti idealno kombinacijo individualizma in kolektivismu ter tako združiti sinergične učinke in skupin-

sko energijo timskega dela ter obenem ne zadušiti individualnega kreativnega duha posameznika.

Družbena kultura in njen vpliv na posameznika

Za kulturo bi lahko rekli, da je nekakšen spomin družbe, saj ima podobno vlogo, kot jo ima spomin na izkušnje pri posamezniku. Kultura določene družbe je torej posledica izkušenj in predvsem kombinacija vsega, kar se je v razvoju te družbe izkazalo za učinkovito, uspešno. Rezultat se kaže v raznovrstnih elementih, kot so ustaljene besedne zveze (pregovori, reki), prepričanja, stališča, družbene norme, razporeditev vlog, vrednote in kolektivna verovanja, morda najpomembnejša pa so tista neizgovorjena prepričanja o najbolj bistvenih postavkah življenja, torej o tem, kdo smo, kaj smo, kaj je pomembno in kaj ni pomembno, kaj je treba in kaj se ne sme ... Gre torej za tisto, o čemer se ne govori, ne piše in pogosto niti ne razmišlja kaj dosti, se pa razume samo po sebi.

Ko v določeno kulturo uvedemo nove elemente, jih ta prežveči skozi stoletja star kontekst in jih izpljune dodobra preoblikovane, lahko bi tudi rekli popačene. Tipičen primer tovrstnega razmeroma novega elementa je ideja timskega dela, ki ga zahteva globalno izjemno kompetitivno gospodarsko okolje in nenehno iskanje neizrabljenih virov, ki pa ga kulture seveda nemudoma prilagodijo sebi. Ravno zato je timsko delo v Sloveniji, na Japonskem, v ZDA, Estoniji, Iranu, na Kitajskem, v Egiptu, na Nizozemskem, v Zairu in Argentini videti drugače, čeprav so vodje HRM in uvajalci timskega dela verjetno prebirali iste svetovne avtorje s tega področja.

Najpogosteje citirani avtorji s področja raziskovanja medkulturnih razlik, kot so Triandis, Trompenaars in Hofstede, se strinjajo v tem, da je se ena od osnovnih razlik med kulturami kaže v njihovi kolektivistični ali pa individualistični usmerjenosti.

Značilnosti kolektivismu

Kolektivistične kulture zaznamuje predvsem močna medsebojna povezanost njihovih članov. Zaradi nje in s tem medsebojne soodvisnosti so posamezniki fokusirani na odnose in jih skušajo ohraniti. Konflikte skušajo reševati tako, da odnosi ne bi razpadli, zato se pogosto izogibajo konfrontacijam.

Ker doživljajo cilje in interese skupine kot pomembnejše od lastnih, vedenje ob-

likujejo po normah, ki jih določa skupina. Zaradi moralnega kodeksa vzdrževanja odnosov in skupnosti za vsako ceno je za kolektivistične kulture značilna tudi visoka raven izogibanja negotovosti ter težnje po ohranjanju znanega in varnega.

Zaradi nenehne skrbi po ohranjanju skupine je za kolektivismu značilna tudi precejšnja usmerjenost v ohranjanje zunanje podobe skupine in podobe drugih članov skupine (nekoliko manj pa lastne podobe), zato je komunikacija pogosto zavita v celofan, morala in etika se prilagajata pričakovanjem skupine, prizadetost posameznikov pa nima pomembne vloge.

Kolektivistični družbeni vzorec je bolj značilen za družbe, v katerih so viri resnično omejeni. Ko jih je sorazmerno dovolj, pa se običajno začne razvijati individualistična kultura.

Značilnosti individualizma

Raziskave kažejo, da s tem ko družba postaja bogatejša in kompleksnejša, zaradi večje količine in raznovrstnosti izbire in različnih možnih življenjskih stilov, njena kultura postaja bolj individualistična. Več ko je torej na voljo izbire, bolj individualistično se začenejo vesti ljudje, in bolj ko so posamezniki individualistični, večjo željo po možnosti izbire imajo.

Poglavitne moralne vrline v individualizmu so avtonomija, suverenost, neodvisnost od skupine. V individualistično naravnani kulturi posamezniki dajejo prednost osebnim ciljem in njihovo vedenje temelji na lastnih stališčih, in ne več na stališčih skupine.

Ne samo da je v individualizmu neodvisnost zelo cenjena vrлина, vsako življenje je obravnavano kot pomembno in šele v individualizmu resnično zaživi borba za človeške pravice (ki je v ekstremnih kolektivističnih, kot je kitajski, skorajda ni). V individualizmu tudi morala ne temelji več na pričakovanjih in normah skupine, temveč na vprašanju, ali je posameznikova suverenost prizadeta ali ne.

Komunikacija je neposrednejša, usmerjena k vsebini, in ne toliko k obliki in reševanju konfliktov, vse gre hitreje, odločneje, tudi za ceno razpada odnosov.

Katera kultura je boljša

To je seveda vprašanje za milijon dolarjev. Verjetno pa je resnica taka, da noben kulturni tip ni sam po sebi idealen, temveč v sebi nosi svoje prednosti in slabosti. Še več; v vsaki kulturi so individualistični in kolektivistični vedenjski vzorci in v vsaki kulturi imamo izrazito kolektivistično

ter izrazito individualistično naravnane posameznike. Pomembno pa je razumeti posledice prevladujočih vzorcev. Preden se lotimo vpliva kolektivističnih in individualističnih kulturnih elementov na timsko delo, bi radi orisali še nekaj poglobitvenih slabosti ene in druge kulture.

Najočitnejša slabost kolektivismu je, da zaradi močnih družinskih vezi in vezi v skupini, ki ji pripadajo, posamezniki težje postanejo samostojni, suvereni, kreativni. V kolektivnih družbah se že s šolskim in vzgojnim sistemom pri otroku ubije samospoštovanje, otrok postane ubogljiv (in nikakor inovativen, svobodnomisleč). Zaradi močnih vezi se ljudje težje in kasneje odločajo za odhod od doma, morda v tujino, novim izzivom nasproti.

Ker je breme pričakovanih družbe, ki naj bi jih vsak posameznik izpolnil, težko in dušeče, v posameznikih ostaja manj energije in inspiracije za samouresničitev, zadovoljevanje njihovih notranjih ciljev – tako je recimo prostovoljno delo bistveno manj pogosto, saj ljudje preprosto ne čutijo več motivacije, da bi se še bolj razdajali.

Zaradi izogibanja negotovosti se posamezniki razmeroma zlahka prilagodijo in podredijo avtoriteti moči, prenesajo večje doze žrtvovanja. S tem je več nasilja močnejših nad šibkejšimi (recimo v družinskem okolju), podrejanja in ubogljivosti.

V delovnih okoljih pa je morda najopaznejša posledica kolektivismu skrivanje informacij, prilagajanje, prepočasno odločanje in pomanjkanje povezovanja z drugimi skupinami, tako imenovano vrčkarstvo.

Seveda pa ima individualizem, ki je, zgodovinsko gledano, sicer sodobnejši pojav, tudi nešteto slabosti. Najočitnejša je, da se zavoljo čaščenja lastnih, osebnih ciljev in šibkejših medosebnih vezi rojevajo egocentričnost, narcisoidnost, samovšečnost in egoizem. Od nenehne ukvarjanja s seboj in lastnimi cilji pa je do siljenja drugih v podrejanje le korak.

V individualističnih družbah se zaradi samostojnosti kot vrhovne vrline pri vzgoji na eni strani in preokupiranosti staršev z doseganjem lastnih ciljev na drugi otroke pogosto potiska v preveliko in prezgodnjo samostojnost. Tako se otrok znajde v osamljenosti, izgubi perspektive, čuti se prepuščenega samemu sebi in si skupinsko podporo ter lastno identiteto najde v subkulturi, drogah. Pri kolektivismu je torej preveč družbenih okvirov, ki počasi dušijo posameznika, pri individualizmu pa je spoštovanja družbenih okvirov premalo, ljudje se ne znajdejo, osamljeno tipajo v temi in se pogosto po nepotrebnem učijo trdo, z bolečimi preizkušnjami,

ki jih sami ne zmorejo premagati. Marsikdo je v individualizmu torej prekmalu vržen v vodo in se začne utapljati, v kolektivismu pa se pogosto nikdar ne nauči samostojno plavati.

V delovnih okoljih lahko pretiran individualizem pripelje do obsedenosti s tekmovalnostjo, ta pa začne sčasoma ubijati kreativnost, namesto da bi jo stopnjevala. Ljudje se namesto z razvojem in ustvarjalnostjo ukvarjajo predvsem s premagovanjem drugih, preverjanjem lastnega statusa in dosežkov ...

Na sončni strani Alp

Pri nas se je v nasprotju s tradicionalnimi protestantskimi družbami, v katerih se je razvila individualistična kultura, razvil pretežno kolektivističen duh. Ne zgolj zaradi katolicizma, ki je po raziskavah povezan s kolektivismom (protestanti se, na primer, k bogu obračajo kot posamezniki, katoliki kot skupina), temveč tudi zaradi slovanske kulture, ki je že sama po sebi usmerjena k odnosom bolj kot k elementom, značilnim za druge kulture (akcija, cilji, ideje, procedura ...). Svoje je dodala še epizoda socializma s povojnim pomanjkanjem, seveda skupaj z bratstvom in enotnostjo in dejstvom, da smo bili vsi mi Titovi in Tito je bil naš. Kakor so bile tudi tovarne naše, torej družbene.

V prejšnjem sistemu se je v delovnem okolju kolektivismom kazal v pasivnosti posameznikov, kroničnem prelaganju odgovornosti in nenehnem skrivanju posameznikov za skupino. Za vse nas, ki smo nekako v srednjih letih, velja torej, da smo odraščali v tipičnem kolektivismu, mlajše generacije pa že v vse bolj in bolj drugačnih časih ter družbenih okoliščinah, ki so temeljile na drugačnem medsebojnem razmerju kolektivismu in individualizmu.

V zadnjem desetletju in pol je k nam prodril kapitalizem v marsikateri od svojih brutalnih oblik. Izhaja iz povsem individualističnega razmišljanja, temelječega na proaktivnosti, samostojnosti, neodvisnosti, upoštevanju lastne individualnosti, prodornosti in doseganju ciljev. Ta novi val individualizma lahko konča v brezobzirnih turbooblikah ali pa zdravih okvirih, ko se vsak posameznik sicer predvsem osredotoča na svoje potrebe in vrednote, vendar obenem tudi povsem spoštuje potrebe in vrednote drugih.

Nacionalna kultura vpliva na splošno poslovno kulturo, poklicno kulturo (torej kulturo posamičnega poklica) ter seveda na osebno kulturo posameznika. Interakcija vseh teh kultur pa se kaže tudi v kakovosti in uspešnosti timskega dela.

Timsko delo in kolektivistična kultura

Čeprav bi na prvi pogled rekli, da je za uspešno timsko delo vsekakor bolj primerne in dobrodošla kolektivistična kultura, se marsikdaj resnica izkaže za nekoliko drugačno, če ne že kar za ravno nasprotno.

Seveda določene prvine kolektivistične naravnosti pozitivno pripomorejo k timskega delu. Zdrav kolektivismom bo v timsko delo vnesel visoko raven povezanosti med člani in tudi pripadnosti timu. Posledica je lahko močan občutek uživanja in izpolnjenosti v dobri skupnosti. Ravno tako zdrav kolektivismom lahko amortizira individualistično gonjo za rezultati in presežki ter v perspektivi ohranja tudi druge elemente kakovosti timskega dela, kot so ljudje, odnosi, kakovost bivanja tu in sedaj. Vse to bo lahko pripomoglo k še večji zavezanosti k timskega delovanju. Vendar pri tem mislim na zdrave kolektivistične težnje. Pri pojavih radikalnega ideološkega kolektivismu, kot recimo na Kitajskem, seveda težko govorimo o usmerjenosti k človeku, odnosom in kakovosti bivanja, saj, kot je bilo rečeno v prejšnjih poglavjih, v njih posameznikovo življenje povsem izgubi veljavo.

Kolektivistično izogibanje konfliktom in ohranjanje navidezne harmonije neizbežno vodi v iskanje zunanjih krivcev in sovražnikov, s tem pa v znano vrčkarstvo in borbo z drugimi timi namesto zelenega sodelovanja med sektorji za skupne cilje.

Ostanimo raje pri nas in pri našem tipu kolektivismu. Kot dobro vemo, je za kakovostno timsko delo ključna učinkovita komunikacija. To je prva točka, na kateri kolektivistični načini delovanja v timsko delo vnesejo več škode kot koristi. Ker je v kolektivismu poudarek na vzdrževanju harmonije (čeprav zgolj navidezne), je komunikacija posredna, nejasna, zakasnela. Raziskave kažejo, da se v kolektivismu pričakuje, da znajo ljudje skorajda brati misli drug drugega in da se torej ni treba izpostaviti ter se naravnost izraziti, saj bodo drugi slej ali prej uganili (vsaj spodobilo bi se, mar ne), kaj mislimo in kaj nas tišči. V dobrem timu seve-

da ni ne časa ne prostora za tovrstna preigravanja.

Še več, tim presežno vrednost črpa iz različnih pogledov, različnih pristopov, idej, vendar morajo biti člani tima najprej sposobni izraziti svoje mnenje in se tudi »boriti« zanj, vztrajati ... V podjetjih in timih pa kot nekakšno rdečo nit nenehno slišimo stavek: »Oh, saj sem že enkrat lepo povedal, pa me ni nihče poslušal in nima smisla vztrajati.« Ne moremo vendar pričakovati, da bodo ostali člani tima takoj popadali na kolena, ko bomo povedali svoje drugačno mnenje. Nekoliko več truda bo potrebnega. Si predstavljate Kolumba, če se ne bi boril za lastne ideje in bi si mislil: »Saj sem jim že enkrat rekel, da je zemlja okrogla, pa me nihče ni resno jemal. Naj se gredo vsi solit, saj nima smisla in je vse brez zveze.«

Kolektivistični strah pred konflikti

V tem duhu se konflikti, ki naj bi bili osrednja priložnost za generiranje novih in boljših idej, torej za resničen napredek, v kolektivističnem okolju doživljajo kot nujno zlo, ki se mu je treba izogniti. V kolektivismu gre veliko energije za ohranjanje zunanje podobe skupine in tudi podobe drugih članov v skupini, timu. Tako se napetosti in konflikti prikrivajo, vzdržuje pa se vljudna, uglajena fasada, ki služi za beg pred resničnostjo in pravo komunikacijo. V kolektivismu je veliko tabuiziranih tem: posamezniki in tudi skupina se izogibajo izpostavljanju bolečih točk in neugodnih vprašanj, ki bi lahko vodila k še večji napetosti in razdor.

Individualistične kulture že na samem začetku pogosto olajšajo nadaljnje delovanje tima s tem, da članstvo v timih izbirajo bolj na osnovi sposobnosti posameznikov kot pa njihove lojalnosti, všečnosti ali celo ne osnovi osebnih ali sorodstvenih odnosov s tistim, ki tim izbira, kot se pogosto dogaja v izrazito kolektivističnih okoljih.

V duhu izogibanja konfliktom se problemi ne pojasnijo dovolj, iščejo se hitre in pogosto površinske rešitve, v katerih močnejši pridobijo, ostali pa izgubijo, vendar potrpijo in se ne borijo na pravem mestu in ob pravem trenutku (in na primeren način) zase, temveč o tem kvečjemu tožijo v ožjih skupinah ob pivu ali kavici. Taka delitev na neformalne podskupine pa na timsko delo deluje skrajno destruktivno.

Ko pa že pride do priznanja konflikta in njegovega reševanja, kolektivistično naravnani timi pogosto izgubijo perspektivo, ker v razpravo pritegnejo širino slike, se ukvarjajo z zgodovino, splošnimi principi, ponosom in podobnimi podrobnostmi konteksta, namesto da bi se osredotočili na relevantno vsebino. Dodatno težava za timsko delo pa je kolektivistična navada, da velik del komunikacije in razčiščevanja konfliktov v duhu izogibanja konfrontaciji prenesejo v čas in prostor zunaj sestankov ter tako samo reševanje konfliktov raztegnejo do utrujajočih razsežnosti.

Kolektivistično izogibanje konfliktom in ohranjanje navidezne harmonije neizbežno vodi v iskanje zunanjih krivcev in sovražnikov, s tem pa v znano vrtičkarstvo in borbo z drugimi timi namesto želenega sodelovanja med sektorji za skupne cilje.

Nemočni otroci velikega vodje

Kolektivističen odnos do avtoritete dodatno zaplete razmerje med vodjem tima in člani. Po eni strani vodja svojo vlogo kaj hitro razume predvsem kot nadzor drugih in se v kolektivistični nesposobnosti sprejemati drugačna mnenja ter s tem ogroženosti začne zapirati v svojo vsemogočnost; moč ohranja v svojih rokah, nastopa z nadzorom in grožnjami. Kolektivistično naravnani posamezniki v timu tak odnos iz strahu pred posledicami in izločenostjo razmeroma zlahka sprejmejo (namesto da bi na ta odnos opozarjali, ga izpostavili in se mu na konstruktivno uprli), začnejo se čutili nemočne, uboge, postanejo pasivni in sčasoma utihnejo. To tišino si vodja razlaga kot podporo ter strinjanje in tako je začarani krog sklenjen.

Po drugi strani pa v kolektivismu podrejeni zlahka projicirajo odgovornost v vsemogočnega vodjo, ki postane nekakšna univerzalna očetovska figura in ki naj bi poskrbel za vse. V kolektivismu se ljudje kaj hitro začnejo vesti kot nemočni otroci in čakajo, da bo vse uredil njihov vodja.

Kolektivismom tako v timih zlahka zaduši pretok informacij, privede do prevlade agresivnejših članov, visoke ravni strahu, napetosti in pasivnosti, sprejemanja tabu tem in nenapisanih pravil igre.

Resnični timski duh se ne bo razvil dlje kot do površinske navidezne resničnosti, kreativnost in zlata vredna individualnost posameznikov se začeta utapljati v kolektivni brezobličnosti in uniformiranosti, ideja timskega druženja ter dela pa vse bolj demotivira vse vpletene.

Timsko delo in individualistična kultura

Individualistične kulture že na samem začetku pogosto olajšajo nadaljnje delovanje tima s tem, da članstvo v timih izbirajo bolj na osnovi sposobnosti posameznikov kot pa njihove lojalnosti, všečnosti ali celo na osnovi osebnih ali sorodstvenih odnosov s tistim, ki tim izbira, kot se pogosto dogaja v izrazito kolektivističnih okoljih.

Individualistična kultura v marsičem blagodejno vpliva na komunikacijsko uspešnost tima. V skrbi za transparentnost in koristi vseh vpletenih tim veliko pozornosti namenja začetnemu usklajevanju, dogovorom, jasno določenim ciljem in natančno izdelanim pravilom sodelovanja.

Za timsko delo morda ena najpomembnejših lastnosti zdravega individualizma (s poudarkom na »zdravega«) je sposobnost sprejemanja individualnosti in drugačnosti – ta namreč zagotavlja, da se individualnost posameznikov ne bo dušila v timu in da bo tim sposoben objektivno ocenjevati lastno učinkovitost ter delovanje.

Individualistični kulturi lastna težnja po neposredni komunikaciji tim vodi v manj oviran pretok informacij in učinkovito komuniciranje lastnih misli ter občutkov. Vsi imamo izkušnjo, kako na konferencah in seminarjih občinstvo v individualističnih kulturah željno in suvereno postavlja vprašanja, izraža svoje misli, pripombe, izkušnje ter kakšna pridna tišina ponavadi vlada v kolektivističnih okoljih (resnične povratne informacije pa potem dobiš v toaletnih prostorih, ko tiho ždiš v svoji kabini in nehote slišiš komentarje slušateljcev).

Dobrodošle individualistične vrline za uspešno timsko delo pri nas

Individualistične vedenjske navade, ki bi bile dobrodošle v poslovnih timih v slovenskem kulturnem okolju, bi lahko strnili v tri ključna področja: komuniciranje, reševanje konfliktov in vprašanje avtoritete. Na teh treh področjih bi bili torej dobrodošli:

Komunikacija

- Razvijati veščine suverene, samopromotivne komunikacije.
- Razvijati sposobnost jasne, neposredne, takojšnje (vendar konstruktivne) komunikacije.
- Povečevati sposobnost izražanja jasne in dobronamerne povratne informacije in kritike.
- Razvijati vztrajnost pri proaktivni »borbi« za lastne ideje in konstruktivnega vztrajanja pri neodzivu ostalih.
- Preseči pretežno fokusiranje na obliko in kontekst komunikacije ter se usmerjati bolj na vsebino.
- Razviti čustveno in socialno inteligentnost do stopnje, na kateri svoje misli in komunikacije sprejemamo kot enakovredne ostalim, ravno tako pa tudi misli in komunikacije ostalih sprejemamo kot enakovredne našim.

Konflikti

- Načrtno se učiti veščin konstruktivnega reševanja konfliktov.
- Povečevati sposobnost takojšnje sprijaznitve s konfliktom.
- Razvijati pogum pri izražanju drugačnega mišljenja, čeprav s tem porušimo harmonijo v odnosih ali pod vprašaj postavimo svoj ugled.
- Zavedati se dejstva, da drugače misleči niso naši sovražniki.

Avtoriteta

- Razvijati lastno suverenost in zdravo samozavest, temelječi na naših sposobnostih, vrlinah in možnostih ter neobremenjeno z našim položajem na hierarhičnih lestvicah.
- Zavedanje lastnih temeljnih komunikacijskih pravic in pravic v odnosih:
 - da bi izražali svoje potrebe, vrednote, občutke, misli ...;
 - da bi bili obravnavani s spoštovanjem kot inteligentna, sposobna in enakovredna človeška bitja.

Ker individualistične kulture svoj fokus v konfliktih usmerjajo bolj na vsebino in manj na širši kontekst ter težijo k jasnim dogovorom, se tudi konflikti hitreje in uspešneje razčiščujejo. Individualistične lastnosti sposobnosti poslušanja tudi drugače mislečih, sprejemanje razlik in neskladja se pri delovanju tima kažejo tudi v razpravah, sestankovanjih in orodjih za generiranje idej, kot je »brainstorming«, ki v kolektivističnih okoljih le težka resnično zaživi.

Individualistični odpor do avtoritete moči je v kombinaciji s sposobnostjo neposrednega komuniciranja lahko najpomembnejši korektivni element, ki nezdravo avtoriteto počasi transformira v učinkovite načine odločanja in soodločanja.

Za timsko delo morda ena najpomembnejših lastnosti zdravega individualizma (s poudarkom na »zdravega«) je sposobnost sprejemanja individualnosti in drugačnosti – ta namreč zagotavlja, da se individualnost posameznikov ne bo dušila v timu in da bo tim sposoben objektivno ocenjevati lastno učinkovitost ter delovanje.

Nikakor pa to ne pomeni, da individualizem za timsko delo pomeni zgolj mleko in med. Če gre poudarjanje individualističnih lastnosti predaleč, se razmerje med posamičnimi cilji in cilji tima podre v nasprotno smer. V tem primeru lahko samovšečnost in pretirano poudarjanje sebe in lastnih prednosti ter predvsem težnja po nenehnem soliranju pripeljejo do nezdrave tekmovalnosti v timu, ki za dinamiko tima seveda ne pomeni nič dobrega. Posamezniki se pretirano ukvarjajo s prisvajanjem zaslug za uspehe tima ter pranjem lastnih rok pri neuspehih. V kombinaciji z za individualistično kulturo razmeroma običajnimi površnimi medosebni vezmi in medlim tovariškim (kako arhaično že zveni ta beseda) duhom to lahko pomeni začetek umiranja resnično kakovostnega timskega sodelovanja.

Zdrav individualizem posameznikov kot zdravilo za kronične bolezni tima?

Kakor noben odnos ni popoln, tako tudi noben tim ni popoln. Tim, ki se hoče uspešno razvijati, mora znova in znova skozi cikle prepoznavanja lastnih nefunkcionalnih elementov in vzorcev delovanja, zmedo in kaos razčiščevanja in notranjih konfliktov, stanja malodušja, izpraznjenosti, depresivnosti ter končno do zdravlilnih faz odkrivanja, brskanja po sebi in resnične, konstruktivne komunikacije.

Za nekaj najznačilnejših tipičnih kroničnih bolezni tima lahko kritična masa individualistično usmerjenih posameznikov resnično deluje kot zdravilo, saj se z njimi noče sprijazniti (kot njihovi kolektivistično usmerjeni kolegi) ter na njih nenehno opozarja.

Ena izmed najbolj znanih kroničnih bolezni tima je vsekakor ustvarjanje skupinske miselnosti, ki izloča kritično presojo ter ustvarja pritisk na posameznike. Kolektivistično naravnani posamezniki kar hitro podležejo temu pritisku in se skupinski miselnosti prilagodijo, individualisti pa se ji znova in znova upirajo ter jo razbijajo. V začetnih fazah sicer kronično izpadejo kot težavne osebe in dlakocepci, ker pa je njim samim vsebina pomembnejša od nalepk, ki jih dobivajo od sodelavcev in tima, vztrajajo in dosežejo spremembe.

Ena izmed najbolj znanih kroničnih bolezni tima je vsekakor ustvarjanje skupinske miselnosti, ki izloča kritično presojo ter ustvarja pritisk na posameznike.

Tudi druga tipična bolezen tima, to je inertno spanje na starih pravilih, vzorcih in

utečenih procesih, se ne more prav zares razviti, če je v timu dovolj prodornih individualistov, ki vztrajno izražajo pomisleke, kritiko, drugačno mnenje, se konfrontirajo s skupino tudi takrat, ko je ta nezadovoljna z njihovim »teženjem«.

Individualistično usmerjeni posamezniki nenehno izpostavljajo konflikte, nerazčiščene probleme in tako nenehno razbijajo kolektivizem tako ljubo navidezno harmonijo, v kateri se imamo vsi radi, pod preprogami pa že zmanjkuje prostora za vse, česar nočemo »videti«.

In ker se bodo individualisti hoteli ukvarjati tudi z lastnimi zmožnostmi in napredkom ter bodo svoje individualne potrebe in življenje jemali z vso resnostjo, ne samo da ne bodo sodelovali pri jadikovanju, pasivnosti, upravičevanju lastne nemotiviranosti (»zakaj bi se jaz trudil, če se pa tudi ostali ne trudijo, na koncu pa vsi enako dobimo«), temveč bodo na tovrstne pojave nenehno opozarjali in iskali možnosti izboljšav. In s tem, hote ali nehoče, zdravili še eno tipično bolezen timskega dela.

Sklepne misli

S pričujočim prispevkom nikakor nismo hoteli povedati, da smo kot predstavniki kolektivistične kulture manj sposobni kakovostnega timskega dela kot predstavniki individualističnih kultur. Gre le za iskanje pravega razmerja med individualizmom in kolektivizmom. Ravno tako, kakor se moramo mi naučiti v določenih okoliščinah biti bolj individualistični, se v izrazito individualističnih kulturah učijo razvijati kolektivistične spretnosti, ki so nam same po sebi umevne.

Kot v vsakem drugem je tudi v slovenskem kulturnem okolju resnično uspešno timsko delo možno. Da bi to dosegli, moramo v prizadevanjih, da bi ga izboljšali, znati identificirati tiste naše kulturne specifičnosti, ki ga zavirajo, in poudariti delo na tistih elementih, ki nam manjkajo in ki bi kakovost timskega dela izboljšali.

Razvijanje potrebnih individualističnih lastnosti za izboljševanje timskega dela

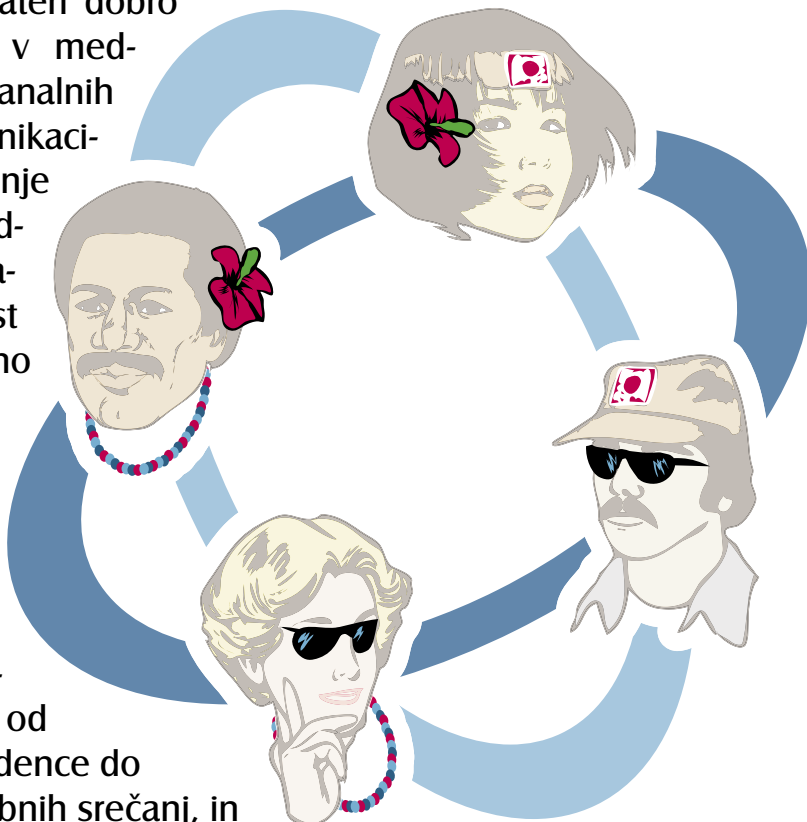
- Za spremembe najprej pridobimo podporo najvišjega vodstva.
- Skupaj s strokovnjaki in timi definirajmo pravila sodelovanja v timih:
 - da se bodo vsi počutili varne;
 - da bo pretok informacij v vseh smereh jasen, transparenten, ekonomičen in pretočen;
 - da bo zagotovljeno suvereno razmišljanje in izražanje posameznikov;
 - da bosta zagotovljeni enakovrednost in enakopravnost vseh;
 - da bodo zagotovljene komunikacijske pravice sodelujočih.
- Jasno predstavimo nove usmeritve in pravila sodelovanja.
- Izobrazimo in izurimo ljudi za suvereno in konstruktivno komuniciranje ter reševanje konfliktov.
- Razvijmo in vpeljimo jasne komunikacijske kodekse.
- Opredelimo notranjo skrbniško skupino, katere naloga bo skrb za kakovostno delovanje timov in med drugim tudi za pripombe ter težave posameznikov v timih.
- Razvijmo mehanizme za zagotavljanje navedenega.
- Ne pričakujemo takojšnjih rezultatov in ne obupujmo, če jih tudi čez pol leta še ne bo. Zastavili smo si velikansko nalogo.

Medkulturna komunikacijska kompetenca

Nihče se ne rodi medkulturno kompetenten – znanje in veščine je treba zavestno razvijati

Svet postaja globalna vas; marsikateri dobro zastavljen poslovni projekt pa v mednarodnem okolju propade zaradi banalnih malenkosti, kot so razlike v komunikacijskih navadah. Temeljno poznavanje medkulturnih razlik in njihovih nevidnih vplivov na poslovno prakso postaja pomembna konkurenčna prednost vsakogar, ki goji ali načrtuje poslovno sodelovanje s tujino.

Medkulturna poslovna komunikacijska kompetenca je zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže medkulturno znanje ter medkulturne komunikacijske veščine v raznovrstnih poslovnih interakcijah s pripadniki tujih kultur – od sestankov, pogajanj, pisne korespondence do poslovnih kosil in neformalnih družabnih srečanj, in sicer tako, da doseže svoj cilj oziroma namen, hkrati pa ne prizadene temeljnih vrednot tuje kulture.



Vrednote in »pravila igre« v družbi, ki jih nevede ponotranjimo že približno do 12. leta starosti, močno vplivajo na naše dojemanje sveta. Ko pridemo v stik z drugačno kulturo, se pravila igre popolnoma spremenijo, česar se ponavadi zavemo šele takrat, ko je že prišlo do »kratkega stika«.

Praktična uporaba medkulturnega znanja in spretnosti postaja pomembna konkurenčna prednost podjetja/organizacije, ki želi uspešno delovati na globalnem trgu: pri medosebni interakciji – v stikih s poslovnimi partnerji – in v trženju, oglaševanju in odnosih z javnostjo.

Medkulturnih stikov je v 21. stoletju vse več: pospešujejo jih hiter razvoj komunikacijske tehnologije in prometa, gospodarska globalizacija (selitev proizvodnje in storitev na cenejše trge – trenutno predvsem azijske; pohod multinacionalnk; mednarodni prevzemi; razmah turizma), težnja državljanov manj razvitih in demokratičnih držav po večji kakovosti življenja s selitvijo v bogatejše dele sveta (beg možganov; ekonomski in politični prebežniki), pa tudi nadnacionalne politične integracije (recimo širitev EU in zveze NATO).

Praktična uporaba medkulturnega znanja in spretnosti postaja pomembna konkurenčna prednost podjetja/organizacije, ki želi uspešno delovati na globalnem trgu: pri medosebni interakciji – v stikih s poslovnimi partnerji – in v trženju, oglaševanju in odnosih z javnostjo.

Če upoštevamo še podatek Evropske komisije, da je slovenska nataliteta med desetimi najslabšimi na svetu, si lahko mislimo, da bo podoba Slovenije že čez eno generacijo precej bolj multikulturna, kot je danes. In medkulturna komunikacijska kompetentnost je tudi v slovenskem okolju vse realnejša potreba.

Prvi primer: ob prvem medosebnem stiku z novim poslovnim partnerjem ali sodelavcem običajno vstanemo, mu trdno stisnemo roko, se predstavimo z imenom in priimkom (ali pa nas predstavijo) in ga odkrito pogledamo v oči. Če ta izpusti katero koli pravilo običajnega predstavitvenega rituala, nas to zmoti in ponavadi pomislimo, da je (z njim

seveda) kaj narobe. V mnogih kulturah, recimo v japonski, je intenziven očesni stik znamenje nevljudnosti, telesni stiki pa so skrajno omejeni. Pomembna pa je izmenjava vizitk. V večini islamskega sveta recimo roko stisnejo zelo ohlapno, in še to le med moškimi.

Drugi primer: če pomemben poslovni sestanek pri tujem (denimo arabskem) partnerju ves čas motijo zaposleni in drugi obiskovalci, ki vpadajo v sobo in odpirajo nove teme – ki z našim sestankom niti najmanj niso povezane oziroma sploh ne vemo, zakaj gre, počasi pa se nam dozdeva, da ne gori voda –, se sami pri sebi zgražamo nad manirami gostitelja, čeprav v njegovi kulturi komunikacijo dojemajo drugače – ni linearen proces, temveč večopravilen in kontekstualen; vsak novodošli ima prednost pred že navzočimi strankami oziroma obiskovalci, torej po načelu »kdor zadnji pride, prvi melje«. Pogovarjati se o več različnih temah hkrati za polikronično orientirane kulture, kakršna je arabska, ni problem.

Tretji primer: če prevajalec, ki ga je s seboj pripeljal tuji partner, med pogajanjem očitno doda ali odvzame nekaj vsebine, se čutimo upravičeno izigrane; pri tem pa se ne zavedamo, da je v nekaterih vzhodnoazijskih kulturah vloga tolmača tudi tako imenovano ohranjanje obraza oziroma osebnega dostojanstva vseh vpletenih; konkretne izrečene besede pa so manj pomembne.

Četrti primer: slovenski poslovnež na sestanku z nemškim poslovnim partnerjem zamudi 10 minut in tega niti ne opazi; ne opazi pa tudi popolnega, lahko bi rekli »kulturnega« šoka, ki ga ob tem doživi partner iz (recimo severne) Nemčije.

Peti primer: tišina v pogovoru je pri nas znamenje, da je prišlo do kratkega stika, še manjšo toleranco tišine od naše pa premorejo latinske kulture. V Skandinaviji, še zlasti v Vzhodni Aziji, pa je tišina sestavni del medosebne komunikacije, ko si nagovorjeni vzame čas za temeljit premislek, preden odgovori; takojšnji odziv kvečjemu kaže na zaletavost in pomanjkanje modrosti.

Šesti primer: Američani pri prodajnih predstavitvah pogosto uporabljajo presežnike (najboljše, najsodobnejše, najučinkovitejše). Za evropski okus je njihov slog vsiljiv in odbijajoč. Ko pa poslušajo naše »neangažirane« predstavitve, neredko pomislijo, da mora biti z izdelkom kaj narobe oziroma da ima prodajalec kaj za bregom – sicer bi se potrudil in na vso moč hvalil izdelek/storitev.

Nekatere lastnosti so občečloveške narave, na primer potreba po uveljavitvi, sprejetosti, spoštovanju; potreba po pravičnosti; skrb za najdražje; strah pred negotovostjo. Že način, na katerega pa se te prirojene lastnosti kažejo navzven, pa je odvisen od kulture.

Predstavljanje, sestanki, pogajanja, predstavitve so ritualizirane interakcije, ki potekajo po nenapisanih pravilih, veljavnih v določenem kulturnem okolju.

Težava je v našem naivnem mišljenju, da so vrednote in norme, s katerimi smo odraščali, več ali manj veljavne povsod po svetu.

Težava je v našem naivnem mišljenju, da so vrednote in norme, s katerimi smo odraščali, več ali manj veljavne povsod po svetu.

Kultura kot mentalna prtljaga

Kulturo v tem kontekstu pojmujejo po Hofstedeju (2001) kot kolektivno programiranje uma, po katerem se razlikujejo pripadniki ene skupine od druge. Kolektivno programiranje je vsota zavednih in nezavednih vzorcev razmišljanja, čutenja in delovanja, ki se prenašajo iz generacije v generacijo kot implicitna, večinoma očem prikrita nezavedna preživetvena strategija skupine.

Kultura torej strukturira našo percepcijo sveta in s tem bistveno vpliva ne le na komunikacijo, temveč v organizacijskem okolju tudi na motivacijske faktorje, sloge vodenja in upravljanja, načine odločanja v timu, veljavne pogajalske metode in druge poslovne prakse.

Kulturo radi primerjamo z ledeno goro: manjši del gore je očem viden in ga prepoznamo po načinu oblačenja, gestah, izražanju čustev, jeziku, običajih, nacionalnih junakih, množičnih medijih; večji del pa je neviden in se kaže v dojemanju časa, odnosu do okolja in zasebnega/javnega prostora, v tem, komu družba podeli status ali avtoriteto, v vlogi žensk, posrednem ali neposrednem verbalnem izražanju, primernosti humorja ... In ravno ta del, ki zajema 7/8 celote, je tisti, ki – podobno kot pri ledeni gori – povzroči največ komunikacijskih katastrof.

Ovire pri medkulturni komunikaciji

1. Etnocentrični pogled na svet

Človek, ki živi v sorazmerno enotnem kulturnem okolju – kar Slovenija, gledano v svetovnem merilu, vsekakor je –, avtomatično jemlje lastno kulturo in pravila vedenja v njej za merilo vsega, vrednote, prepričanja in vedenja iz tujih kulturnih okolij pa interpretira in vrednoti v skladu z normami ter pravili lastne kulture. Mi smo recimo prepričani, da ima vsak posameznik omejeno količino časa oziroma življenja, hinduistična kultura

pa ga doživlja kot neomejeno količino – kar ti ni namenjeno v tej inkarnaciji, ti bo morda v naslednji.

Edina pot za premagovanje te ovire je disciplinirano distanciranje od avtomatične interpretacije in vrednotenja »čudnih« sporočil in to, da ves čas iščemo razlage, utemeljene v specifičnem kulturnem vrednostnem sistemu.

2. Stres

Medkulturno interakcijo večinoma spremlja večja ali manjša mera stresa pri vseh udeležencih v komunikaciji, saj gre za nezane in nepredvidljive situacije. Celó če sicer zavestno poznamo komunikacijska pravila v tuji kulturi, se, kadar smo v stresu, naravno ravnamo po naših nezavednih, globoko ukoreninjenih, kulturno utemeljenih vzorcih razmišljanja in vedenja. Naša podzavest si želi nazaj v udobje varnega in poznanega. Kadar se v nesporazum zapleteta gostobesedni Italijan in lakonični Finec, bo prvi situacijo skušal rešiti tako, da bo začel še hitreje in s še več besedami pojasnjevati svojo plat, drugi pa bo svoje stališče avtomatično branil s še krajšo, še bolj strnjeno dikcijo in dolgimi premori tišine. Spor se bo tako le še poglobljal.

3. Stereotipi in predsodki

Stereotipi so preti-

rane (ne nujno negativne) predpostavke o določeni kategoriji ljudi, recimo »Nemci imajo radi pedantne postopke, Francozi so arogantni, Američani so neformalni«. Kot menijo mnogi raziskovalci, so v prvi fazi medkulturnega učenja koristni, saj nam s kategorizacijo vtisov in spoznanj pomagajo urejati »notranji zemljevid sveta«. Če pa ostanemo le na tej stopnji in ljudi po hitrem postopku okategoriziramo v skladu s tistim vedenjem, kar ga premoremo, postanejo stereotipi škodljivi: najbolj nevarno je, da iz številnih informacij, ki jih naš um prejema iz okolja, odberemo tiste, ki se ujemajo z našimi vnaprejšnjimi stereotipnimi pričakovanji, druge pa odmislimo. S tem ukalupljamo posameznike v našo poenostavljeno splošnoveljavno kulturno podobo in jih ne doživimo kot enkratnih oseb z lastnimi značilnostmi, temveč kot »modele iz kalupa« in s tem onemogočimo dejansko medosebno srečevanje.

Predsodki pa so poniževalna, negativno ali celo sovražna nastrojena stališča o pripadnikih tuje kulture, utemeljena na napačnih in površnih posplošitvah. Negativno vplivajo na sprejemljivost za nove informacije, s tem pa tudi na interpretacijo in evalvacijo prejetih informacij.

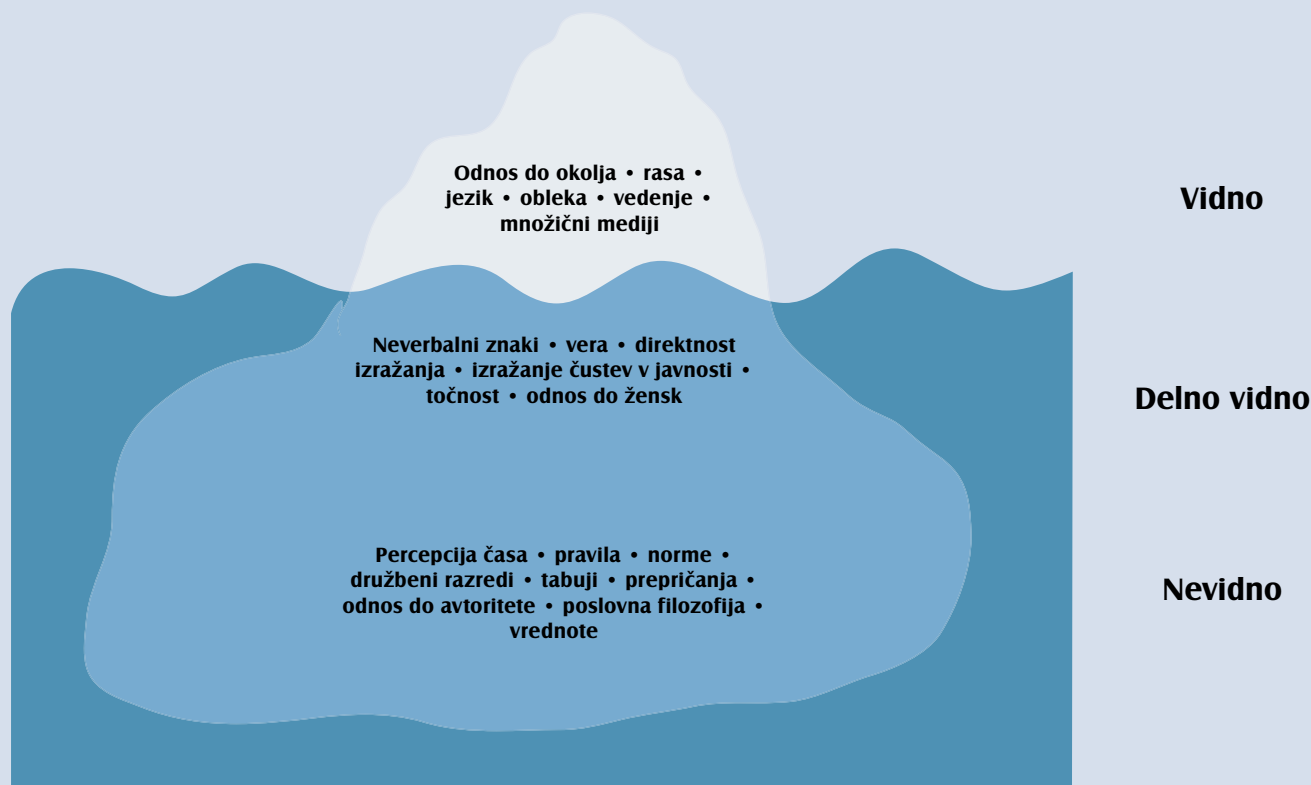
Predsodki so zelo subtilna kategorija in vsakdo jih verjetno ima več, kot misli, da jih ima. Nenehno si moramo prizadevati, da jih ozavestimo; cilj pa je, da znamo »moteče« tuje

kulturno vedenje interpretirati v skladu z vrednostnim sistemom te kulture.

4. Neverbalno komuniciranje

Neverbalno komuniciramo z obrazno mimiko, gestami, držo, očesnim stikom, fizično bližino, obleko. Mnogo od tega počnemo avtomatično, saj smo pomene neverbalnih sporočil usvojili že kot otroci v procesu (od kulture odvisne) socializacije. Velika verjetnost je, da bomo ob stiku z drugimi kulturami neverbalnim znamenjem pripisovali napačne pomene – podobne tistim, ki veljajo v našem okolju. Že v naši bližnji okolici, konkretno v Bolgariji, prikimavanje z glavno pomeni »ne«, odkimavanje pa »da«; »ne« z dvigom glave in pogledom navzgor izražajo tri četrtine prebivalstva. Posebneži smo torej mi!

Pri medkulturnih stikih moramo zato ves čas imeti v mislih, da – če kulture ne poznamo res dobro – enostavno ne moremo natančno vedeti, kaj je pomen neverbalnega sporočila; zavzeti moramo torej distanco in se izogniti prehitrim sodbam. Tudi če je gesta za našo kulturo žaljiva, tega ne smemo jemati osebno, temveč kot inspiracijo za poglobljanje znanja: o tuji kulturi in lastnih neverbalnih znamenjih, ki jih nezavedno oddajamo, in o tem, kaj z njimi sporočamo drugim.



Slika 1: Primerjava kulture z ledeno goro

5. Jezikovne ovire

Presegajo poenostavljeni koncept obvladanja jezika kot znanja besednega zaklada, slovnčnih in pravopisnih pravil; dejansko obvladaje jezika zajema tudi vedenje, kako, kdaj, kje in zakaj kaj reči; torej poznavanje implicitnih pravil rabe jezika, nezapisanih v jezikovnih priročnikih. V arabskem svetu je z okraski bogato in elokventno izražanje višek govorne umetnosti, Nemce pa najbolj prepičamo s kratkim, jedrnatim nastopom s čim več podatki in dejstvi.

V nebo vpijō primer neprimerne rabe jezika je Electroluxova reklama za sesalnike, nerodno prevedena iz švedščine v angleščino »Nothing sucks like Electrolux«. Glagol sicer dobesedno pomeni (tudi) »zsesava«, pomen, ki nam običajno prvi pade na pamet, pa je oralno spolno zadovoljevanje.

Širjenje jezikovnega znanja in veliko prakse pomaga tudi pri tej oviri. Kadar pa smo v dvomih, kaj je sogovornik želel povedati in ali smo bili pravilno razumljeni, pa skušajmo spoštljivo to čim prej razčistiti.

Merila uspešne medkulture komunikacije

- **Učinkovitost:** stopnja, do katere so udeleženci v interakciji dosegli svoje cilje; uspešna uresničitev pomembnih ciljev ali osvojitve nagrad glede na vložke/stroške;
 - **ustreznost/primernost:** stopnja, do katere niso prizadete norme, pravila in pričakovanja kultur, iz katerih izhajajo komunikatorji;
 - **zadovoljstvo z interakcijo:** čustveno doživljanje interakcije – ali je bila interakcija za udeležence ugodno ali neugodno doživetje.
- (povzeto po: Ting-Toomey, 1998)

Medkulture komunikacijska kompetenca

Koncept medkulture komunikacijske kompetence (MKK) zaposluje raziskovalce, odkar je Edward Hall v petdesetih letih prejšnjega stoletja ustanovil učno enoto za medkulture komunikacijo v okviru ameriškega ministrstva za zunanje zadeve in leta 1959 objavil prvo knjigo s to temo – Nemi jezik. Preden se je v strokovni literaturi uveljavil izraz »medkulture komunikacijska kompetenca«, so se za ta konstrukt uporabljali pojmi, kot so »čezkulture prilagoditev, medkulture uspešnost, medkulture učinkovitost, večkulture zavedanje, multikulturalizem, kulture kompetenca, medkulture kompe-

tenca«. V Sloveniji se je izraz doslej sorazmerno redko uporabljal, srečujemo pa tudi pojme, kot sta »interkulture kompetenca« in »medkulture sporazumevalna zmožnost«.

MKK je zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže medkulture znanje in medkulture komunikacijske veščine v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih medkulture komunikacijskih interakcijah.

MKK je zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže medkulture znanje in medkulture komunikacijske veščine v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih medkulture komunikacijskih interakcijah. V središču našega zanimanja je sicer medosebna komunikacija iz oči v oči, temeljna načela pa veljajo tudi za vse oblike komuniciranja, medosebne in medskupinskega: po spletu, telefonu, na videokonferencah, v množičnih medijih.

Dimenzije MKK

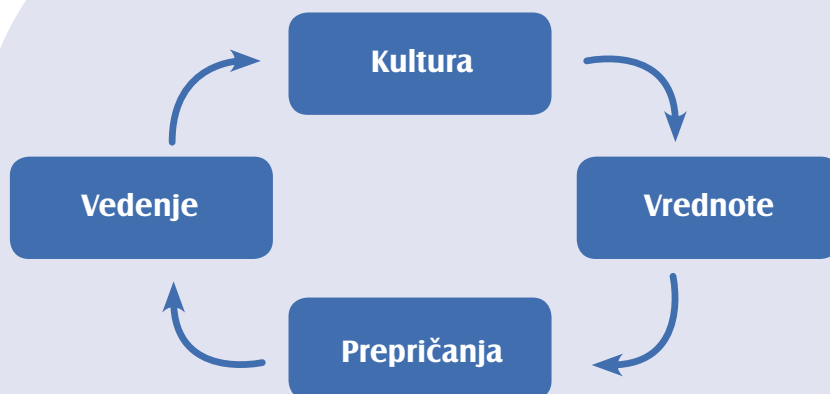
Motiviranost

Zaradi svoje od kulture odvisne narave medkulture komunikacijska kompetenca ni človeku prirojena, niti se ne razvije naključno. Nasprotno, MKK je tre-

ba zavestno razvijati, proces pa nikoli ni dokončan. Prvi pogoj je torej motiviranost za MKK. Izhaja iz zavedanja, da nosi vsak posameznik – zaradi okoliščin, v katerih je odraščal – s seboj določen mentalni »softver« in da posamezniki, ki so odraščali v drugačnih kulture okoljih, hodijo po svetu obremenjeni z od lastne kulture odvisnim mentalnim programom.

Faza zavedanja vključuje dva procesa: doumevanje ljudi, s katerimi prihajamo v stik, v njihovem kulture kontekstu ter ozaveščanje in obelodanjenje lastnih od kulture odvisnih mentalnih programov.

Motiviranost je afektivna dimenzija MKK, vsebuje pa še en pomemben element, ki so ga v raziskovanju MKK prispevali avtorji z vzhoda (Ting-Toomey, 1998): čuječno obzirnost (angl. mindfulness) v konkretni medkulture interakciji, pri čemer gre za pozorno spremljanje z vsemi petimi čuti lastnih notranjih prepričanj, kognicij in emocij in tudi prepričanj, kognicij in emocij drugih udeležencev v komunikaciji. Le tako se je mogoče v konkretni komunikaciji primerno in učinkovito odzivati. Kdor želi razviti večino čuječne obzirnosti v interakciji, se mora naučiti 1. na informacije in vedenje pogledati neobremenjeno, brez predsodkov, zunaj običajnih okvirov razmišljanja; 2. znati uvideti situacijo iz različnih zornih kotov; 3. upoštevati kontekst, v katerem interakcija poteka, in individualnost slehernega udeleženca; 4. ustvariti nove kategorije, s katerimi je mogoče razumeti nenavadno, »drugačno« vedenje drugega. Z drugimi besedami povedano, treba je razviti in v konkretni situaciji uporabiti ustvarjalno mišljenje in ustvarjalne vedenjske vzorce. Ali kot meni Langer (citiran v: Ting-Toomey, 1998: 204): »Če se želimo učinkovito odzvati na določeno situacijo, potem ni dovolj, da izberemo najboljšo izmed razpoložljivih opcij – potrebno je kreirati nove opcije.«



Slika 2: Vpliv kulture na vedenje in vpliv vedenja na kulturo (prir. po: Adler, 2002)

Znanje

Motiviranost povzroči potrebo po razvoju druge dimenzije MKK – znanja: če želimo zadovoljivo komunicirati s pripadniki drugih kultur, si moramo razširiti znanje o teh kulturah: dobra osnova je proučevanje njihovih simbolov, ritualov in herojev. Četudi se morda nikoli ne bomo strinjali z njihovimi vrednotami in svetovnim nazorom, bomo vsaj doumeli, na katerih ključnih točkah se njihove vrednote bistveno razlikujejo od naših, in znali njihovo vedenje interpretirati v okviru njihovega vrednostnega sistema. To pa bo dobra osnova za večje medsebojno razumevanje.

Modeli medkulturnih razlik služijo kot »znanje v ozadju«, iz katerega črpamo namige za naše vedenje v konkretni komunikacijski situaciji.

Kognitivna dimenzija MKK je najbolj raziskana od vseh treh dimenzij. Ker je kultura izredno kompleksen pojem, je težko v podrobnostih doumeti že eno samo kulturno okolje, kaj šele na stotine družb, ki živijo na planetu. Zato so raziskovalci razvili modele kulturnih dimenzij, po katerih se države, narodi, civilizacija, kulturni grozdi razlikujejo med seboj. Najhitrejši način akumulacije medkulturnega znanja sta razumevanje modelov medkulturnih razlik in pravilno umeščanje konkretne kulture v ta model ter na podlagi modela ustrezna čezkulturna primerjava dveh ali več okolij.

Najenostavnejši model (Triandis, 1999) je model individualizma in kolektivismu, po katerem je večina sveta tradicionalno kolektivistično usmerjenega, manjši del (predvsem anglosaške države ter zahodna in severna Evropa) pa je individualistično usmerjen. Kolektivistične družbe se ujemajo s komunikacijo visoke stopnje konteksta (po začetniku MKK Hallu), pri čemer je velik del pomena skrit v neverbalni kodi (mimika obraza, ton glasu, kontekst, situacija, vloga posameznika), v komunikaciji nizke stopnje konteksta pa je večina pomena sporočenega naravnost, v direktnem stavčnem pomenu besed.

Teoretsko in empirično najbolj dognan je Hofstedejev (1980, 2001) model petih kulturnih dimenzij, razvit na rezultatih obsežnih raziskav v več kot 70 državah, tudi v Sloveniji. Poleg že omenjene dimenzije individualizma/kolektivismu ta model vsebuje še dobro/slabo sprejemanja razlik v moči (sprejemanje avtoritete), maskulinost/femininost (agresivna asertivnost nasproti bolj zadržanemu in skromnemu vedenju), visoko/nizko stopnje

izogibanja negotovosti (pripravljenost tvegati) ter kratkoročno/dolgoročno usmerjenost.

Za organizacijsko vedenje je zelo uporaben še Trompenaarsov model (Trompenaars in Hampden-Turner, 1997): poleg individualizma/kolektivismu in odnosa do časa še univerzalizem/partikularizem (do katere stopnje veljajo enaka pravila za vse situacije in do katere stopnje vsaka situacija narekuje svoja pravila), nevtralna/afektirana komunikacija, specifična/difuzna komunikacija (ali je vse v pogodbah ali medosebne zaupanju), pripisovanje statusa posamezniku (glede na dosežke ali glede na pozicijo v skupini/družbi); odnos do okolja (človek si naravo podreja ali pa išče harmonijo z njo).

Modeli medkulturnih razlik služijo kot »znanje v ozadju«, iz katerega črpamo namige za naše vedenje v konkretni komunikacijski situaciji. Seveda je dobro poznati tudi seznane »treba je /ne sme se«, tako imenovane »do's and don't's« vsake kulture, vendar je njihova uporabnost omejena le na ozko število situacij, na katere se pač nanašajo.

Veščine

Veščine so vedenjska dimenzija MKK in se nanašajo na dejanja, ki ustrezajo merilu učinkovitosti in primernosti v danem komunikacijskem kontekstu.

Dva atributa spretnosti v MKK sta ponovljivost in ciljna usmerjenost. Če oseba le naključno izpelje dejanje/vedenje, ki velja za medkulturno komunikacijsko kompetentno, to še ni kompetenca, kajti v drugi situaciji ji morda ne bo uspelo ponoviti podobnega vedenja z enakim učinkom. Komunikator mora torej znati tekoče izvesti določen komunikacijski vzorec in poznati tudi razlog zanj – razumeti, zakaj je določena oblika vedenja v določeni situaciji kulturno primerna.

V zahodni kulturi velja, da se je veščin mogoče priučiti in da je bistvena motiviranost (ne pa osebnostne karakteristike).

Avtorji navajajo zlasti:

- *fleksibilnost: pripravljenost spremeniti naše verbalno in neverbalno vedenje, kognicijo in čustveno doživljanje (afekt), da bi se prilagodili interakcijskemu slogu drugega udeleženca v komunikaciji;*
- *pozorno opazovanje brez presojanja in vrednotenja;*
- *aktivno poslušanje z vsemi čuti;*
- *zdravo samopodoba in notranjo trdnost;*
- *spoštljivost;*
- *analitično empatijo;*
- *potrpežljivost;*
- *radovednost;*
- *pripravljenost odreči se sodbam;*
- *odprtost;*
- *spodobnost živeti z negotovostjo;*
- *obvladovanje stresa;*
- *smisel za humor.*

Razvoj kompetence

MKK ni končno stanje, temveč trajen proces, ki poteka v štirih stopnjah:

1. **Nezavedna nekompetentnost:** *komunikator nima ne zavedanja, ne znanja ne veščin o medkulturnih razlikah. To je stanje kulturne neosveščenosti in nevednosti. Njegove misli, besede in dejanja izvirajo iz etnocentrične perspektive.*
2. **Zavestna nekompetentnost:** *komunikator se zaveda, da perspektiva, s katere gleda na svet, ni univerzalna – zaveda se, da obstajajo medkulturne razlike. To je faza, v kateri začne posameznik postavljati pod vprašaj lastne komunikacijske vzorce in navade in iskati drugo optiko, skozi katero je mogoče doživljati medosebno komunikacijo. Motiviranost se torej pravkar začne razvijati, znanje in spretnosti pa še niso razviti.*
3. **Zavestna kompetentnost:** *komunikator proaktivno usvaja znanje in veščine za kompetentno medkulturno komunikacijo. Ob koncu te faze je sposoben v konkretni medkulturni interakciji aplicirati znanje, veščine in fleksibilno odzivnost, tako da je komunikacija učinkovita in kontekstualno ustrezna. Pri interpretiranju sporočil uporablja etnorelativno perspektivo.*
4. **Nezavedna kompetentnost:** *to je stanje avtomatičnega obzirnega spoštovanja medkulturnih razlik. V tej fazi komunikator spontano začne, vodi in zaokrožuje komunikacijo s pripadnikom druge kulture; brez napora prehaja iz enega v drug kulturni komunikacijski sistem. To stanje je v najboljšem primeru mogoče doseči po dolgotrajnem intenzivnem stiku s tujo kulturo in je nekako »idealno teoretično stanje«, saj je MKK trajen proces. In seveda – nezavedna kompetentnost v eni tuji kulturi je kaj malo uporabna v kateri koli drugi tuji kulturi; v tej je komunikator verjetno v drugi ali tretji fazi razvoja MKK.*

»Tretja kultura«

Zanimiv je koncept »tretje kulture«, ki ga zagovarja Casnrir (1999) kot odgovor na ponavljajoče se vprašanje, koliko se je v medkulturni interakciji smiselno prilagoditi komunikacijskim normam tuje kulture in koliko ostati »zvest« lastni kulturi. Zavrača komunikacijske modele, pri katerih ena kultura prevlada nad drugo, in zagovarja tezo, da se v optimalni medkulturni interakciji razvije tako imenovana tretja kultura, nekakšno presečišče kultur obeh komunikatorjev. »Tretja kultura« se razvije takrat, ko sta oba soudeležena ko-

munikatorja medkulturno kompetentna in se oba aktivno ter usklajeno vključita v ustvarjanje razmerja, ki bo vzajemno dobrodejno in koristno za obe strani.

Sklepne misli

- *Zavedajmo se, da so vrednote, prepričanja in vedenjski vzorci odvisni od posamezne kulture – ne pričakujmo podobnosti tam, kjer jih ni.*
- *Mnoge stvari, za katere menimo, da so splošno veljavne, »naravne za človeka«, so v resnici odvisne od kulture.*
- *Pomen nam dobro znanih besed, gest in vedenja se lahko od kulture do kulture močno razlikuje. Kar smo želeli povedati, je bilo zato morda napačno razumljeno in nasprotno: kar smo razumeli iz komunikacije, morda sploh ni bilo tako mišljeno.*
- *Ni treba, da se z vrednostnim sistemom druge kulture osebno strinjamo; prizadevajmo pa si ga razumeti.*
- *Večina ljudi v večini kultur ravna racionalno in konsistentno – za pravilno interpretacijo pa je treba poznati njihovo kulturno kodo.*

Viri

Adler, N. (2002). International Dimensions of Organizational Behavior. Cincinnati: South-Western.

Bradford, L., Allen, M. in Beisser, K. R. (2000). Meta-analysis of Intercultural Communication Competence Research. World Communication, 29, str. 28–51.

Cardel Gertsen, M. (1990). Intercultural Competence and Expatriates. The International Journal of Human Resource Management, 3, str. 341–362.

Casrnir, F.L. (1999). Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. International Journal of Intercultural Relations, 23, str. 91–116.

Hall, E. (1976). Beyond Culture. New York: Anchor Books.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Ting-Toomey, S. (1998). Facework Competence in Intercultural Conflict: An Updated Face-Negotiation Theory. International Journal of Intercultural Relations, 22, str. 187–225.

Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. London: Nicholas Brealey.

PRIMER OPREDELITVE MEDKULTURNO KOMPETENTNE OSEBE

Razumevanje koncepta kulture

Razume koncept kulture in vpliva, ki ga ima ta na vrednote, prepričanja in vedenje njenih članov in poslovno prakso.

Samozavedanje

Zaveda se lastnih od kulture odvisnih vrednot, prepričanj in vedenja, pa tudi tveganja, da bodo nekatera od njih povzročila trenje v komunikaciji s ciljno kulturo.

Samoobvladanje

Prepoznava in obvlada lastne odzive v negotovih in nepredvidljivih komunikacijskih situacijah.

Spoštljivost

Izkazuje spoštljivost do načinov, kako druge kulture rešujejo vprašanja človekovega bivanja ter organizacijskega delovanja.

Prilagodljivost

Ne da bi kompromitiral lastne ideale, v okolju ciljne kulture svoje vedenje prilagodi tako, da je sprejemljivo za ciljno kulturo.

Empatija

Sposoben se je vživeti v vrednote ciljne kulture – ne samo da jih intelektualno razume, temveč se zmore »postaviti v kožo« pripadnikov ciljne kulture.

Komunikacija

Svoje misli, znanje in pričakovanja izraža verbalno in neverbalno na način, ki je razumljiv in sprejemljiv v ciljni kulturi.

Poslovna komunikacija

Pozna temeljne razlike v poslovni praksi med lastno in ciljno kulturo glede na primer pozdravnega protokola, sestankov, pogajanj, prezentacij, pogodb in korespondence.

Nova paradigma organizacije in sodobni »leadership«

Danes že precej natančno vemo, kaj je bilo gonilo napredka naše civilizacije. Več kot očitno je, da so bile mehanicistično zasnovane znanosti in spremljevalna tehnologija uspešne v predvidljivih razmerah družbenega in s tem seveda tudi poslovnega okolja. Kakor hitro pa so postale spremembe tako hitre in nepredvidljive, čemur smo danes nedvomno priča, pa je postal stari pojasnjevalni okvir in iz tega izpeljane vrednote, obupno neučinkovit. Ključ za uspešno pariranje »šoku sprememb« je tako v sodobni, kvantni paradigmi in njenih implikacijah. Če imamo v mislih poslovni svet, to pomeni spremembe v organizacijskih strukturah, procesih (denimo nova koncepcija organizacijskega učenja, razvoj modela kompetenc in »leadershipa«) in tudi v vseobsežni filozofiji ter vrednotah podjetja, ki zadevajo neslutene zmožljivosti zaposlenih.



Razvoj znanosti, paradigme in njihove družbene implikacije

Civilizacijski razvoj je nedvomno posledica znanstvenega in tehnološkega napredka. Hkrati z znanstvenimi teorijami in njihovimi aplikacijami oziroma tehnologijo se spreminja družbena nadgradnja. Pogosto se niti ne zavedamo, za kako močan vpliv

gre, saj so ta spoznanja tako vseobsežna in temeljita, da segajo njihove implikacije skoraj na vsa področja človekovega delovanja – na kulturo, družbene institucije, medosebne odnose, preživljanje prostega časa itd. Pomislimo samo, kako se je spremenilo naše življenje po uvedbi interneta ali mobilne telefonije. Tehnologija vpliva celo na pojavljanje novih motenj oziroma bolezni. »Hikikomori« pravijo na Japonskem novemu pojavu med mladimi, ko se ti počutijo povsem

brezciljno, ne zapuščajo stanovanj, ne hodijo ne v šolo ne službo, ampak z zunanjim svetom komunicirajo le še po internetu.

Toda znanost se ne razvija premočrtno, ampak, kot je dokazal ameriški filozof madžarskega rodu Thomas Kuhn, skokovito, skozi kvalitativne preobrazbe ali znanstvene revolucije. Prvi je uporabil pojem paradigme. Gre za dominantno teorijo, tehnične procedure, metode, tehnologijo, standardne rešitve, strokovno izrazoslovje, pa tudi

prepričanja, vrednote itd. kot posledice konzenza članov znanstvene skupnosti.

Da so paradigme nekaj, kar je res trdno zakoreninjeno, da torej delujejo nezavedno oziroma na najbolj elementarnih ravneh (zaznavanje), priča primer, na podlagi katerega vidimo, kako je bila civilizacija stoletja ujeta v uhojene tirnice, uniformne mentalne vzorce.

Primer: ko so še verjeli, da je Zemlja ploščata, ljudje enostavno niso zaznavali ukrivljenosti horizonta, ko so recimo zrlji na odprto morje. In šele takrat, ko je bilo splošno sprejeto spoznanje, da je Zemlja okrogla, se je sploh lahko pojavilo (naivno) vprašanje, kako to, da tisti, ki živijo na spodnji strani zemeljske krogle, ne padejo z nje. Prej se tako vprašanje sploh ni moglo pojaviti.

Fritjof Capra je pozneje bistveno razširil uporabnost pojma paradigma. V zgodovini človeštva naj bi šlo za zaporedje dveh stadijev, dveh najsplošnejših epistemoloških (spoznavnih) modelov. Prvega imenuje kartezijansko-newtonska paradigma, ki temelji na mehanicistični logiki, preprostih vzročno-posledičnih odnosih, entitetah, elementarizmu, determinizmu in ki je kar 400 let prevladovala v naši civilizaciji: ne le v naravoslovnih vedah, ampak tudi družboslovju, seveda tudi v teoriji managementa (na primer taylorizem). Drugi je stadij ekološke, holistične, skratka nove paradigme. Ta se po eni strani opira na sodobno zahodno znanost: Bertalanffyjevo teorijo sistemov, Einsteinova spoznanja relativnostne teorije, kvantne mehanike, teorijo kaosa, Bohmove nelokalne povezave, po drugi strani pa – zanimivo – na starodavno vzhodnjaško filozofsko-religiozno tradicijo budizma, taoizma in hinduizma.

Mehanicistična paradigma v sodobnih organizacijah

In sedaj ključno vprašanje: kako pa zmaga nove nad staro paradigmo vpliva na poslovno življenje, posebno na »leadership«? Videli smo, da tehnološki razvoj determinira tudi delovanje samih organizacij in da je pojav managementa predvsem posledica razvoja industrije. Torej bi lahko upravičeno pričakovali, da v 21. stoletju, ko je definitivno potrjen primat nove znanosti, vsa ostala družbena nadgradnja, všteti teorijo in prakso managementa, tej sledi. Vendar ni tako.

Celo več, lahko rečemo, da trdovratno vztrajajo predvsem »newtonske« organizacije, torej takšne, ki temeljijo na mehanicizmu, močnem nadzoru, hierarhiji, zbirkratiziranosti, zavezanosti pravilom in postopkom, zanesljivosti predikcije, eni in edini pravi poti. Neskončno večplastnost po-

slovne realnosti, njeno celovitost in kompleksnost zreducirajo na sestavne dele, elemente, entitete, ki se posamično analizirajo. Celota je enostavno seštevek elementov. Za take organizacije je tipično instrumentalno, racionalno, logično, linearno mišljenje, ki napreduje korak za korakom, od premise k naslednji premisi. Zaposleni, tržišča, porabniki/kupci so napovedljive kategorije, na katere lahko vplivamo s pravili, letnimi načrti, managerskimi metodami (na primer tehnika MBO), podobno kot Newtonov univerzum, ki je podvržen nespremenljivim in večnim zakonom narave. V teh organizacijah obstaja strogo razločevanje med zasebnim in poklicnim življenjem. Zaposleni so zanimivi le parcialno, ne kot celota, ampak kot objekti z lastnostmi, ki omogočajo doseganje storilnostnih ciljev organizacije.

Ko so še verjeli, da je Zemlja ploščata, ljudje enostavno niso zaznavali ukrivljenosti horizonta, ko so recimo zrlji na odprto morje. In šele takrat, ko je bilo splošno sprejeto spoznanje, da je Zemlja okrogla, se je sploh lahko pojavilo (naivno) vprašanje, kako to, da tisti, ki živijo na spodnji strani zemeljske krogle, ne padejo z nje. Prej se tako vprašanje sploh ni moglo pojaviti.

»Newtonske« organizacije najdemo tudi tam, kjer jih sicer ne bi pričakovali. Kot primer si oglejmo ostanke mehanicistične paradigme v IT-industriji, ki postulira:

- da je primarna in vodilna tehnologija, ljudje pa se le prilagajajo;
- da se morajo vsi ljudje naučiti tisto, kar se zahteva, da bi lahko uporabljali tehnologijo (alternativa: upoštevali bi lahko različne spoznavne stile);
- da se morajo ljudje naučiti jezika in pojmov IT; (alternativa: potrebni IT-koncepti so lahko izraženi tudi v običajnem jeziku);
- da se morajo ljudje prilagoditi

računalniški opremi (alternativa: so tudi drugi načini komunikacije z računalnikom – z glasom, pisanjem, dotikom ...).

Skratka, gre za prepričanje, da je tehnologija zmeraj superiorna in da so rešitve, ki jih ponuja, zmeraj najboljše. Tako se vedno prilagaja računalniku človek, ne pa nasprotno.

Redko razvojni IT-projekti vključujejo etnografske študije uporabnikov, da bi dosegli, kako oblikovati samo tehnologijo, namenjeno različnim ciljnim skupinam.

Kakor hitro pa naletimo na nepredvidljive ali spremenljive okoliščine, postane »newtonska« organizacija obupno nefleksibilna. Podvržena je zakonu entropije, saj je znano, da vsak newtonski sistem teži k razpadu. Dobro pa vemo, da so današnje poslovne razmere vse prej kot predvidljive in stabilne. Ravno nasprotno, znana trditev, da je sprememba edina konstanta, postaja z vsakim dnem bolj resnična. Morda se res približujemo, kakor temu pravi Alvin Toffler, »šoku prihodnosti«, ki ni nič drugega kot rezultat nesposobnosti za prilagoditev spremembam, ki potekajo čedalje hitreje. Meni, da je pospeševanje razvoja v današnjem času samo po sebi elementarna moč in da ima tak pritisk povzročja zmeraj večje in bolj nepredvidljive osebnosti, psihološke ter socialne posledice (Toffler, 1975). Pride lahko do splošnega kolapsa, stanja, ko se bo civilizacija sesedla sama vase. Torej je ravno enormni znanstveni in s tem družbeni napredek usodno zasejal klice lastnega propada.

Od stare k novi organizacijski paradigmi: kvantni preskok

Edini pravi odgovor, kako se izvitli iz primeža tega enormnega pospeška, tiči ravno v spremembi paradigme. Če torej rezimiramo značilnosti organizacij nove paradigme, lahko rečemo, da se te dobro znajdejo v negotovih, nenapovedljivih okoliščinah, da so se torej pripravljene učinkovito odzivati na nenehne spremembe. Razvijajo namreč manj hierarhizirane organizacijske strukture, zmožne multifunkcionalnosti. Smisel svojega delovanja najdejo v integraciji, holizmu, zanje nič ni tako daleč, da ne bi bilo pomembno. Ožje delovno in širše organizacijsko okolje, lokalna geografska sfera in končno najsplošnejši družbeni kontekst postajajo enako pomembni. Kvantna celota je namreč večja od vsote svojih delov. Moč in vpliv se producira ter distribuirata skozi mnoge, interaktivne centre, ne le v samem vrhu organizacije, pri čemer se z zaposlenimi ravna kot s partnerji. Ni edine zveličavne poti, ampak mnogo različnih možnosti za dobro opravljeno delo. Namesto tekmovanja se ceni sodelovanje, namesto togega nadzora je

treba na vseh ravneh razvijati odgovornost, svobodo, odzivnost in fleksibilnost. Ne obstaja determinizem, ampak samoorganiziranje in spontanost. Takih organizacij ni strah eksperimentiranja, niti ne napak. Cenijo sproščenost, igrivost, kreativnost, nagrajuje se tveganje. Kvantna organizacija se na svoje okolje ne le odziva, temveč z njim tudi sodeluje, aktivno izbira, ga celo ustvarja. Pri vodjih in zaposlenih gre za vzajemno vplivanje. Zaposleni niso pasivne enote, niti intelektualni kapital. Preprosto so organizacija. Kvantna organizacija oblikuje vizijo in vrednote, saj sami objekti ne morejo nadomestiti globljega osebnega in duhovnega pomena. Zanima jih obstojnost, njih samih in družbe. Ne stremijo neposredno k mehanicističnim vrednotam, kot so dobiček, uspeh, učinkovitost, tehnologija, izdelki, morda odličnost (v smislu dobička). Do tega pridejo mimogrede, s tem da realizirajo globlje vrednote: služiti skupnosti, skrbeti za okolje in stremeti k blaginji vsega človeštva. Kvantni »leadership«, kot temu pravi Danah Zohar, je manj ciljno in bolj procesno usmerjen. ugotavlja tudi, da kvantnih organizacij v pravem pomenu besede, torej takih, ki bi izpolnjevale večino opisanih meril, v zahodnem razvitem svetu pravzaprav še sploh ni. Obstajale naj bi le take s posameznimi določili kvantne paradigme (recimo Volvo, Visa).

Merjenje paradigmatke orientacije v organizaciji

Manj je znano, kako meriti ali diagnosticirati razvojno stopnjo v paradigmatkem razvoju or-

ganizacije. Z vidika organizacijske kulture gre najbrž za odločilno vprašanje. Za ponazoritev navajamo nekaj tematskih opredelitev, ki smo jih v sklopu instrumentarija sami razvili v praksi merjenja organizacijske kulture in ki se lahko preočujejo z različnimi metodami (denimo semantičnim diferenciacijom, klasičnim vprašalnikom, poglobljenimi intervjuji itd.).

Vprašanje torej ni, kot bi marsikdo lahko zmotno mislil, katero paradigmo v sodobnem poslovnem svetu sprejeti, katero pa zavreči. Gre za lažno dilemo, kajti pravilni sta obe. Prav tako kot sodobna fizika (kvantna mehanika) inkorporira staro (Newtonovo) – to pomeni, da je prva splošnejša, obsežnejša, bolj poglobljena razlaga stvarnost od druge –, velja slednja za omejen obseg pojavov. Tako je tudi v managementu. Klasični pristopi mehanicistične paradigme se bolj obnesejo v stabilnih razmerah poslovanja. Njene prednosti so v hitrosti, natančnosti, zanesljivosti, vendar le znotraj opredeljenega poslovnega okvira. Nova, kvantna paradigma managementa pa omogoča dolgoročno poslovno delovanje v hitro se spreminjajočem poslovnem svetu oziroma učinkovito kosanje s pojavi, kot je recimo globalizacija. Morda bi lahko celo govorili o taktičnih in strateških vidikih organizacijske aktivnosti.

Kompetence kvantnega »leadershipa«

Naslednje vprašanje, ki se odpira v kontekstu paradigmatkega preobrata, se nanaša na probleme iskanja in selekcije ključnih kadrov, še posebej seveda

voditeljev. Kakšen naj bi bil tako imenovani kvantni »leader«, kakor imenuje nov tip sodobnega vodje ameriška avtorica Danah Zohar? Kakšnega vodjo torej izbrati za najodgovornejša delovna mesta v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju?

Avtorica meni, da naj bi vodje prihodnosti, ki so najbolj ključni za velike korporacijske spremembe, imeli čim več takšnih izjemnih lastnosti ali kompetenc, kot so:

- močan občutek za medsebojno povezanost pojavov;
- visoka stopnja osebne zavzetosti in odgovornosti;
- zavedanje, da je sam posel del nečesa večjega;
- zavezanost najvišjim, societalnim vrednotam (stremljenje k blaginji vse družbe, prihodnjih generacij, človeštva).

Dobro opisuje kompetence vodij tudi avtor Jim Collins, ko meni, da izjemne vodje odlikuje nekakšna skorajda paradoksalna kombinacija velike profesionalnosti in osebne skromnosti. Pri profesionalnosti gre za stremljenje k izrednim rezultatom, za neomajno motivacijo ustvarjati dolgoročne rezultate, ne glede na to, kako težko so dosegljivi, za postavljanje standardov, ki omogočajo trajni razvoj odlične organizacije in navsezadnje za visoko stopnjo osebne odgovornosti pri izvedbi nalog (psihologi bi temu rekli internalnost – to pomeni, da oseba razloge za spodrsjlaje pripisuje edinole sebi, ne pa zunanjim dejavnikom – drugim osebam ali naključju). Osebna skromnost pa v bistvu pomeni pomanjkanje narcizma, ki je, kot vemo, eden največjih psihopatoloških problemov današnjega časa. Izjemni vodje izkazujejo skromnost,

Mehanicistična paradigma	Sodobna paradigma
V organizaciji se najbolj cenijo tehnologija, stroji, procesi, procedure. Organizacija je kot nekakšen velikanski stroj.	V organizaciji so odločilni ljudje. Njihove zmožnosti so njeno največje bogastvo. Organizacija se zdi kot živ organizem.
Ravnamo, kot da so naravni viri neizčrpani.	Prepričani smo, da smo si naravo izposodili od potomcev in je zato treba z viri varčevati ter jih ohranjati.
Organizacijo žene izključno težnja po dobičku, drugo je manj pomembno.	Za organizacijo so najpomembnejše vrednote (na primer služiti višjim ciljem, človeštvu, družbi, prihodnjim generacijam). Z realizacijo teh vrednot nastaja tudi dobiček.
V poslovanju upoštevamo le stroge vzročno-posledične odnose.	V poslu imamo močan občutek za široko povezanost (korelacijo) med pojavi, tudi tistimi, ki so med sabo zelo oddaljeni.
Za organizacijo je najpomembnejša aktualnost oziroma trenutno, dejansko stanje.	Za organizacijo je najpomembnejša potencialnost, prihodnje, še ne realizirane možnosti.

zmernost, ne iščejo javnega priznanja, nikoli niso oholi ali prepotentni. Delujejo z umirjeno odločnostjo, pri čemer izhajajo iz navdihujočih standardov. To omogoča motiviranje sodelavcev. Njihova ambicioznost je usmerjena k organizaciji, ne le k lastnemu egu. Naslednike vzgajajo z namenom, da lahko presežejo celo njih same. Zasluge za uspeh organizacije pripisujejo prej vsemu drugemu kot sebi.

Avtor tudi meni, da v večini uspešnih organizacij resda najdemo sposobne managerje, vendar bomo izjemne vodje našli samo v izjemnih organizacijah. Očitno je torej, da gre za popolnoma drugačno osebnostno konstelacijo vrhunskih vodij v primerjavi s tisto, ki je običajno značilna za mehanicistično paradigmo in ki je bolj ali manj le egocentrična. Morda bi lahko govorili celo o altruizmu, ki je odlika zares zelo razvitih moralnih oseb. Kakor koli, odlični vodje ima karakteristike, ki izhajajo iz mehanicistične (doseganje ciljev, superiornih rezultatov), pa tudi tiste, ki so domena sodobne paradigme (visoki moralni standardi, prepoznavni vrednostni sistem, altruizem). Pri njih je mehanicistični nazor podrejen sodobnemu, kvantnemu, tako kot je newtonska mehanika v fiziki subordinirana kvantni mehaniki.

Sodobni vodje kot samoaktualizirane osebe

Nekatere karakteristike kvantnih vodij močno spominjajo na lastnosti samoaktualiziranih ljudi, kakor jih pojmuje znani ameriški psiholog Abraham Maslow. Samoaktualizacija je namreč najvišji in končni cilj človekovega osebnostnega razvoja in se kot najvišja človekova potreba kaže zlasti v težnji po realiziranju vseh sposobnosti in razvojnih možnosti (spoznavnih, socialnih, duhovnih, estetskih, etičnih). Raziskave namreč kažejo, da je za zdravo in zrelo osebo značilno ravno to, ne pa enostranski razvoj. Znano je, da je Maslow v svoji kvalitativni, deskriptivni študiji skušal tudi raziskovalno dognati značilnosti samoaktualiziranih oseb. V ta namen je obravnaval 49 oseb, za katere je sam menil, da so ideal psihološkega zdravja oziroma samoaktualiziranosti. Če je bilo mogoče, je pridobil biografske podatke z najrazličnejšimi vprašalniki in testi. Na osnovi te analize je izluščil 15 karakteristik samoak-

tualiziranih oseb:

1. *zadovoljenost potreb na nižjih ravneh motivacijske hierarhije (fizioloških potreb, varnosti, sprejetosti in ljubezni itd.);*
2. *pravilno dojetje realnosti, zmožnost prodreti do bistva in zaznavanja globine pojavov, pravilno ocenjevanje ljudi in dogodkov, razločevanje prave vrednosti od nepristnega, profanega, hitro spregledanje prevar, nepoštenosti;*
3. *sprejemanje sebe, drugih in narave – na to gledajo popolnoma naravno, neizkrivljeno in sprejemajoče, ne da bi jih napake ali odkloni bolešno motili;*
4. *spontanost, enostavnost, naravnost, brez izumetničenosti, konvencionalnosti, sprenevedanja in prizadevanja na druge narediti vtis; v zvezi s tem jih označuje tolerantnost in bogato notranje življenje, ki jim je vodilo; povsem se razlikujejo od konformistov na eni strani in od fanatikov na drugi;*
5. *osredotočenost na probleme, pri čemer vidijo pojave v širših razsežnostih; posvečajo se pomembnim aspektom, ne podrobnostim ali trivialnostim; pomembni problemi postanejo njihov osebni interes, nekakšno poslanstvo;*
6. *potreba po zasebnosti, neodvisnost od običajne oziroma vsakdanje družabnosti;*
7. *neodvisnost od kulture in okolja, v katerem živijo, saj cenijo samostojnost, svobodo, ni jim do prestiža, statusa, slave; razvijajo se ob notranjih (intrinzičnih) interesih;*
8. *nenehna svežina dojetja in emocionalno bogastvo; zmožnost za nerutinsko doživljanje in dojetje globljega smisla pojavov;*
9. *vrhunska doživetja (peak experiences), ki se kažejo v pogostih vrhunskih, »oceanskih« doživetjih, stanjih zamaknenosti, transcendence, razsvetljenja, zlitja s svetom, z vrhunskimi kreacijami itd.;*
10. *poistovetenje s človeškim rodом, intenzivna potreba po pomoči drugim osebam in po tem, da se drugi samoizpopolnjujejo; kažejo globoko razumevanje in simpatijo;*

11. *globlje vezi s sebi podobnimi in pristnost medosebnih odnosov;*
12. *demokracija, brez različnih predsodkov; pomembne so jim človeške vrline;*
13. *natančno razločevanje sredstev od ciljev, pri čemer so jim pomembnejši slednji;*
14. *smisel za višje oblike humorja, ne za cenene komične učinke ali banalnosti;*
15. *nadpovprečna kreativnost, posplošena in univerzalna.*

Kot torej vidimo, so za samoaktualizirane osebnosti značilni zelo visoki etični standardi. Etika je pravzaprav konstituenta njihovega osebnostnega razvoja. Te osebe brez izjeme dosegajo najvišjo (šesto) stopnjo moralnega razvoja, kot ta proces pojmuje ameriški psiholog Kohlberg. Gre za usmerjenost k univerzalnemu etičnemu principu, s katerim uravnavamo svoje dejavnosti, pri čemer postanejo konkretni predpisi in prepovedi brezpredmetni. Vodila vedenja so univerzalno uporabna, splošno etično načelo velja v vseh primerih, za vse in vsakogar.

Organizacijsko učenje, sodobna paradigma in »leadership«

O različnih načinih organizacijskega učenja, ki imajo v bistvu paradigmatične temelje, je govoril že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja Chris Argyris. Tako naj bi se organizacije, pri katerih poteka organizacijsko učenje le skozi enojno zanko (single-loop learning), usmerjale le na izolirane dogodke in iskale rešitve edinoletno znotraj danega problemskega okvira, pri čemer ostajajo sprejete predpostavke in vrednote intaktne. Povsem drugačne so organizacije, ki se učijo skozi dvojno zanko (double-loop learning). Pri njih opazimo generativno, kreativno učenje in usmerjenost k sistemom. Pri tem gre že za stalno eksperimentiranje in ugotavljanje načinov (konceptij), kako organizacija opredeljuje in rešuje probleme. Pri tem se problematizira referenčni okvir sprejetih teorij, ki se po potrebi tudi zamenja. Podobnost prvih z mehanicističnim naziranjem in drugih s kvantnim je več kot očitna.

Še bolj je elaborirana teorija organizacijskega učenja, ki jo je razvil Peter Senge. Po njegovem zares odličnem, organizacijskega učenja, ki jo je razvil Peter Senge. Po njegovem zares odličnem, organizacijskega učenja, ki jo je razvil Peter Senge. Po njegovem zares odličnem, organizacijskega učenja, ki jo je razvil Peter Senge.

(kreativno) učenje in tudi zgolj adaptivno (prilagajajoče). Zanje je torej značilno oboje, enojna, še posebej pa dvojna zanka učenja. Takšna organizacija izrablja mentalne možnosti organizacije (kolektivno inteligenco zaposlenih) in zavezanost k doseganju ciljev na vseh ravneh (management ni samo »glava«, zaposleni pa niso samo »roke« v organizaciji). Gre namreč za kolektivni namen, usmerjenost k ciljem, skupinsko intrinzično motivacijo in učenje, radovednost, zabavo pri izvajanju nalog, široko sprejeto strateško razmišljanje, povezanost med strukturo in poslanstvom.

Vodje učeče se organizacije nimajo več klasične vloge, ki se kaže v strateškem usmerjanju, ključnih odločitvah, motiviranju zaposlenih, ampak se morajo dobro znajti v treh novih vlogah:

- 1. vodja kot oblikovalec:** široko sprejete vizije ključnih vrednot, tudi politike, strategij, strukture, ki prevedejo ideje v poslovne odločitve, in učnih procesov;
- 2. vodja kot učitelj:** ne kot avtoriteta, ki ima edino pravilne poglede na realnost, ampak kot oseba, ki pomaga prepoznovati pomembne probleme (generativno učenje);
- 3. vodja kot upravitelj,** ki upravlja ljudi in tudi poslanstvo.

Poleg tega gre še za nekatere večine, nujno potrebne za vodenje učeče se organizacije:

- ustvarjanje, podpiranje in razširjanje vizije, ki bo široko sprejeta, ne diktirana;
- identificiranje in testiranje mentalnih modelov (usmerjanje pozornosti na drugačne aspekte in koncepte, iskanje alternativnih možnosti in idej, eksperimentiranje, problematiziranje sprejetih prepričanj, prepoznavanje obrambnih mehanizmov in rutine, ki ščiti verovanje);
- sistemsko mišljenje: uvidevanje relacij, procesov, ne toliko objektov, entitet, tudi povezanost subjekta in objektivne realnosti v celovit sistem – to vodi k uspešni rešitvi problema, in odkrivanje globljih vzrokov, ne le simptomov, upoštevanje mnogotere, dinamične povezanosti oziroma kompleksnosti pojavov; vse to so evidentne značilnosti nove, kvantne paradigme;
- timsko učenje: razvoj zmognosti za aktiviranje kolektivne inteligence in produktivne komunikacije;
- osebno mojstrstvo: proces ozaveščanja o tem, kar je najpomembnejše za organizacijo (osebna vizija) in doseganje tega, ozavedenje lastne nepopolnosti in na tem temelječa skrb za kontinuiran osebni razvoj

(samoaktualizacija).

Rampersad je skušal tudi empirično določiti doseženo raven organizacijskega učenja in ovire, ki se pri tem pojavljajo. V ta namen je razvil poseben vprašalnik s 50 trditvami, vsaka ima štiristopenjsko ocenjevalno lestvico. Področja, ki jih meri ta vprašalnik:

- splošno o organizacijskem učenju (na primer: »Zmote so dovoljene in se tolerirajo, ljudje se učijo iz napak drugih, o napakah se svobodno diskutira. Zaposleni vedo, kje lahko določeno znanje v organizaciji najdejo oziroma kako do njega pridejo.«);
- vodstveni stil (na primer: »Managerji inspirirajo, vodijo in usposablajo zaposlene. Spodbujajo učno orientacijo, intenzivno izmenjavo znanja in notranje podjetništvo. Spodbujajo individualno in skupinsko učenje.«);
- strateška vizija (na primer: »Obstaja kolektivno kontinuirano učenje, da bi razvili ključne kompetence v organizaciji. Management znanja je strateška zadeva, ki je del organizacijskih ciljev.«);
- notranji procesi (na primer: »Zaposleni ne kopicijo znanja zase, ampak ga spontano delijo z drugimi. Posamezniki, timi in poslovne enote sistematično in intenzivno izmenjujejo znanje med sabo.«);
- človeški viri (na primer: »Znanje zaposlenih se stalno razvija in se tudi posodablja s treningi ter programi razvoja kadrov. Znanje in učne kompetence so del posameznikovega kompetenčnega profila.«).

Razvoj sodobnih organizacij

Nesporno je, da je mehanicistična paradigma omogočila nesluten znanstveni in tehnološki razvoj zahodne civilizacije. Dokazano je, da je slednja v stoletjih v materialnem oziroma tehnološkem smislu močno prekosila svoje vzhodne tekmiče, čeprav je v antičnih časih na primer stara Kitajska razpolagala z nekaterimi ključnimi tehničnimi iznajdbami (papir, smodnik).

Kljub temu postaja tak premočrtan razvoj zmeraj bolj problematičen. Ne moremo sicer reči, da je naša zahodna kultura popolnoma zgrešena, je pa enostranska. Čeprav nam v tehnološkem smislu ni para, smo na duhovni ravni komajda enaki antičnim prednikom. Prav velikanski znanstveni in z njim pogojeni družbeni napredek je usodno zasejal klice lastnega propada. To se kaže v pretečem stoječem valu, kakor imenuje Toffler posledico nezmožnosti prilagoditve

vse hitreje vrtečemu se kolesu sprememb.

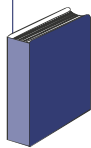
Sodobne organizacije v težnji po čim učinkovitejšem prilagajanju spremembam (ki jih je, kot smo videli, ustvaril ravno razvoj civilizacije) tako nujno sprejemajo filozofijo, metode in prakso nove, kvantne paradigme. To se kaže v drugačni miselnosti do vloge človeških virov v organizacijah. S prepoznavanjem enormnih mentalnih zmognosti za učenje pri zaposlenih, ustvarjanjem spodbudnega delovnega okolja, psihosocialne klime in kulture organizacije ter fleksibilnejših organizacijskih struktur (denimo grozdov) postanejo pomembnejše relacije, ne entitete. Ne deluje več preprosto vzročno-posledično rezoniranje, poslovno realnost je treba pojmovati holistično. Načelo »leadership« je pri tem ključno. Vendar ne kakršno koli. Odlični managerji so zdaleč premalo, potrebujemo odlične, samoaktualizirane, etično osveščene vodje, ki so morda res podobni vzhodnjaškim gurujem. Taki ljudje nove dobe so zdavnaj zavrgli iluzijo, da bodo kdaj dosegli končne organizacijske cilje. Njihov cilj je pot skozi nenehne spremembe.

Literatura

- Fulgosi, A. (1987). Psihologijačnosti – teorija i istraživanja. Školska knjiga. Zagreb.
- Capra, F. (1986). Vrijeme preokreta. Globus. Zagreb.
- Collins, J. (1998). From Good to Great. Random House, Business Books.
- Korošak, A. (2004). Paradigmatski prelom v sodobnem managementu. Organizacija, letnik 37, št. 7.
- Kuhn, T. (1974). Struktura naučnih revolucija. Nolit. Beograd.
- Musek, J. (1982). Osebnost. Dopisna delavska univerza Univerzum. Ljubljana.
- Racio razvoj, d. o. o., interno gradivo, 2003–2005.
- Rampersad, H. (2002). Increasing Organizational Learning Ability Based on a Knowledge Management Quick Scan, Journal of Knowledge Management Practice.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday. New York.
- Sorčan, S. (1992). Tehnologija znanosti. Teorija in praksa, letnik 29, št. 11–12.
- Toffler, A. (1975). Šok budućnosti. Otakar Keršovani. Rijeka.
- Zohar, D. (1997). Rewiring the Corporate Brain. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.



SPLETNA KNJIGARNA



Novost na spletnih straneh
www.gvizobrazevanje.si

Ponudba knjižnih izdaj in strokovnega gradiva v tiskani in elektronski obliki, ki izhajajo v okviru dejavnosti podjetja GV Izobraževanje, d. o. o.:

- **seminarsko gradivo** v tiskani in elektronski obliki,
- **zborniki referatov s posvetov in konferenc,**
- **posamezni referati s posvetov in konferenc** v e-obliki,
- **priročniki** (tiskani),
- **revija HRM** (tiskana),
- **posamezni članki iz revije HRM** v e-obliki,
- **sklepi s posvetov in konferenc** v tiskani in elektronski obliki (brezplačno),
- **raziskave** v tiskani in elektronski obliki

Novo v

zbirki Priročniki



s klikom na
www.gvizobrazevanje.si

SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

MODEL SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI,
KI TEMELJI NA UČINKOVITI IN REDNI KOMUNIKACIJI
MED VODJEM IN ZAPOSLENIMI.

Sistematično spremljanje delovne uspešnosti ne pomeni nadzorovanja zaposlenih *sv negativnem smislu, nekakšnega policijskega nadzora, temveč prinaša vodji, zaposlenemu in podjetju številne koristi. Težko je bolj motivirati zaposlene in se hkrati ne meniti za njihov način dela, kreativne ideje in pristope, jih za napake le kritizirati in le redko (ali sploh nikoli) konstruktivno pohvaliti. Predstavljeni model spodbuja vodjo k dejanskemu in rednemu spremljanju ne le delovnih rezultatov, temveč tudi kompetenc zaposlenih s ciljem povečanja njihove motiviranosti za večjo uspešnost in učinkovitost. Poudarek je predvsem na kakovostnih povratnih informacijah, zato smo v članku na kratko orisali tudi najpogostejše napake kritiziranja, ki imajo daljnosežne posledice za motiviranost zaposlenih, njihovo saompodobo in s tem tudi na delovno klimo v podjetju. Le konstruktivno in natančno izrečena kritika ali pohvala lahko obroditela zelene sadove.*



Pogovor o ocenjevanju delovne uspešnosti ni letni razgovor z zaposlenim

Po jasni opredelitvi ciljev dela in meril uspešnosti mora vodja z zaposlenimi določiti tudi kontrolne točke in poskrbeti za povratne informacije.

Če želite, da bodo ocene prinesle koristi, morate redno in dovolj pogosto spremljati delovno uspešnost zaposlenih, saj je ocenjevanje le ob koncu leta premalo.

Ocenjevanje dela je lahko prijetno ali pa ne. Za večino vodij je neprijetno, zato se mu

radi izogibajo. Osnovni razlog sta slaba priprava na razgovor o ocenjevanju in neustrezna komunikacija o rezultatih, ki zaposlenih ne spodbuja k odpravi napak in izboljšanju postopkov izvedbe njihovih nalog.

Načrtovanje ocenjevanja delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti morate načrtovati in se nanj dobro pripraviti, saj boste tako zmanjšali strah pred novimi konflikti, zaposleni pa bodo sprejemljivejši za vaše predloge. Ti morajo vedeti, kako naj

delajo. Za izboljšanje postopkov, odpravljanje napak in večjo učinkovitost pa potrebujejo vaše povratne informacije.

O postopku se morate z zaposlenimi pogovoriti vnaprej, saj morajo poznati pravila igre, da jih lahko upoštevajo.

Postopek ocenjevanja delovne uspešnosti

- Določitev sistema ocenjevanja
- Ovrednotenje posameznih elementov ocenjevanja
- Seznanitev zaposlenih s postopkom

V izhodišču se moramo zavedati, kakšen namen ima ocenjevanje dela in kakšne koristi lahko prinese zaposlenemu, vodji in podjetju, to so:

- *izboljšanje delovnih postopkov,*
- *pravočasne povratne informacije,*
- *odpravljanje napak,*
- *ustvarjanje samospoštovanja,*
- *večja delovna učinkovitost.*

Postopek načrtovanja in priprav:

- *odločite se, kaj boste ocenjevali;*
- *določite cilje;*
- *opredelite merila;*
- *določitve, kako boste merili delovno uspešnost.*

- Ocena zaposlenega
- Samoocena zaposlenega
- Dogovor o pogovoru z zaposlenim
- Dobra priprava
- Osredotočenje le na ocenjevanje delovne uspešnosti

Oblikovanje sistema ocenjevanja

V sistem ocenjevanja vključite vse elemente, ki jih boste ocenjevali. Razvrstite elemente po pomembnosti in jih ustrezno točkujte (recimo skupaj 10). Ocenite zaposlenega na vsakem področju (denimo z oceno

od 1 do 5) in pomnožite s točko pomembnosti, da dobite oceno.

V pomoč vam je lahko jasna opredelitev meril ocenjevanja določenega področja.

Pogovor z zaposlenim na začetku ocenjevalnega obdobja

Na začetku ocenjevalnega obdobja se morata vodja in zaposleni pogovoriti o ciljnih in aktivnostih, merilih ocenjevanja in dolžini ocenjevalnega obdobja. Zaposleni tako vidi, kaj se od njega pričakuje, in se seznanji z merili, na podlagi katerih bo vodja spremljal in ocenil njegovo delovno uspešnost. O ciljnih in aktivnostih se vodja in zaposleni pogovorita in jih skupaj določita, nato pa jih zapišeta na poseben obrazec. Vsak cilj mora biti jasno in nedvoumno določen in imeti merilo, ki kaže uspešnost doseženega, denimo povečanje prodaje za 15 odstotkov nad ravnjo prejšnjega leta. Vsakemu cilju določimo tudi pomembnost (ponder), s katero povemo, koliko vpliva na realizacijo poslovnega načrta. Po določitvi ciljev predvidi zaposleni še bistvene aktivnosti, ki bodo omogočile njegovo realizacijo. Primer aktivnosti: »Redno bom spremljal realizacijo prodaje na mesečnih prodajnih sestankih.« Če sodeluje zaposleni tudi pri določenih projektih, ki sočasne narave, so cilji in merila opredeljena s samim projektom. Zaposleni opredeli mesečno obremenitev dela pri projektu (Sava dialog, KC Kadri, 2003).

Pogovor o oceni delovne uspešnosti

Z zaposlenim se pravočasno dogovori za sestanek o njegovi delovni uspešnosti. Oba se morata nanj dobro pripraviti, da dosežete njegov namen in da se izognete nepotrebnim konfliktom.

Priprava zaposlenega: izpolnitev obrazca o lastni delovni uspešnosti glede na vse elemente (samoocena), razmislek o usposobljenosti, realizaciji, počutju in lastnem razvoju.

Priprava vodje: izpolnitev obrazca o delovni uspešnosti zaposlenega, argumenti in predlogi.

Poskrbite, da bo srečanje potekalo v mirnem in intimnem okolju brez motečih dejavnikov.

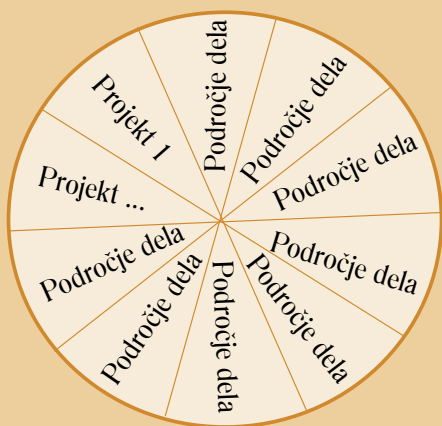
Paziti je treba:

- *da se pogovor osredotoči le na ocenjevanje delovne uspešnosti;*
- *da je namen pogovora povečanje delovne uspešnosti in razvoj zaposlenega;*
- *da se ustvari pozitivno in sproščeno vzdušje;*
- *da ga ne primerjate z drugimi, ukvarjate se le z njim;*
- *da vodite dialog.*

Spremljanje sprejetih načrtov o izboljšavah

Spremljanje realizacije akcijskega načrta, ki sta ga oblikovali z zaposlenim, je nujno, sicer izgubi sistem spremljanja učinkovitosti dela svoj pomen. Akcijski načrt

DELO POSAMEZNIKA



Cilji + aktivnosti = definicija uspešnosti

VIR: SAVA DIALOG, KC

Področja ocenjevanja delovne uspešnosti

Področja ocenjevanja dela lahko določite po posameznih temah, v skladu s specifičnostjo svojega delovnega področja pa lahko seveda kakšno temo izpustite ali dodate:

1. *količinski rezultati (denimo realizacija prodaje);*
2. *kakovostni rezultati (recimo število stalnih strank, pridobivanje novih);*
3. *aktivnosti (na primer število obiskov pri strankah);*
4. *spretnosti (ugotovite jih s spremljanjem in opazovanjem);*
5. *strokovnost (poznavanje izdelkov, trga, konkurence);*
6. *upravljanje časa;*
7. *sodelovanje (udeležba na sestankih, seminarjih);*
8. *urejenost dokumentacije (denimo pravočasno in kakovostno oddajanje poročil);*
9. *gospodarnost s sredstvi (recimo nadzorovanje izdatkov);*
10. *stiki s strankami (na primer sposobnost učinkovitega reševanja njihovih problemov);*
11. *odnosi z zaposlenimi v delovni skupini in drugimi oddelki v podjetju;*
12. *osebne lastnosti (osebna urejenost, vedenje).*

OCENA	OPIS MERIL ZA PODELITEV OCENE
1	Cilj ali aktivnost izpolnjuje zaposleni daleč od pričakovanj. Potrebne se še precejšnje izboljšave. Zaposleni ali osnovna enota ni sposoben delati samostojno. Dosegel je 35 do 70 odstotkov zastavljenega cilja ali aktivnosti.
2	Cilj ali aktivnost zaposleni uresničuje dokaj blizu pričakovanj. Še vedno je potreben nadzor nad njim ali organizacijsko enoto. Z manjšimi izboljšavami bo cilje in aktivnosti v naslednjem obdobju dosegel. Dosegel je 70 do 90 odstotkov zastavljenega cilja ali aktivnosti.
3	Zaposleni je cilj ali aktivnost dosegel. Zaposleni in oddelek sta v mejah pričakovanja. Ni potrebno stalno spremljanje, ampak samo občasni sestanki. Zaposleni in osnovna enota sta samostojna. Cilj ali aktivnost je dosegel od 90- do 110-odstotno.
4	Izpolnjevanje cilja ali aktivnosti je nad pričakovanji. Zaposleni in osnovna enota jasno kažeta znake samoiniciativnosti in si določata tudi dodatne naloge ter cilje. Zaposlenemu in oddelku je mogoče zaupati, da si cilje postavljata sama. Cilj ali aktivnost je dosegel od 110- do 130-odstotno.
5	Pričakovanja vodje so znatno presežena. Organizacijska enota in zaposleni delata tudi zunaj delovnega časa. Vodja ima popolno zaupanje v doseganje rezultatov tudi v prihodnje. Cilj ali aktivnost je presežena vsaj za 30 odstotkov.

VIR: SAVA DIALOG, KC KADRI, 2003.

PODROČJE	OCENA	»RATING«	SKUPAJ
Prodajni rezultati	4	2	8
Kakovost prodaje	3	0,9	2,7
Prodajne aktivnosti	4	2	8
Prodajne veččine	3	1	3
Poznavanje dela	4	0,4	1,6
Samoorganiziranost	4	0,4	1,6
Sodelovanje	5	0,3	1,5
Poročila – popolna, natančna, pravočasna	5	0,5	2,5
Stroški – nadzor	4	0,2	0,8
Odnosi s strankami	4	1	4
Odnosi v podjetju	5	0,3	1,5
Osebnostne lastnosti	4	1	4
Skupaj		10	39,2

VIR: TRACY, HUDOVERNIK: KAKO ZGRADITI ZMAGOVALNI PRODAJNI TIM, BLEED, 2002.

Vodenje učinkovitega pogovora z zaposlenim o njegovi delovni uspešnosti:

- pogovor začnite s pohvalo, ki temelji na dejstvih;
- vprašanja, ki jih lahko uporabite v dialogu: »Kako vam gre delo?/Kako se počutite?/Kaj vam gre zelo dobro? S čim ste zadovoljni?/Ali imate pri tem delu težave?/Kako jih premagujete?«;
- skupaj z zaposlenimi preglejte ocene in primerjajte točke; ustavite se pri vsakem področju posebej in se pogovorite o njem;
- osredotočite se na prihodnost; preteklosti se ne da popravljati, zato se izognite obtoževanju;
- dosežite strinjanje načrtov za ukrepanje: kaj mora zaposleni spremeniti pri svojem delu in koliko; spodbujajte ga z vprašanji: »Kakšni so vaši predlogi za spremembe?/Kaj bi po vašem mnenju morali spremeniti? Kako?/Kakšen načrt predlagate?/Imate še kakšna vprašanja, predloge, pripombe, o katerih bi želeli govoriti?«;
- sestavite akcijski načrt;
- napišite zapisnik.

Ocenjevanje dela ni:

- kritika zaposlenega,
- obsojanje zaposlenega zaradi storjenih napak,
- vrednotenje zaposlenega kot osebnosti.

Spremljanje delovne uspešnosti kot motivacijski dejavnik

Po pogovoru o delovni uspešnosti se mora zaposleni počutiti bolje. Če se ne počuti bolje glede sebe in svoje prihodnosti, ocenjevanje ni bilo uspešno.

Vodja je dolžan zaposlenim dati oceno

velja do naslednjega ocenjevalnega sestanka, ko se ponovno pogovorita, kako zaposleni deluje na posameznih področjih. Če ne boste spremljali njegovih načrtovanih aktivnosti, se ne bo nič spremenilo. Če pa bo zaposleni vedel in videl, da ga spremljate, in če se bosta o tem pogovarjala v prihodnosti, se bo resnično potrudil. Že dejstvo, da bo postal zaposleni bolj pozoren na določenih področjih, bo prineslo postopno izboljšanje.

Spremljanje realizacije akcijskega načrta, ki ste ga oblikovali z zaposlenim, je nujno, sicer izgubi sistem spremljanja učinkovitosti dela svoj pomen.

Za vodenje odprtega in spodbudnega dialoga z zaposlenim moramo opustiti:

- **sporočila, s katerimi ukazujemo, obsojamo, posplošujemo in domnevamo;**
»Kako si lahko tako lena?/O tem nimate pojma!/Vedno delate enake napake!/Ali se ne bi mogla vsaj enkrat malo bolj potruditi?/Nikoli si nič ne zapomnite, kar vam rečem!«

Povedali nismo nič konkretnega, osebo pa napadli in jo spravili v slabo voljo. Najverjetneje bo utihnila in si mislila svoje, morda se bo branila ali pa se začela celo upirati.

- **sporočila, v katerih nagovarjamo zaposlene z »moramo« ali »treba bo«, nihče pa ne ve, kdo in katere naloge bo opravil in prevzel odgovornost zanje;**
»Tako ne moremo nadaljevat!/V prihodnje moramo nekaj izboljšati./Treba bo kaj ukreniti!/Tako ne bo šlo.«

Pomembni vodili pri vodenju dialoga z zaposlenimi sta:

- *ločimo probleme od ljudi – bodimo trdi do problemov in mehki do ljudi – pustimo človeku, da ohrani čast;*
- *umirimo čustva in začnimo reševati problem.*

o njihovem delu. Če to naredi dobro, se tudi zaposleni počutijo odlično. Ocenjevanje delovne uspešnosti je učinkovito sredstvo za ustvarjanje boljše samopodobe zaposlenih.

Na koncu sestanka jim ne rečete, da so bili na določenih področjih dobri, drugje pa slabi, temveč to, da se morajo na določenih področjih še prizadevati, in jim zaželite srečo.

Ocenjevanje delovne uspešnosti zahteva od vodje veliko komunikacijskega urjenja. Tako bo tudi sam premagal strah, dvome in napetost ter suvereno vodil sestanke z zaposlenimi.

Ustvarimo odprt dialog z zaposlenimi

Vodja lahko zaposlene motivira predvsem s pozitivno in odprto komunikacijo. Ko zaposleni naredijo napako, običajno izražamo svoje nezadovoljstvo neprimerno, saj pogosto napademo njihovo osebnost ali značaj, ne izrazimo pa konstruktivne kritike o oprav-

ljanju določenega dela spodbudno. Zaposleni se zato upirajo ali pa vodje ignorirajo.

Kadar zaposleni naredi napako, izhajajmo iz konkretnih in objektivnih dejstev.

Kadar zaposleni naredi napako, izhajajmo iz konkretnih in objektivnih dejstev. Ne napademo ga na osebni ravni, temveč raje opišimo, kaj konkretno je storil narobe. Pogovor o kritiki začnemo, ko umirimo svoja negativna čustva in svoje občutke raje izrazimo z besedami. Z izjavo o sebi neposredno predstavimo svoja čustva, občutke in želje. Če smo prizadeti in užaljeni, lahko sogovorniku to tudi povemo. »Začuden sem nad tako slabimi prodajnimi rezultati./Moti me, kadar odhajaš prej iz službe, ne da bi me obvestil!/Ni mi všeč, da si danes svojo stranko tako na hitro odpravil.« (Zidar Gale, 2002)

Povratne informacije kot motivacija

Zaposlenim morate o opravljeni nalogi povedati svoje mnenje, saj jim s tem sporočate:

- *o uspehu, ki so ga dosegli;*
- *o slabostih, ki jih morajo izboljšati;*
- *da se zanimate za njihovo delo;*
- *da je njihovo delo v podjetju pomembno;*
- *da se zavedajo lastne vrednosti in lastnih sposobnosti.*

Ljudje pri svojem delu ne težijo le k temu, da bodo nalogo opravili čim hitreje, temveč želijo dobiti tudi priznanje oziroma pohvalo. Želja po priznanju je tisto, kar človeka motivira in spodbuja k velikim dejanjem, in pohvala mu daje občutek pomembnosti ter potrditve, da je na pravi poti. Sami pri sebi pomislite, kako se počutite, ko vas kdo pohvali. Žal je pohvala v primerjavi s kritiko precej zapostavljena. Kadar kritiziramo, smo gostobesedni in neizprosni, pri pohvali pa skopi, površni in sramežljivi.

Za vodjo je zahtevna naloga, ko mora ob koncu ocenjevalnega obdobja oceniti delo zaposlenega, bodisi da gre za pohvalo bodisi kritiko. V obeh primerih je vodilo motiviranje zaposlenega, da bo svoje delo opravljal čim bolje, da bo sam želel doseči čim višje cilje in se bo v delovni skupini počutil dobro.

Motivacija je notranja gonilna sila in nikogar ne moremo dovolj motivirati od zunaj, vendar lahko vodja poskrbi za:

- *ustvarjalno delovno klimo,*
- *iskrene medsebojne odnose,*
- *kakovostne povratne informacije.*

O delu se moramo naučiti izreči kon-

struktivno kritiko in pohvalo.

Povratne informacije sta lahko:

- **pozitivni odziv – pohvala,**
Omenili smo, da smo pri izrekanju pohvale nerodni, sramežljivi in skopi. Ko zberemo pogum in koga pohvalimo, pa lahko naletimo na različne odzive:
 - *nekaterim izboljšamo samozaupanje in samozavest;*
 - *drugi ostanejo »hladni«;*
 - *tretji se opravičujejo, češ da to ni le njihova zasluga.*

Pogosto se pri ljudeh pojavijo negativni občutki, če jih kdo pohvali, ker se bojijo, da z njimi manipulirajo (kasneje mi bo pa naložil še več dela). Pohvala ne doseže vedno zelenega namena:

- *ker je pogosto izrekanje sodbe, čeprav pozitivne;*
- *ker po sprejemu sodbe razmišljamo o svoji nepopolnosti in da bi morda delo lahko opravili še bolje;*
- *ker nam premalo pove.*

O delu se moramo naučiti izreči konstruktivno kritiko in pohvalo.

Namesto: »Dobro ste opravili delo.«, je bolje reči: »Mislim, da ste zelo dobro rešili reklamacijo s stranko. Potrpežljivo ste jo poslušali, ji pokazali, da jo razumete, opredelili problem in skupaj našli rešitev.«

Zaposlenega ne pohvalimo, da je pameten, prijazen, zanesljiv ... Gre namreč za preveč splošne sodbe, ki so sicer pozitivne, vendar jim manjkajo dejstva in konkretizacija. Pohvala je pozitivna povratna informacija, kadar zaposlenemu natančno pove, kaj je naredil dobro in kako nadrejeni to delo ceni.

- **negativni odziv – kritika.**
Zaposlene morate o slabo opravljenem delu seznaniti, vendar primerno in uvidevno.

Pravila konstruktivne kritike:

- *ne kritizirajte osebe (malomaren si, trmoglav, nesposoben, preveč si pozabljev itd.), temveč dejanja, ki niso v skladu z dogovorom oziroma predpisi v podjetju;*
- *izogibajte se prenašanjem sodbam in sklepom, ki temeljijo na domnevah (zdi se nam, da se je zgodilo, ali si mislimo, da bi se lahko zgodilo): »Zdi se mi, da si ne znaš učinkovito načrtovati delovnega časa.«;*
- *ne kritizirajte zaposlenega preveč na splošno: »Z vašim načinom dela*

KONSTRUKTIVNA KRITIKA POMENI:

NAMESTO	BOLJE
Subjektivne interpretacije	Zunanja resničnost
Napada na osebnost (ocena značaja)	Dejstva in konkretne zaznave (opis vedenja)
Posploševanja in domnev	Konkretizacija
Negacije	Trditve

VIR: GALE: DIALOG, GIBALO SPREMEMB, GV, 2002.

nisem ravno najbolj zadovoljna. Tako ne moremo delati. Treba bo nekaj spremeniti!»;

– *z dodatnimi vprašanji dobimo širši pogled na problem.*

Neprimerno:

»Kar naprej te moram opozarjati!«

Primerno:

»Opazil sem, da si že dvakrat zamudil z oddajo poročila. Mi lahko poveš razlog za to?«

*Dajte ljudem občutek,
da so pomembni,
tako da poslušate
njihovo mnenje in ga
tudi zares slišite.
Povejte jim, da
pomembno pripomorejo
k uspehu podjetja.*

Kritika naj ne bo monolog, temveč odprt in kreativen dialog, ki zaposlenemu omogoča, da pojasni tudi njegov vidik neupoštevanja dogovora. Če je njegov razlog tehten, lahko z vodjem razmislita o drugačnih rešitvah.

Če zaposleni kljub dogovoru še vedno dela enake napake, ga moramo opozoriti na posledice, saj mora biti sam odgovoren za svoje početje. Morebitne sankcije omenimo čisto na koncu.

Pomoč zaposlenim pri oblikovanju samospoštovanja in ustvarjanju pozitivne delovne klime

Spremljajte njihovo delovno uspešnost in jim dajajte kakovostne povratne informacije. Bodite vljudni in taktni, uporaba bontonu omogoča prijaznejšo komunikacijo (dober dan, prosim, hvala).

Dajte ljudem občutek, da so pomembni, tako da poslušate njihovo mnenje in ga tudi zares slišite. Povejte jim, da pomembno pripomorejo k uspehu podjetja. Vsak doživlja vzpone in padce. Spodbuda v kritičnih situacijah, ko nam gre vse narobe, dobro dene. Pomagajte zaposlenim, da se bodo tudi iz napak česa naučili. Redno jih informirajte o novostih in spremembah v podjetju, da bodo na tekočem in da vam bodo lahko zaupali.

Viri

Allan, Jane (1989). Osebne veščine vodenja. Ljubljana: Tangram.

Bernik, Jurij in drugi avtorji (2000). Management in vodenje, Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Blanchard, Kenneth in drugi avtorji (1994). Enominutni vodja. Ljubljana: Taxus.

Blanchard, Kenneth in drugi avtorji (1995). Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino. Ljubljana: Taxus.

Blanchard, Kennteh in drugi avtorji (1994). Uporaba enominutnega vodenja v praksi, Ljubljana: Taxus.

Brajša, Pavao (1996). Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kutzschenbach, Claus von (2000). Suvereno vodenje ljudi in organizacij, Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.

Maddux, Robert B. (1992). Poverjanje nalog za boljši uspeh. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Možina, Stane (1990). Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Priročnik Sava Dialog (2003). Poslovna skupina Sava.

Smith, Jane (2002). Kako povečati produktivnost delovnega tima. Ljubljana: Netguide.

Tracy, Brian, Hudovernik, Janez (2002). Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim. Bled Zidar, Tatjana, Gale, Boris (2002). Dialog, gibalo sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

GV Izobraževanje vabi na konferenco

IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT 2005

17. novembra 2005 v Ljubljani

Pridružite se nam na srečanju izobraževalnih in kadrovskih managerjev, predavateljev, trenerjev, svetovalnih in andragoških delavcev in vseh, ki v podjetjih in drugih organizacijah skrbijo za razvoj izobraževalne dejavnosti.

Pripravljamo pester in zanimiv program:

- aktualne teme in nove smernice z izobraževalnega področja,
- primeri dobre prakse,
- revija HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu,
- podelitev priznanj TOP 10 2005

Več informacij na spletni strani www.gvizobrazevanje.si

INFORMACIJE IN PRIJAVE

GV Izobraževanje, Einspielerjeva ulica 6, Ljubljana

Telefon: 01/30 94 444, 01/30 94 446, faks: 01/30 94 445

E-pošta: izobrazevanje@gvizobrazevanje.si

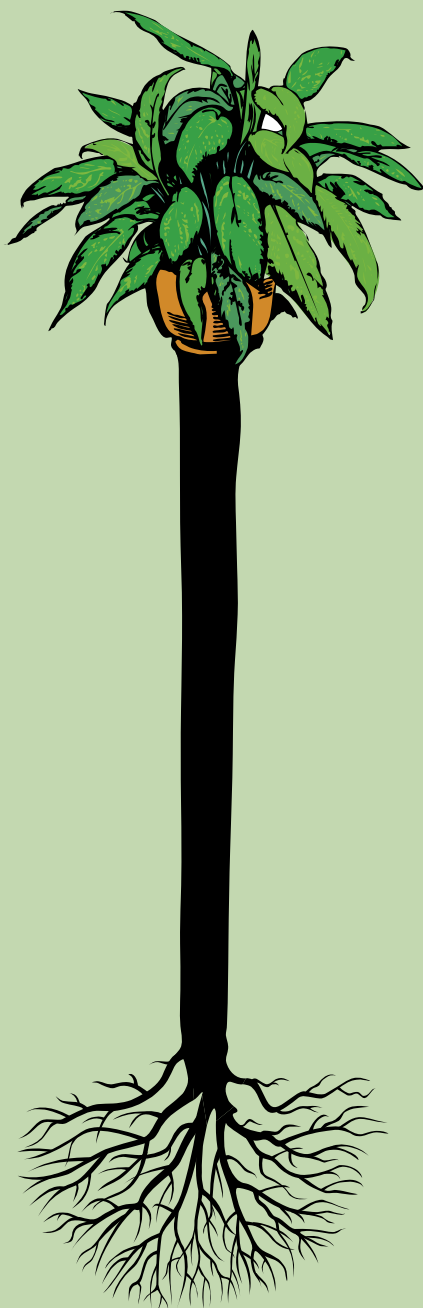
Ker zgledi vlečejo!



Tudi letos bomo podelili priznanja TOP 10 desetim slovenskim podjetjem/organizacijam, ki največ vlagajo v izobraževanje zaposlenih.

Vabimo vas, da sodelujete tudi vi in nam pošljete prijavo na razpis do 20. oktobra 2005.

Nominacijski obrazec, razpisni pogoji in druge informacije o TOP 10 so na spletni strani www.gvizobrazevanje.si, lahko pa nas pokličete tudi po tel. 01/30 94 413.



PREOBLIKOVANJE KADROVSKE FUNKCIJE

ZAPOSLENI – KLJUČNI IZVOR KONKURENČNE PREDNOSTI

Ljudje smo tisti, ki oblikujemo vizijo, določamo poslanstvo, ustvarjamo kulturo, si postavljamo vrednote in sprejemamo strategije za njihovo uresničevanje. Prepoznavamo nove poslovne priložnosti in za njih oblikujemo nove izdelke ter storitve. Če smo pri tem uspešni, je večja verjetnost, da bo uspešno tudi naše podjetje.

Porter (1997, str. 54) meni, da je edini način, kako doseči konkurenčno prednost, nenehno inoviranje in izboljševanje, v skladu s strateško usmeritvijo podjetja. Za to sta ključna nenehno učenje in ustvarjalnost zaposlenih.

V svetu se že dogaja »tretja revolucija v managementu«, pri čemer je uspešnost podjetij opredeljena z neposnemljivostjo in upravljanjem deficitarnih organizacijskih virov, s prehodom pozornosti od strategij, struktur in sistemov k ciljem, procesom in ljudem. Tako danes nista več osrednja vira kapital in tehnologija, ampak znanje, ustvarjalni posamezniki in timi. Upoštevati moramo sodobne megatrende, kot so znanje in človeški kapital, možnost upravljanja sprememb, in sodobne tokove globalizacije (slika 1).

Preoblikovanje kadrovske funkcije

Za mednarodna podjetja je značilno, da konkurenčnost ustvarjajo na znanju in inovativnosti zaposlenih. Za to je potrebno preoblikovanje dosedanje vsebine dela kadrovske funkcije iz splošno administrativne v strateško, k posamezniku usmerjeno funkcijo, ki uporablja sodobne diagnostične modele ravnanja s človeškimi viri z ustrezno institucionalno podporo.

Upravljanje človeških virov je aktivni del poslovnega procesa in podpira razvoj poslovne strategije v podjetju.

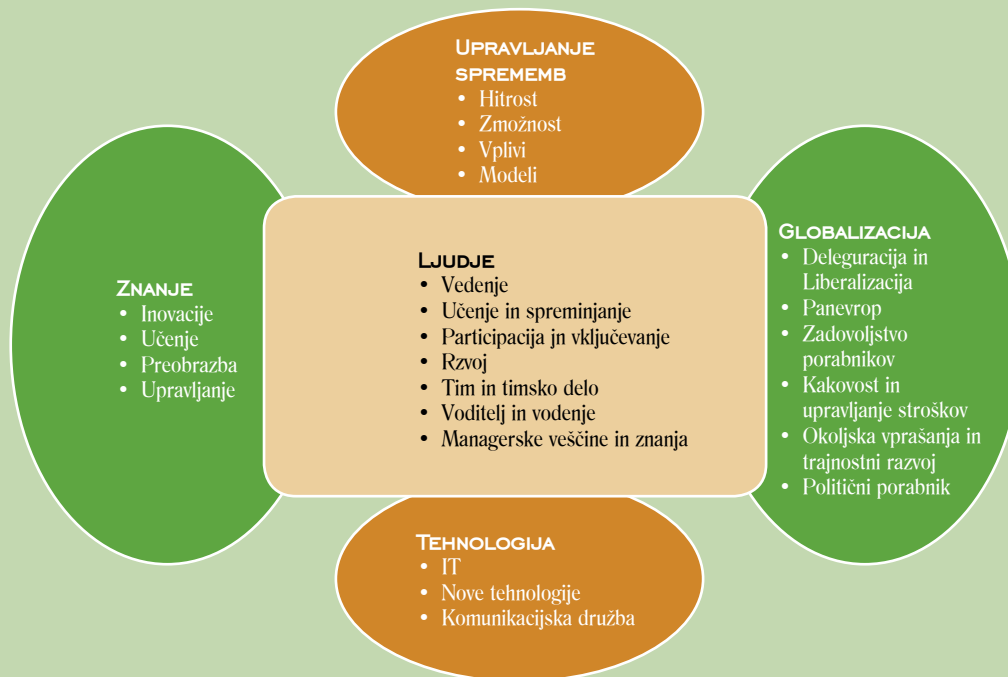
Upravljanje človeških virov je aktivni del poslovnega procesa in podpira razvoj poslovne strategije v podjetju. Strategija upravljanja človeških virov je proces, ki služi predvsem poslovnim potrebam podjetja.

Na podlagi poslovne strategije in ciljev, ki si jih postavimo, moramo določiti zeleno vedenje in ključne kompetence zaposlenih ter jih vizionirati v potrebe, ki se bodo v podjetju šele pojavile. Potrebujemo tudi analizo zmožnosti, njihove uporabnosti v praksi in tudi dejavnikov z največjim strateškim vplivom.

Ravnanje s človeškimi viri in poslovna strategija

»Rešitev ni v strategijah. Cilji, plani, strategije vas ne pripeljejo do uspeha, to lahko naredijo le ljudje in vrednote, ki jih pri tem usmerjajo.«

(Jack Welch, General Electric)



SLIKA 1: SODOBNI MEGATRENDI V PODJETJIH

KLJUČNI DEJAVNIKI IN NOVE VLOGE KADROVSKE SLUŽBE

STRATEŠKI PARTNER	AGENT SPREMEMB
<ul style="list-style-type: none"> • Sodeluje v razvoju poslovne strategije. • Član glavnega vodstva (strateški partner). • Definira prioritete. • Izvaja strategije. • Obvešča o ključnih spremembah. • Oblikuje organizacijske vzode. • Podpira vrhnje vodstvo v razmišljanju. • Povezuje in umešča strategije RSCV v poslovno strategijo. • Decentralizirano spremlja in odloča o razvoju zaposlenih. • Nadzira organizacijske strukture in procese RSCV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uporablja in izmenjuje modele za doseganje sprememb. • Identificira in nevtralizira odpor do sprememb. • Deluje kot spodbuda in zgled za spremembe. • Prenša koncepte in ideje v prakso. • Skupaj z zaposlenimi uresničuje vizijo z novimi oblikami vedenja. • Upravlja in nadzira organizacijsko kulturo. • Usposablja in usmerja glede na spremembe v organizacijski kulturi. • Upravlja in neguje ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.
FUNKCIONALNI STROKOVNJAK	ZMAGOVALEC ZAPOSLENIH
<ul style="list-style-type: none"> • Skrbi za učinkovitost kadrovskega podsistema. • Stalno inovira organizacijske sisteme in procese. • Oblikuje centre in baze znanja. • Odpravlja vrzeli med dejanskimi in potrebnimi kompetencami. • Uvaja nove specifične metode, orodja in merila za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti. • Svetuje vodjem glede razumevanja, motiviranosti in povečevanja zadovoljstva zaposlenih z odprtim komuniciranjem. • Pomaga ključnim zaposlenim, da izboljšajo osebno tržno kapitalizacijo. • Strokovnjak na področju RSCV. • Ima širok spekter splošne razgledanosti in je željan znanja. • Ima zaupanje vseh udeleženih strani. 	<ul style="list-style-type: none"> • Upravlja nove psihološke pogodbe z zaposlenimi. • Svetovalec za osebni in strokovni razvoj zaposlenih in kakovost življenja. • Upravlja zadovoljstvo zaposlenih. • Posluša in razume zaposlene. • Skrbi za uveljavljanje zaposljivosti in pravic zaposlenih po KP in ZDR. • Vezni člen med predstavniki zaposlenih in vodstvom podjetja. • Ustvarjalec odprte komunikacije in odnosov med vsemi stranmi.

SLIKA 2: PRILAGOJENI ULRICHOV STRATEŠKI MODEL K POSAMEZNIKU USMERJENEGA RSCV

Prehod iz kadrovske funkcije v upravljanje človeških virov vsebuje tudi drugačno vlogo te funkcije v podjetju z drugimi značilnostmi in vlogami. Pridobivanje, povečevanje in uporaba človeških zmožnosti morajo biti povezani in usklajeni s poslovno strategijo. Samo tako lahko zagotovimo ustrezne človeške zmožnosti, ki izhajajo iz poslovnih potreb podjetja, in primerno motiviranost zaposlenih, da te svoje zmožnosti pri delu čim bolje uporabijo.

Glavna značilnost RSČV sta povezovanje in usklajevanje pridobivanja, povečevanja in uporabe človeških zmožnosti s poslovno strategijo podjetja. Zaposleni jih morajo izrabiti tudi pri delu v timu in ne le kot posamezniki.

Najpomembnejše je, da se managerji na vseh ravneh zavejo svoje neposredne odgovornosti za uspešno delo zaposlenih in stalni razvoj njihovih sposobnosti.

Povečevanje znanja, veščin in inovativnosti zaposlenih na vseh ravneh v podjetju je ključno za povečevanje njegove konkurenčne prednosti.

Najpomembnejše je, da se managerji na vseh ravneh zavejo svoje neposredne odgovornosti za uspešno delo zaposlenih in stalni razvoj njihovih sposobnosti. Vloga managerjev, ki ustvarjajo vizijo, skrbijo za spremembe, motivirajo in navdihujejo zaposlene, je vse bolj pomembna in odločilna, saj sprošča skrite sposobnosti zaposlenih.

Prenova kadrovske funkcije

Kako se lotiti prenove kadrovske funkcije in kakšen praktični model izbrati, da bi to uresničili? Modelov in poti je več. Če ne vemo, kam bi radi prišli, nas vse poti pripeljejo tja. Da se nam to ne bi zgodilo, se je treba odločiti za vizioniranje oziroma pozicioniranje podjetja v bližnjo prihodnost, upoštevati strateške megatrende, ki bodo vplivali na našo organizacijo in ključne dejavnike z največjim strateškim vplivom. Začeti moramo v prihodnosti in potovati nazaj. Za uresničitev prenove kadrovske funkcije lahko

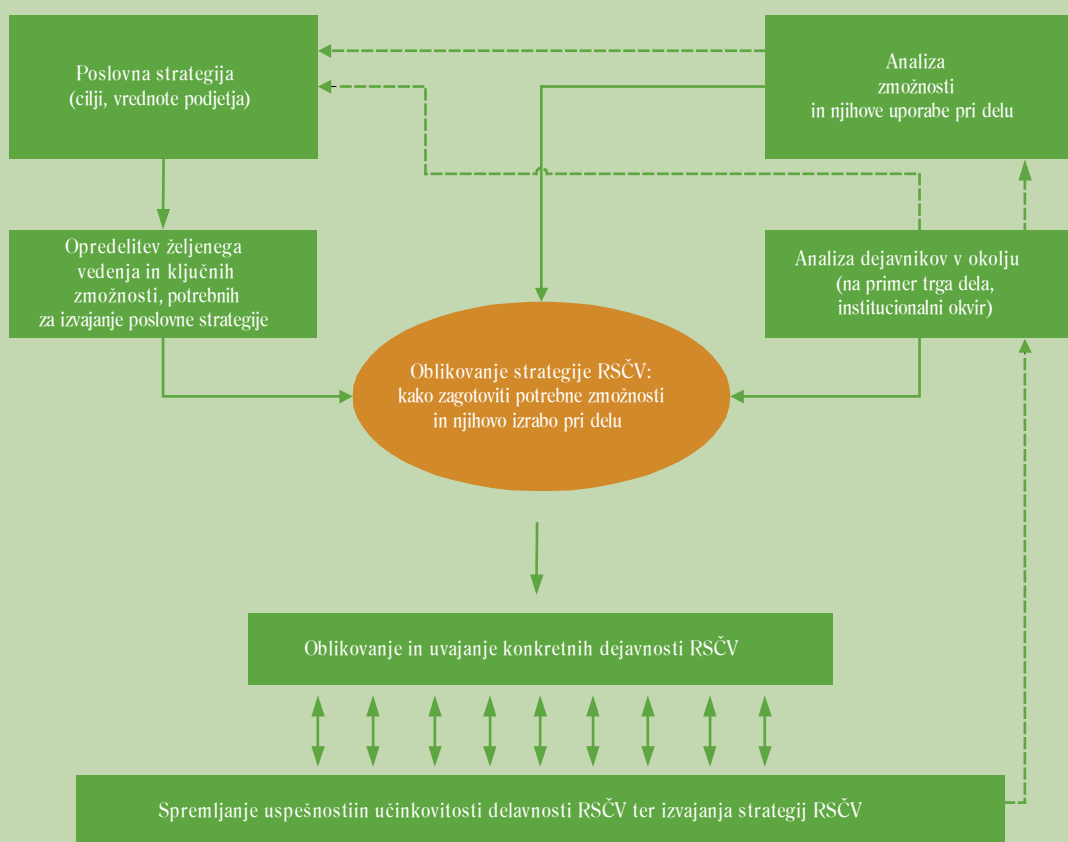
uporabimo različne modele, znane iz naše in tuje strokovne literature, prakso svetovalnih organizacij, podjetij v enaki ali sorodni panogi. Za modele je pomembno, da jih prilagodimo:

- vrednotam zaposlenih in podjetja,
- organizacijski kulturi,
- velikosti in organiziranosti,
- ciljem, ki jih želimo doseči,
- postopnemu doseganju ciljev,
- stopnji pripravljenosti vlaganja,
- specifičnosti dejavnosti in okolja.

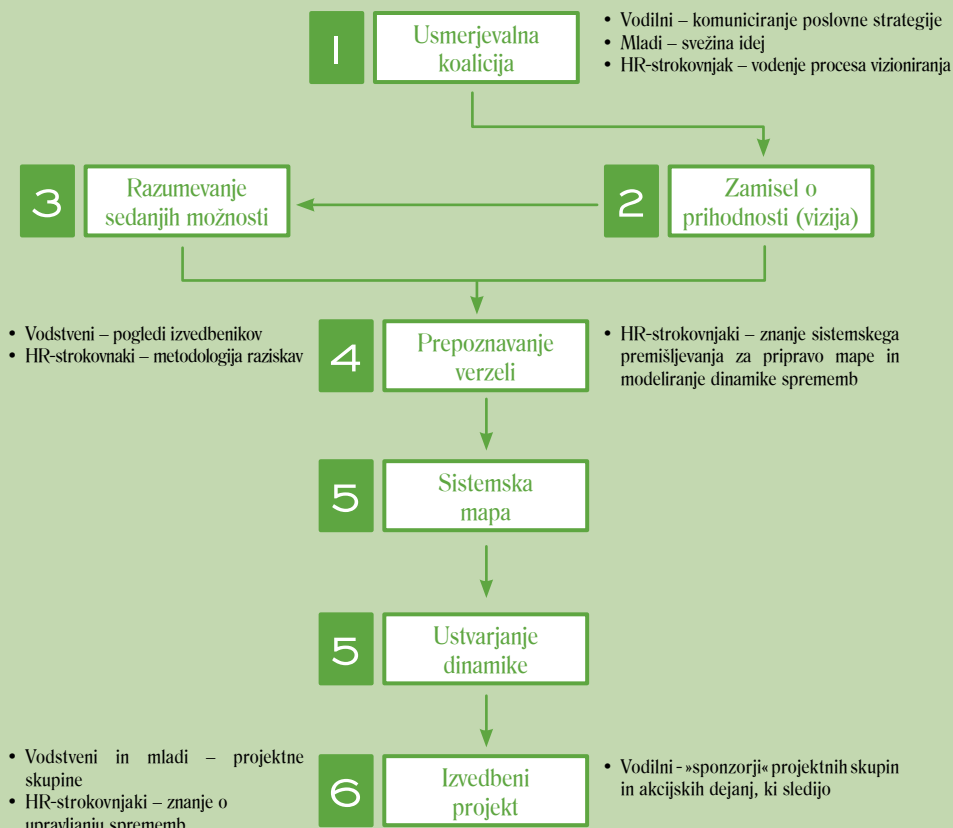
Najpomembnejše in najtežje je spremeniti veljavni miselni vzorec o ravnanju z ljudmi pri delu in ga zamenjati z novim, upoštevajoč nove vloge in ključne dejavnike ravnanja s človeškimi viri v družbi znanja.

Preobrazba kadrovske funkcije se lahko začne le z drugačnim miselnim vzorcem managementa o pomenu ravnanja z ljudmi.

Preobrazba kadrovske funkcije se lahko začne le z drugačnim miselnim vzorcem managementa o pomenu ravnanja z ljud-



Vir: Nada Zupan: *Internacionalizacija slovenskega podjetja: Finance*, 2000, 367.



SLIKA 4: ŠESTSTOPENJSKI MODEL STRATEGIJE RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU

mi. Zaposleni so dejanski vir konkurenčne prednosti, ker samo oni s svojim znanjem, ustvarjalnostjo, inovativnostjo in motiviranostjo ustvarjajo dobre vizije, kulturo, vrednote in cilje. Tudi managerji so samo ljudje.

»Ne morete uspešno voditi prenov s strategijami tretje generacije organizacij druge generacije, če ste sami vodja prve generacije.«

(Sumatra Ghoshal, London Business School)

Načini preoblikovanja kadrovske funkcije

Od načina preoblikovanja kadrovske funkcije je odvisno njeno uresničevanje oziroma povezava med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Začetek razmišljanja o preoblikovanju je lahko v vodstvu kadrovske funkcije, vodstvu podjetja, zahtevi nadzornega sveta ali katerega drugega organa. Preoblikovanje lahko poteka sočasno z oblikovanjem nove strategije podjetja ali pa samo kot preoblikovanje kadrovske funkcije.



SLIKA 5: MISELNI VZOREC RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU

Le učinkovita povezava obeh strategij jamči uspešnost in konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Povezava med RSČV in uspešnostjo mora biti izpeljana predvsem v dveh vidikih (po: MacDuffey, 1995): v organizacijski integraciji, ko vrhni management oblikuje politiko RSČV v skladu s strategijo podjetja, in procesni integraciji, s katero se povečujeta kakovost in učinkovitost konkretnih aktivnosti RSČV.

Izkušnje kažejo, da sistem preoblikovanja kadrovske funkcije, oblikovan od zgoraj navzdol, tj. iz centra moči, ne vključuje akterjev izvajanja funkcije.

Začetek razmišljanja in izdelava osnutka je vsekakor v okviru vodstvene skupine, imenovane projektna skupina, ali pa zunanje svetovalne skupine. Pomembno, če ne celo odločilno, je zavedanje, kaj bo to, kar nameravamo narediti, pomenilo (prednosti) za zaposlene v prenovljeni kadrovske funkciji, učinkovitost in razvoj zaposlenih ter konkurenčnost podjetja.

Izkušnje kažejo, da sistem preoblikovanja kadrovske funkcije, oblikovan od zgoraj navzdol, tj. iz centra moči, ne vključuje akterjev izvajanja funkcije. Zaposleni akterji spremembe sprejmejo za svoje le, če jih tudi sami sooblikujejo in tako ne čutijo, kot da so jim bile vsiljene. Izvajanje projekta skupaj z akterji pomeni verjeti v njega, se z njim identificirati in prevzeti odgovornost za njegovo realizacijo.

Posebej v velikih sistemih je pomembno, da v nadaljnji fazi organiziranja oziroma umeščanja kadrovske funkcije ne pride do centraliziranosti tistega dela, ki mora biti v profitnih enotah, tj. čim bližje opazovanju zaposlenih.

Pozorni moramo biti na to, ali izvajamo preoblikovanje v samostojnem podjetju ali sistemu, v katerem je več podjetij, povezanih kot samostojne pravne osebe, ali ne. Pomembno je, kakšen cilj si postavimo s tem, ko se odločimo za preoblikovanje, in kako odkriti smo do deležnikov pri preob-

likovanju. Največja nevarnost za vsebinsko preoblikovanje so centralizacija moči v posameznikih in s tem povečevanje njihovega statusnega položaja, ustvarjanje dodatnih hierarhičnih ravni višjih in srednjih managerjev in drugih strokovnih delavcev v centru moči. Vse to pa vodi do odtujevanja od zaposlenih in spremljanja potreb po njihovem nadaljnjem razvoju.

Izvajalci preoblikovanja

Vsebinska preobrazba lahko poteka tako, da jo izvaja vodstvo podjetja v okviru projekta, katerega nosilec je kadrovska služba, ali pa tako, da se najame zunanja institucija, ki strokovno vodi projekt. Če vodi projekt preoblikovanja zunanja strokovna skupina, je pomembno, da se izbere taka skupina, ki ima na strokovnem področju, na katerem deluje naše podjetje, najboljše domače in tuje reference, ki jih lahko prej tudi preverimo, in da trdno stoji za svojim znanjem ter strokovnostjo. Zunanje svetovalno podjetje mora predstaviti svoje strokovno videnje preoblikovanja z vsemi prednostmi in slabostmi rešitev, za katerimi mora tudi strokovno stati. Predstaviti mora tudi najboljše primere dobre prakse in prihodnje smernice poslovnega razvoja panoge, v kateri delujemo, in vanjo umeščene rešitve poslovne funkcije, za katero pripravljamo ponudbo.

Ustvarjanje dolgoročno stimulativnega okolja

Za ustvarjanje dolgoročno stimulativnega okolja za zaposlene moramo spremljati spreminjanje vrednot, pričakovanj o njihovem osebnem razvoju, ustvarjati motivacijsko okolje in v enotah, v katerih delujejo, spodbujati duh podjetništva. Raziskave kažejo, da predvsem pri mladih izgubljata težo tradicionalni vrednoti občutek dolžnosti in voljno sprejemanja vsega. Pomembnejše se jim zdijo vrednote lastnega razvoja, zlasti samostojnost, samoiniciativnost in možnost uveljavljanja v podjetju (Hahn, 1988).

Prenos dobre prakse

V večjih sistemih, organiziranih centralizirano oziroma decentralizirano, obstaja dobra in slaba praksa kadrovske procesov. Brez te prakse podjetja ne bi mogla biti uspešna

v preteklosti, vendar je vprašanje, ali bodo lahko uspešna tudi v prihodnosti. Najmanj, kar lahko naredimo, je, da v fazi izdelave objektivnih analiz procesov, opravljenega dela in uporabe orodij za uporabo diagnostičnih metod ravnanja z ljudmi, uspešno prakso ovrednotimo kot pilotske projekte. Če analize pokažejo, da gre za projekte dobre prakse, jih prilagodimo glede na vrednote ljudi in okolja, kamor jih bomo prenašali, in jih vključimo v sistem preoblikovanja kadrovske funkcije. Neupoštevanje dobre prakse zaradi užaljenosti, ker so jo pred nami uporabljali že drugi, je izguba časa in finančnih sredstev, to pa gotovo ni v duhu dobrega gospodarjenja.

Pogoji uspešnega preoblikovanja

Za preoblikovanjem kadrovske funkcije mora stati vodstvo na vseh ravneh, vanj verjeti in se z njim identificirati. Preoblikovana kadrovska služba v HRM lahko postane strateški partner vodstvu le, če si to tega želi. Vodstvo mora s svojim komuniciranjem z zaposlenimi pokazati, da štejejo tudi »mehka« znanjenja. V preoblikovanju in razvoju funkcije upravljanja človeških virov mora vodstvo dejansko dolgoročno investirati.

Za potrebne procese za uresničevanje vizije podjetja je treba izdelati objektivne analize stanja. Pogosto gre namreč za idealizirano stanje, zato mora pomen objektivnosti poznati in se ga zavedati vsaj glavni vodja (manager, direktor) podjetja.

Slabega stanja se ne smemo sramovati, saj nam pri doseganju prvih še tako majhnih rezultatov lahko samo koristi, in sicer kot dokaz opravljenega dela. Še tako majhni koraki, ki prinesejo spremembe v vedenju zaposlenih, pripomorejo k spreminjanju vedenja tudi pri posameznikih v vodstvu. Za učinkovitost opravljenega preoblikovanja je pomembno, da si postavljamo projekte korak za korakom, v realno dosegljivih rokih, v okviru finančnih zmognosti, razpoložljivih človeških sposobnosti, in ne v rokih, ki niso dosegljivi. Ker večina managerjev pričakuje hitre rezultate, si v začetni fazi ne postavljamo velikih nalog, ampak več manjših projektov, ki jih bomo izpeljali in si z njimi ustvarili ter povečali njihovo zaupanje. Zavedati se moramo, da spreminjanje miselnega vzorca ne poteka naenkrat. Ne smemo pričakovati, da bodo vsi managerji in zaposleni sprejeli nov miselni vzorec o ravnanju

z zaposlenimi, vendar moramo nove vloge in ključne dejavnike ravnanja z ljudmi kljub temu realizirati.

Informacijska podpora

Za celovito podporo kadrovskih procesov moramo imeti v podjetju elektronsko podprt kadrovsko-informacijski sistem, ki nam omogoča:

- da zaposleni v kadrovske službi osredotočijo svoje kompetenčne sposobnosti na celovit razvoj kadrov;
- da imajo orodje za vodenje različnih evidenc, varovanje in upravljanje podatkov, ki jih določajo zakoni (*Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o evidencah na področju dela, Zakon o varstvu osebnih podatkov, Zakon o varnosti in zdravju pri delu itd.*);
- oblikovati enotno zbirko podatkov o zaposlenih za izvajanje managementa kadrov in podporo različnim kadrovskim procesom ter uporabo različnih orodij za vodenje zaposlenih.

Najboljša podjetja imajo običajno edinstvene, neposnemljive poslovne modele, strategije, organizacijsko kulturo, ki jih ustvarjajo na njim lastnih vrednotah, zato ne morejo uporabljati v celoti standardiziranih modelov, ampak prilagojene.

Izbira med namensko programsko opremo, orodji MS Office, ročnim vodenjem evidenc ali odločitvijo, da se prenese opravljanje celotne ali samo delne kadrovske dejavnosti na zunanje izvajalce (outsourcing), je odvisna od velikosti podjetja, njegovih finančnih zmožnosti, poznavanja delovnopravne zakonodaje, ki ureja delovna razmerja, evidenc, varstva podatkov itd.

Odločitev za takojšnje in popolno uvajanje kadrovsko-informacijskega sistema ali za

modularno rešitev naj bo dobro premišljena in v okviru dejanskih sposobnosti ter odgovornosti tistih, ki bodo morali sprejeti nastale spremembe, razpoložljivega časa za uvajanje sprememb, razpoložljivega in usposobljenega kadra ter finančnih zmožnosti. Pomembno je, da sistem omogoča tudi prilagojene rešitve za tiste procese, ki so lastni oziroma specifični podjetju, in povezljivost kadrovsko-informacijskega sistema ravnanja s človeškimi viri z drugimi poslovnimi funkcijami. Ker programsko opremo kupujemo za daljše obdobje, je pomembno, da se odločimo na podlagi dejanskih potreb poslovanja in stroškov vlaganja.

Prednost sistema ERP (Enterprise Resource Planning) je modularna rešitev, ker nam omogoča postopno uvajanje tistih modulov, ki jih res potrebujemo in za katere smo se odločili, da so za nas najpomembnejši, in ki nam bodo najprej prinesli novo dodano vrednost. Z odločitvijo za postopno modularno uvajanje tudi uresničujemo vizijo celovitega informacijskega sistema v skladu z našimi finančnimi zmožnostmi, implementacijo predhodnih modulov, uporabo dodane vrednosti in našo usposobljenostjo za implementacijo naslednjih modulov. Ni zane-marljiv psihološki učinek, ki ga imajo na managerje (odobrili so finančna sredstva) in zaposlene (doseženi so prvi rezultati), ki uvajajo posamezne module, čimprejšeje majhne, a trdne zmage na poti do dobljene vojne. Ponudba različnih rešitev informacijskih sistemov na trgu je velika in kakovostna, zato se moramo pred odločitvijo vprašati, kakšne cilje in dodano vrednost želimo z informacijsko podporo doseči. Od tega je odvisno tudi, za katero programsko opremo se bomo odločili. Dobro je, da prej opravimo primerjavo med potrebnimi vložki in koristmi uvajanja sistema in si ogledamo že delujoče sisteme v za naše podjetje primerljivih podjetjih in panogah.

Merjenje uspešnosti in učinkovitosti RSČV

Managerji najbolje razumejo in so najbolj dojemljivi za rezultate, izražene s številkami, zato moramo tam, kjer se le da, čim natančneje meriti učinkovitost procesov. Ker so vlaganja v zaposlene dolgoročne naložbe, in ne zgolj stroški, je treba prikazu koristi tovrstnih vlaganj nameniti veliko pozornosti. V teoriji in praksi tujih in sloven-

skih podjetij je znanih več metod in modelov celovitega spremljanja uspešnosti ravnanja s človeški viri, ki vpliva na dolgoročno uspešnost in konkurenčnost podjetij. Izbor modela oziroma metode je odvisen od vrste dejavnikov, zato morajo biti podjetja pozorna pri odločitvi, da vložki za uporabo modela oziroma metode ne bodo večji od koristi. Izbrani model mora biti tak, da omogoča povezavo kadrovskih ciljev s strateškimi cilji podjetja. Na to morajo biti še posebej pozorna manjša podjetja.

Vlaganje v razvoj človeških virov je treba obravnavati kot investicijo, in ne le kot stroške. S tem povezujemo izbiro primerne metode za presojanje učinkovitosti uporabe sredstev za spremljanje spreminjanja vedenja zaposlenih (fluktuacija, absentizem), dodane vrednosti RSČV k poslovni uspehu, primerjanje svoje prakse RSČV in doseženih rezultatov z najboljšimi v panogi v svetu itd.

Najboljša podjetja imajo običajno edinstvene, neposnemljive poslovne modele, strategije, organizacijsko kulturo, ki jih ustvarjajo na njim lastnih vrednotah, zato ne morejo uporabljati v celoti standardiziranih modelov, ampak prilagojene.

Izbor kadrovskih kazalnikov naj tako izhaja iz strateških poslovnih in kadrovskih ciljev, ki si jih podjetje postavlja, iz specifičnosti poslovanja, panoge, strategije in drugih danosti.

Tem ciljem morajo biti prilagojeni kazalniki za merjenje uspešnosti.

S tako izbranimi kazalniki kadrovski manager zagotovi vodstvu podjetja pravočasne in kakovostne informacije o uspešnosti delovanja kadrovske funk-

Pri tem mora upoštevati različne vidike RSČV, kot so:

- *finančni vidik,*
- *vidik poslovanja s strankami,*
- *vidik notranjih procesov in*
- *vidik učenja in razvoja zaposlenih, če se odločimo za BSC oziroma druge modele, kot so SKANDIA, VVL, 20K, Poslovna odličnost itd.*

cije. Pri nas se moramo kadrovske delavci še vedno vsakodnevno dokazovati vodstvu podjetja glede upravičenosti vlaganja v zaposlene. Vendar samo kompetentni in motivirani zaposleni v podjetju uresničujejo skupne cilje in strategije.

Dolgoročno uspešnost podjetja je moč zagotoviti le, če znamo v podjetju zadržati najboljše sodelavce in ohranjati razvojni potencial, ki se skriva v človeških virih (Zupan, 2001).

»Ključ so ljudje, ki so vez med poslovnimi cilji in strategijami podjetja.«

Namesto sklepnih misli

Prispevek je začel nastajati v letu 2000, ko je bil avtor sredi preoblikovanja kadrovske funkcije v sredini, v kateri deluje še danes, in se je dopolnjeval vse do letos, na teoretičnih dognanjih domačih ter tujih avtorjev in z dolgoletnimi praktičnimi izkušnjami avtorja. Vključene so tudi izkušnje drugih kadrovskih delavcev, ki so jih ti izmenjali z avtorjem ob njihovih obiskih

pri njem oziroma njegovih pri njih (benchmarking), pa tudi sveže teoretično znanje, ki ga so prinesli k njemu mladi diplomanti s slovenskih univerz. Namen zapisane je opozoriti na dobre in slabe praktične izkušnje, jih še naprej izmenjevati in tako prispevati k povečevanju pomena in ugleda RSCV pri odgovornih kadrovskih delavcih v podjetjih in drugih strokovnjakih, ki se ukvarjajo s tem in z mejnimi področji na praktični in teoretični ravni. Živimo v času, ko mora kadrovska funkcija dozoreti, se profesionalizirati in prevzeti svoj del odgovornosti v managementu podjetij.

Zadovoljni smo lahko tisti kadrovske delavci, katerih vodstvo se zaveda, kaj pomenijo motivirani, kompetentni in zadovoljni zaposleni. Le tako smo vsi skupaj lahko uspešni v zadovoljstvo vseh udeleženi. Tisti pa, ki takega vodje nimajo, naj vztrajajo in z majhnimi zmagami v posameznih bitkah zmagajo v vojni. Navsezadnje moramo biti tudi kadrovske delavci, skupaj z vodilni managementom, akterji sprememb in pozitiven zglede za nenehen razvoj.

Viri

Brečko, D. (2004), 10. Svetovni kongres kadrovskega managementa HRM, oktober 2004, str. 90-91.

Brečko, D. (2004), Načrtovanje in

strateška vloga kadrovske funkcije, str. 1-2.

Gruban, B. (2002), Posodabljanje kadrovske arhitekture organizacij in drugo, ABC, DIALOGOS STRATEŠKE KOMUNIKACIJE

Hungerberg, H. (1993), Vodenje koncernov, str. 71-80.

PRO.3HRM (2005).

PRO.3 PLAČE (2005).

Rejc, A. (2004), Izobraževalni management 2004, GV Izobraževanje, str. 1-10.

Rejc, A. (2004), Finance, Učinkovitost izobraževanja merimo na treh ravneh.

Turk, D. (2004), Finance, Kadrovske managerji morajo ukrepati odločneje.

Winterleitner, B. (2004), Finance, Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov 1-3 InfoSRC.SI (2002), št. 32, str. 8-10.

Moje delo (2005), HRM področje 2005, str. 24-25.

DELO (2005), Z navisionom po slovensko, julij 2005.

Vild, V. (2000), Preoblikovanje kadrovske funkcije v ZT, d. d., OE Murska Sobota.

Zupan, N. (2001), Vloga kadrovske funkcije v sodobnem podjetju, CISEF, str. 1-6.

Zupan, N. (2000), Internacionalizacija slovenskih podjetij, str. 353-368.

Zupan, N. (2004), Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo, HRM 2/5, str. 14-18.

eHRM

Končno prava pot k popolni podpori kadrovske funkcije!

eHRM je poslovna rešitev za podporo kadrovskim funkcijam v sodobno organiziranih podjetjih. V vaše podjetje prinaša upravljanje znanja in optimizacijo človeških virov, omogoča pa tudi ustvarjalno delo kadrovskih delavcev in vseh sodelavcev v podjetju.

Sestavljajo jo:

- > osnovni moduli **Organizacija, Sistemizacija, Kadrovska evidenca in Šifranti;**
- > in specializirani moduli **Izobraževanje, Pridobivanje Kadrov, Letni osebni pogovori, Načrtovanje odsotnosti, Osebne strani zaposlenih, Ocena stroškov dela, prisotnosti, Potni nalogi / stroški, Portal, Poročila, Alarmi.**

Več o tem, zakaj je eHRM prava poslovna rešitev za vas, najdete na internet naslovu www.src.si ali pa nam pošljite povpraševanje: src@src.si

SRCSI
sistemske integracije

Rešitve, ki združujejo.

SRCSI sistemske integracije d.o.o., Tržaška cesta 116, 1001 Ljubljana, Slovenija,
Tel.: +386 1 24 28 000, Faks: +386 1 42 34 173, src@src.si, www.src.si



Izobraževanje

za

DVIGVEDNOSTI

Programi po meri podjetij

Posebne rešitve za zaključene skupine

*Konkretne potrebe po znanju
zadovoljujemo z izkušenimi
predavatelji, trenerji in
svetovalci.*

Izrabite prednosti internega izobraževanja in s tem omogočite pridobivanje ter pretok znanja med zaposlenimi v vašem podjetju. Programe pripravljamo na podlagi izobraževalnih potreb posameznega podjetja. Temeljijo na praktičnih primerih iz delovnega okolja udeležencev in takojšnji uporabnosti novega znanja ter pridobljenih spretnosti.

Seminarji in delavnice s področij

- Strateški management
- Vodenje in osebni razvoj
- Finance in računovodstvo
- Pravo
- Trženje
- Prodaja
- Odnosi z javnostmi
- Ravnanje z ljudmi pri delu in kadrovski management
- Poslovna komunikacija
- Informacijska tehnologija
- Administracija in upravljanje

Več informacij najdete na naših spletnih straneh

www.gvizobrazevanje.si

GV Izobrazevanje

Einspielerjeva ulica 6, 1000 Ljubljana

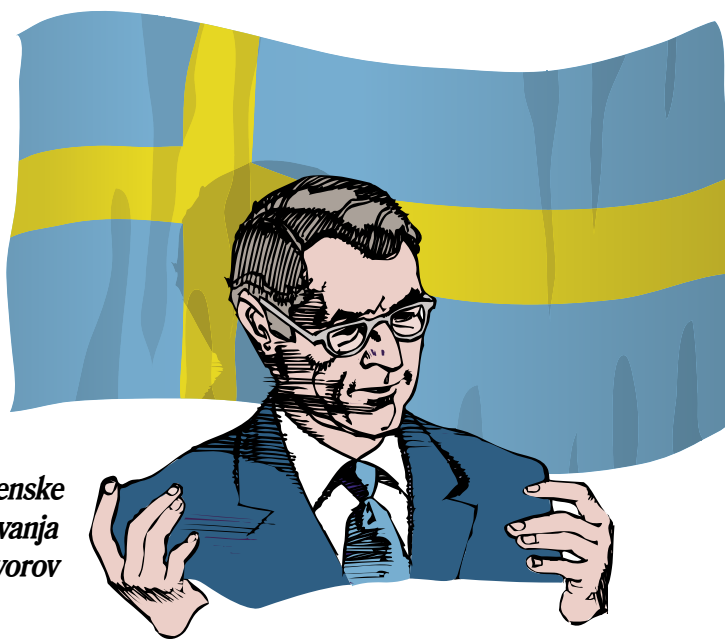
Telefon 01/30 94 444, faks 01/30 94 445

E-pošta: izobrazevanje@gvizobrazevanje.si

IZKUŠNJE ŠVEDSKIH STROKOVNJAKOV NA PODROČJU HRM

KADROVSKI IZZIVI V ŠVEDSKIH PODJETJIH

V preteklih mesecih sem imela možnost natančno spoznati švedsko poslovno okolje in organizacijsko kulturo. Hkrati sem spoznavala kadrovske prakse in strategije v številnih švedskih podjetjih in tako dobila vpogled v temeljne vidike njihovega delovanja. Zanimala me je kadrovska praksa v najbolj znanih švedskih družbah, kot so Ericsson, Volvo, SAAB, AstraZeneca, IKEA, ki imajo veliko število zaposlenih in delujejo na globalnem svetovnem trgu. V prispevku obravnavam glavne vidike, aktualne tudi za slovenske kadrovske strokovnjake. Nastal je na osnovi proučevanja strokovnih analiz, spletnih strani podjetij in pogovorov z vodilnimi HR-managerji.



Uvodne misli

Globalizacija in večja konkurenčnost sili kadrovske strokovnjake v iskanje ustreznega modela za zmanjševanje stroškov, povečanje produktivnosti in organizacijsko učinkovitost na področju HR. Zaradi širitve poslovanja zunaj matičnega okolja podjetij se v strokovni literaturi pojavlja izraz International Human Resource Management. Učinkovito upravljanje človeških virov, ki omogoča razliko med uspešnimi podjetji, saj je upravljanje človeških virov gonilna sila pri pridob-

bivanju strateških prednosti. Vse več podjetij širi svoje poslovanje zunaj matične države, prav tako narašča število zaposlenih, ki jih podjetja pošiljajo na delo v tujino.

Odločilno je vprašanje, kako jih čim bolje pripraviti za uspešno delo v mednarodnem okolju in jim omogočiti potrebne informacije za razumevanje tujega poslovnega okolja ter poslovne kulture. Razvoj, motivacija in ohranjanje odličnih kadrov, prilagajanje različnim tipom kariere zunaj matičnih podjetij zahteva specifično znanje o lokalni zakonodaji in poslovnih možnostih določene

države. HR-managerji menijo, da je temeljni izziv, kako učinkovito implementirati negotovost zunanjega poslovnega okolja v podjetju. Prezvemi, združitve, reorganizacije poslovnih funkcij so stalnica in delovanju švedskih podjetij. V mednarodnih podjetjih veliko denarja vlagajo v izobraževanje in razvoj, veliko pozornost pa namenjajo tudi ukrepom za ohranitev kadrovskih virov v podjetjih in vodenju kariere.

Za uspešnost podjetij ni vseeno, katere aktivnosti HR se izvajajo. Formalna izobrazba je zgolj vstopnica, osebnost posamezni-

ka in delovanje pri izpolnjevanju delovnih nalog sta povezana s temeljnimi vrednotami in poslanstvom podjetja. V večini švedskih podjetjih vodstva podpirajo temeljne vrednote, kot so usmerjenost k strankam, fleksibilnost, praktičnost, ustvarjalnost in timsko delo.

Odločilno je vprašanje, kako zaposlene čim bolje pripraviti za uspešno delo v mednarodnem okolju in jim omogočiti potrebne informacije za razumevanje tujega poslovnega okolja ter poslovne kulture.

Dejavnosti HR

HR je osrednja sestavina delovanja podjetij, proaktivna in integrirana v upravljanje podjetij. Švedski strokovnjaki se zavedajo, da so pravi ljudje na pravem mestu in ob pravem času temeljni pogoj razvoja podjetij. V praksi izvajajo različne strategije v ključnih kadrovskih podsistemih: pridobivanje, izbi-

ranje, izobraževanje, razvoj, nagrajevanje in administracija. Za uspešnost HR je bistvena učinkovita integracija podsistemov. Dejavniki, ki vplivajo na odločanje mednarodnih družb za vstop v tuja poslovna okolja, so prikazani na sliki. Odločitev je odvisna od različnih vidikov, ki zadevajo človeške vire in njihovo vodenje.

V švedskih podjetjih uporabljajo večinoma funkcionalni pristop, pri čemer je temeljno vprašanje, kako čim bolj podpreti poslovno strategijo.

Purcella in Ahlstand (v: Gatton, 2000) sta proučevala HR-strategije v mednarodnih družbah in na osnovi rezultatov raziskave sklepala, da dejansko določajo HR-strategijo družbe značilnosti okolja, dolgoročna in kratkoročna poslovna strategija ter značilnosti kadrovskih virov v določenem okolju.

Ulrich (1997) je opredelil HR-strategijo kot rezultat poslanstva, vizije in prioritet

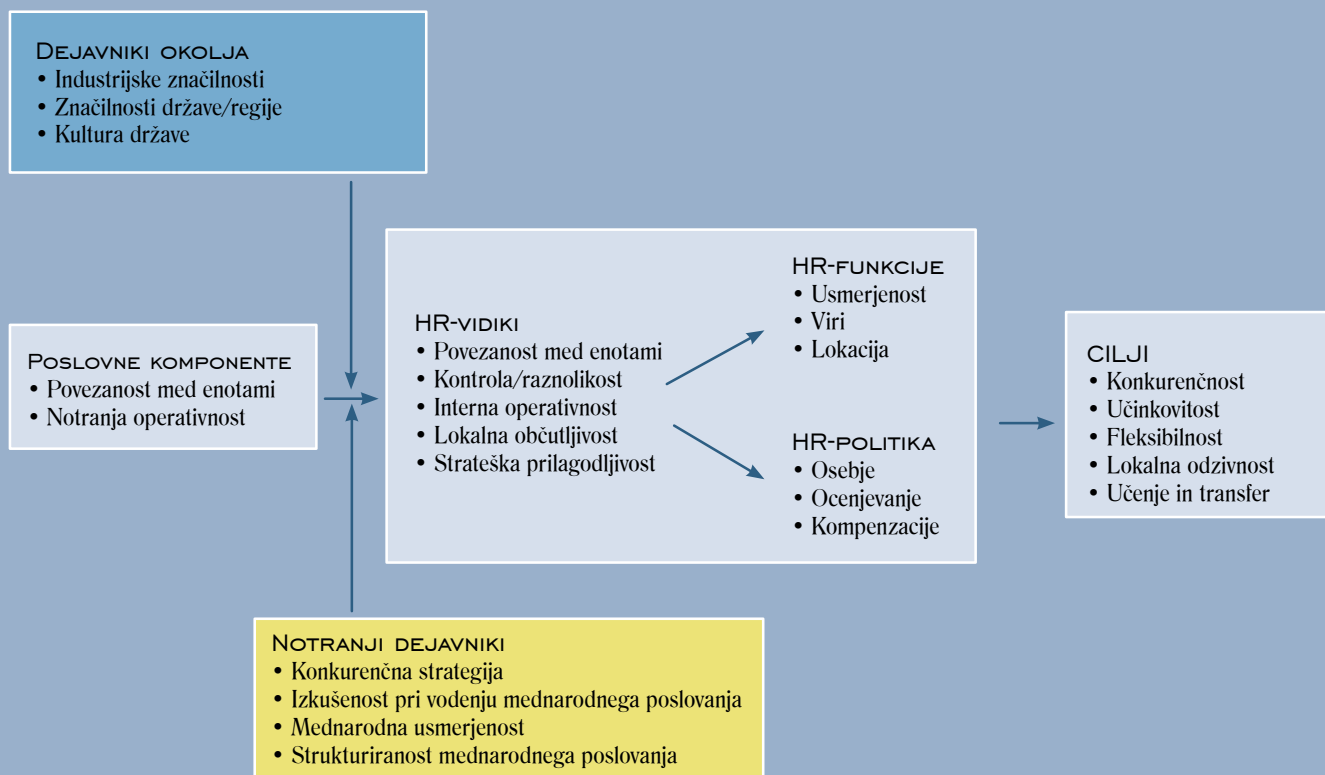
HR-funkcije. Konceptualizacija HR-strategije poteka na podlagi odločitev glede politike in prakse, povezane s HR-sistemom.

V švedskih podjetjih uporabljajo večinoma funkcionalni pristop, pri čemer je temeljno vprašanje, kako čim bolj podpreti poslovno strategijo. Praviloma vodijo HR strateško in učinkovito, pri določanju vlog pa uporabljajo Ulrichov model.

Potrebe v podjetjih narekujejo, da HR-strokovnjaki razvijajo nove pristope na področju HR, postanejo partnerji poslovnim funkcijam, vodijo spremembe in se ukvarjajo z vprašanji, kako povečati prispevke zaposlenih pri doseganju poslovnih ciljev s povečanjem produktivnosti in zmanjševanjem stroškov. Pomemben izziv je usmerjenost delovanja k strategijam v prihodnosti. Pri tem gre za pripravo managerjev na različnih ravneh za razvoj in uporabo rešitev pri vodenju (denimo ugotavljanje delovne uspešnosti). Funkcija administracije in nadzora se zaradi sodobnega informacijskega sistema zmanjšuje. Analitične sposobnosti so potrebne za merjenje in ocenjevanje učinkovitosti kadrovske prakse.

Preoblikovanje vlog pomeni krepitev odgovornosti in opolnomočenje zaposlenih.

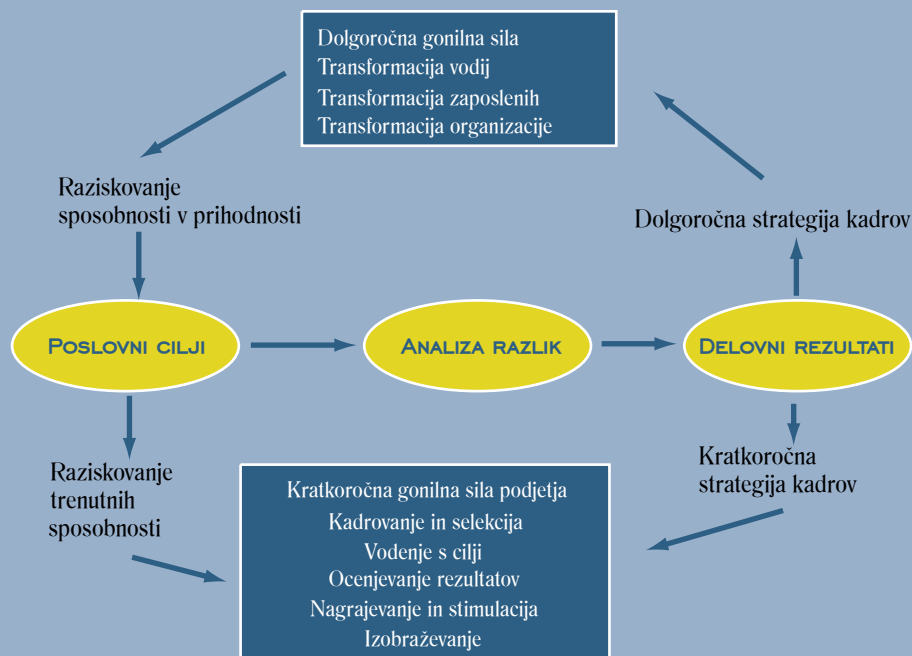
Bistveno je, da morajo biti dolgoročne in kratkoročne odločitve na področju HR usklajene. Za to si prizadevajo tudi švedski praktiki v podjetjih.



SLIKA 1: OKVIR DEJAVNIKOV

<p>STRATEŠKI PARTNER Opredeljuje organizacijsko arhitekturo. Izvaja organizacijske raziskave. Identificira metode za preoblikovanje. Premišljuje o lastnem delu in postavlja jasne prioritete.</p>	<p>ZASTOPNIK SPREMEMB Razvija organizacijske sposobnosti za sprejemanje in izrabo sprememb. Preoblikuje splošno vizijo in specifične oblike vedenja. Nevtralizira odpor. Vodi spremembe kulture.</p>
<p>ADMINISTRATIVNI STROKOVNJAK Izboljšuje učinkovitost sistemov ravnanja z ljudmi pri delu (bolje, hitreje, ceneje). Izboljšuje organizacijske sisteme in procese. Stalno razmišlja o tem, kako bi se lahko določene naloge bolje opravile</p>	<p>ZAGOVORNIK ZAPOSLENIH Zagotavlja vključenost zaposlenih. Ugotavlja, kako doseči večjo predanost zaposlenih. Zastopa zaposlene.</p>

SLIKA 2: ULRICHOV MODEL



SLIKA 3: MODEL ODLOČANJA GLEDE KONKRETNIH AKTIVNOSTI

POMEMBNA PODROČJA PRI DOSEGANJU STRATEŠKIH PREDNOSTI SO:

- določanje potreb kadrov (HR-načrtovanje),
- privabljanje kandidatov za zaposlitev (kadrovanje),
- izbira zaposlenih (selekcija),
- usposabljanje zaposlenih za delo in priprava za razvoj (izobraževanje in razvoj),
- nagrajevanje zaposlenih (oblike kompenzacij),
- ocenjevanje delovne uspešnosti (vodenje ugotavljanja delovne uspešnosti),
- oblikovanje pozitivnega delovnega okolja (odnosi z zaposlenimi).

	PRIVABLJANJE	KADROVANJE	RAZVOJ	MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE	OHRANJANJE
CILJI	Privabite najboljše posameznike. Gradite dober »image« delodajalca.	Kadrujte »prave« posameznike za razvoj vašega podjetja.	Izboljšajte produktivnost med zaposlenimi. Oblikujte dobro strokovno znanje in vestnost.	Usmerjajte zaposlene za določen cilj. Oblikujte pripadnost zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev.	Ohranite ključne kadre.
DEJAVNIKI USPEHA	Oblikujte zanimivo »ponudbo« talentov. Uporabite ustrezen komunikacijski pristop.	Prepričajte se o jasnih ciljnih kadrovanja. Izberite partnerje pri kadrovanju.	Omogočite stalne izzive. Spodbujajte zaposlene k stalnemu razvoju.	Ocenjujte uspešnost in rezultate. Oblikujte sistem spodbud pri vodenju lojalnosti in zaželenega vedenja.	Skrbite za povečevanje vrednosti zaposlenih na trgu. Prepričajte se, da so plače na ustrezni ravni. Omogočite zaposlenim, da »delijo« uspeh podjetja.
PREMISLEK	Vsakdo mora biti vključen pri komunikaciji o »ponudbi« talentov. Vključite ključne kadre pri privabljanju kandidatov za zaposlitev.	Vključite vodstvo pri kadrovanju.	Določite sistem, »coachinga«, omogočite posameznikom, da prevzamejo lastno odgovornost za razvoj.	Uporabite strokovni pristop. Oblikujte vzvode za motivacijo in pripadnost.	Izguba ključnih kadrov pomeni škodo za podjetje.

TABELA 1: PRIPOROČILA ZA PRIDOBIVANJE IN OBRŽANJE »PRAVIH« POSAMEZNIKOV

Ravnanje z odnosi obsega tri glavna področja:

- 1. delovni odnosi** – organizacija dela in uporaba kadrovskih virov v tehnoloških in poslovnih procesih;
- 2. zaposlitveni odnosi** – aktivnosti in dogovori, ki usmerjajo postopke pridobivanja, usposabljanja, ohranjanja in nagrajevanja;
- 3. industrijski odnosi** – sistem predstavnštva in sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetja.

V tabeli 1 so zbrana priporočila za privabljanje in obdržanje »pravih« posameznikov, ki jih uporabljajo v podjetjih.

V uspešnih švedskih podjetjih vodstvo spodbuja zaposlene za izboljšanje znanja in sposobnosti na podlagi stalnega usposabljanja. Tradicionalno se je usposabljanje izvajalo na lokalni ravni, sedaj pa kaže, da je usmerjeno bolj globalno. Pri učenju v podjetjih poteka transformacija od zunanjega učenja (zunaj podjetja) k notranjemu učenju, iz učilnice na delovno mesto. Kaže, da se posamezniki učijo tudi doma oziroma zunaj delovnega časa. Veliko pozornosti je namenjene premiku od organizacijskega učenja k učenju posameznika (poteka na podlagi različnih mentorskih programov, programov izmenjave, razvojnih in fokusnih skupin). Aktivnosti v okviru družb so usmerjene k naslednjim področjem:

- *uvodni oziroma predstavitevni programi za razumevanje temeljnega poslanstva, vizije in kulture podjetja;*
- *oblikovanje managerskih kompetenc in koncepta vodenja;*
- *podpora učenja na podlagi razvoja aktivnosti;*
- *prenos znanja in uporaba najboljše*

prakse;

- *spodbujanju managerjev pri razvoju kompetenc zaposlenih;*
- *oblikovanje skupnega pristopa h kadrovskim intervjujem in kadrovanju.*

Kadrovske strategije

Strokovnjaki ugotavljajo, da je učinkovita kadrovska funkcija podlaga za uspešnost in globalni razvoj podjetja. Hkrati opozarjajo, da HR-funkcija ni samo izvajanje določenih aktivnosti, ampak je treba strateško razmišljati o implementaciji za uresničitev teh ciljev.

Kompetence na področju HRM

Povečuje se potreba po razvoju kompetenc, potrebnih v spreminjajočem se tržnem okolju. To pomeni, da se zaposleni naučijo novih pristopov in sposobnosti, iščejo nove informacije in izmenjujejo izkušnje. Na podlagi kompetenčnega modela IPMA poteka razprava o ključnih kompetencah strokovnjakov HR, ki jih narekujejo sedanje in prihodnje potrebe. Temeljne kompetence so:

- 1. poznavanje poslanstva,*
- 2. razumevanje poslovnih procesov in sprememb za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti,*
- 3. razumevanje strank in organizacijske kulture v podjetjih,*
- 4. razumevanje poslovnega okolja,*
- 5. razumevanje delovanja timov,*
- 6. komunikacijske sposobnosti,*
- 7. inovativnost,*
- 8. ocenjevanje vrednot,*
- 9. razvoj organizacijskih principov,*
- 10. razumevanje principov odločanja,*

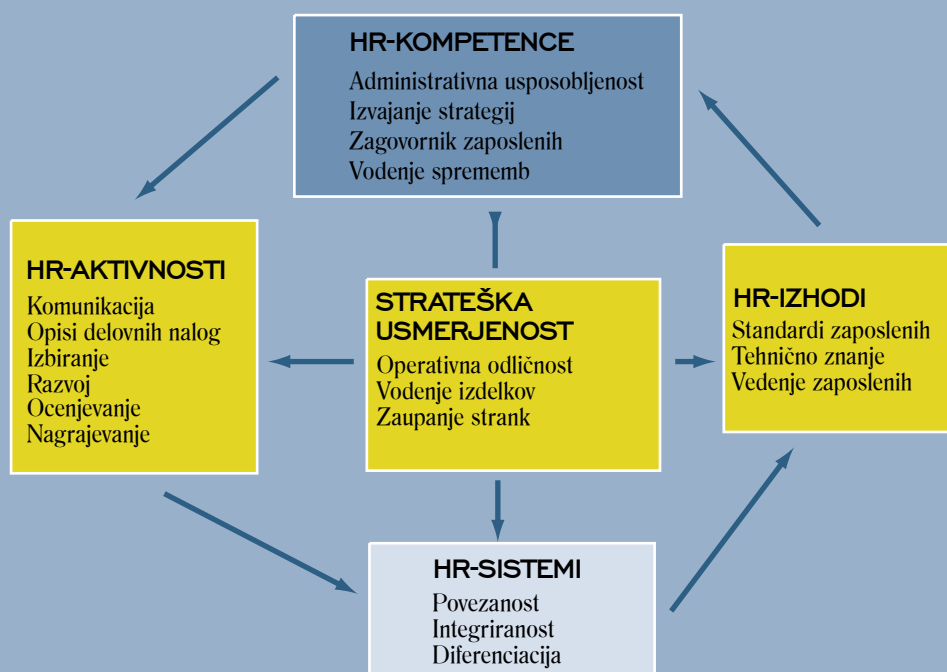
- 11. uporaba informacijske tehnologije,*
- 12. analitične sposobnosti za vrednotenje podatkov in informacij,*
- 13. oblikovanje in implementacija sprememb,*
- 14. svetovalne sposobnosti in sposobnost pogajanja,*
- 15. sposobnost za ustvarjanje zaupnih odnosov,*
- 16. marketinške in prezentacijske sposobnosti,*
- 17. uporaba tehnik konsenza in koalicije,*
- 18. poznavanje pravnih okvirov in politike,*
- 19. usmerjenost k strankam,*
- 20. razumevanje in promocija raznolikosti,*
- 21. promocija integritete v praksi in etičnega ravnanja.*

Učinkovitost HR-funkcij merijo različno glede na poslovne rezultate, prispevek zaposlenih, zadovoljstvo strank, inovativnost, produktivnost, razvoj, naklonjenost in ugled podjetja v okolju.

V študijah primerov in internih analiz HR-managerji opisujejo, kako potekajo bistvene spremembe v njihovih podjetjih v okviru HR-oddelkov. Tudi HR-strokovnjaki so bolj poslovno usmerjeni in partnerji vrhunskih managerjev, aktivnosti so podprte z učinkovitimi informacijskimi rešitvami. Dej-

VRSTA STRATEGIJE	USMERJENOST PODJETJA	RAVNANJE S KADROVSKIMI VIRI
Diverzifikacija	Nove storitve	Pridobivanje in izbiranje izkušenih kadrov, strokovnjakov Spodbujanje inovativnosti, poslovnosti Spodbuden sistem nagrajevanja
Zagotavljanje kakovosti	Kakovost, tehnološke izboljšave, nove metode dela, raziskave	Pridobivanje in izbiranje vrhunskih strokovnjakov Nagrajevanje strokovnjakov
Usmerjenost k strankam	Storitve, ki jih želijo stranke	Pospeševanje zaposlovanja Razvoj kadrov Izobraževanje zaposlenih, zlasti strokovnjakov Nagrajevanje glede na zadovoljitev potreb strank
Znižanje stroškov	Ekonomičnost poslovanja, nadzor nad stroški, produktivnost	Kadrovanje glede na zahteve deležnikov Uvajanje merljivih načinov za ocenjevanje uspešnosti dela
Usmerjenost na določene trge	Iskanje tržnih vrzeli	

TABELA 2: STRATEGIJE V PODJETJIH, ODVISNE OD POSLOVNE STRATEGIJE



SLIKA 4: POVEZANOST HR-KAZALNIKOV

stvo je, da se HR-funkcija prilagaja glede na poslanstvo, vizijo in strategijo podjetja.

Kazalniki merjenja učinkovitosti HR

Učinkovitost HR-funkcij merijo različno glede na poslovne rezultate, prispevek zaposlenih, zadovoljstvo strank, inovativnost, produktivnost, razvoj, naklonjenost in ugled podjetja v okolju. Učinkovitost HR se meri glede na sposobnost, da se uresniči poslovna strategija podjetja, učinkovito izvajanje HR-procesov, pomoč zaposlenim glede na

njihove osebne potrebe itd. HR-strokovnjaki poudarjajo, da se je pomembno ukvarjati z odnosi na različnih ravneh v podjetjih, usposobljenostjo, motivacijo in aktivno vključitvijo zaposlenih v poslovne procese.

Sodobni pristopi k merjenju učinkovitosti HR-procesov poudarjajo, kako pomembna je izbira pravih kazalnikov. Najpogosteje uporabljajo model kazalnikov (po: Beatty, R. W. in drugi, 2003), odvisen od poslovne strategije podjetja (slika 4).

Strokovnjaki pri ocenjevanju kritičnih HR-funkcij oblikujejo metodologijo z internimi kazalniki in orodja za ocenjevanje uspešnosti po posameznih poslovnih enotah

v okviru družbe.

Kadrovske usmeritve

Še posebej me je zanimalo, katere so usmeritve v kadrovske praksi v prihodnosti. Boyet (2004) navaja:

- iskanje optimalne organiziranosti kadrovskih virov za doseganje poslovnih ciljev podjetij;
- proaktivno kadrovanje (z globalnimi mrežami, »headhunter«, mednarodnimi agencijami za

	OBLIKOVANJE DELA	MERJENJE IZVAJANJA	SELEKCIJA KOMPETENC	RAZVOJ KOMPETENC	NAGRAJEVANJE	KOMUNIKACIJA
	»Pravo« delo Ključni procesi Opisi dela Oblikovanje organizacijske strukture	Kultura Pričakovanja Povratne informacije Ravni	Najmanjše Napredovanje Odhodi	Usmerjenost Sedanje delo Ravni kariere	Vedenje Posledice Ravni nagrad	Strategija Standardi Status
OPERATIVNA ODLIČNOST	Centralizacija/ kontrola Stroga politika in postopki	Skupni stroški produktivnosti Napake Izguba strank Neto prodaja glede na število zaposlenih Upravljanje časa Neodgovorjeni klici	Dobra osnovna izobrazba (verbalna, pisna pismenost itd.) Procesne kompetence	Močna usmerjenost za pričakovanja in pravila Lestvica pričakovanega napredovanja Strukturirano učenje	Produktivnost timov Delitev dobička glede na dosežene rezultate Nagrade glede na usposobljenost	Strateška izbira Timsko delo Spodbude in proces vključevanja Povratne informacije o izboljšavah produktivnosti
VODENJE PRODUKTOV	Večja avtonomija Funkcionalnost timov	Odstotek prodaje novih izdelkov Povečevanje prodaje Avtorske pravice Povečevanje števila strank Patenti	Tehnične in raziskovalne kompetence »Misleci« zunaj okvirov Aktivni udeleženci	Odgovornost zaposlenih za učenje Obvezni razvoj kompetenc Povratne informacije o poklicnem razvoju	Inovativnost timov Kompetentnost	Strateška izbira Iskrenost Odprtost Spodbujanje idej in reševanje problemov Predstavljanje zmagovalcev Povratne informacije o prodaji novih izdelkov
USMERJENOST K STRANKAM	Koordiniranost Poznavanje potreb strank	Zavarovanja strank Stopnja stalnih strank Stopnja zadovoljstva strank	Aktivni udeleženci Mreža kompetenc Iznajdljivost	Usmerjenost na dolgoročne odnose s strankami Stopnja svetovalnih storitev za stranke	Individualne nagrade Sistemske nagrade Nefinančne nagrade Nagrade za »dobre« storitve	Strateška izbira Zagovorništvo strank Poznavanje potreb strank

TABELA 3: STRATEŠKA IZBIRA IN POVEZANOST KADROVSKIH VIROV

- kadrovanje);*
- *zadržanje najuspešnejših zaposlenih z dobrim vodenjem, pri tem gre za spoznanje, da je velikokrat vzrok za odhod zaposlenih ravno v slabih vodjih, in ne v sami organizaciji podjetja;*
 - *spoštovanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem;*
 - *upoštevanje raznolikosti;*
 - *e-učenje.*

Sklepne misli

Na koncu želim poudariti, da švedski HR-strokovnjaki menijo, da je za uspešnost in preživetje podjetij nujno potrebno, da delujejo v koraku s sodobnimi svetovnimi smernicami in da so akterji sodobnih principov pri implementaciji upravljanja človeških virov. V švedskih podjetjih HR uresničuje poslanstvo tako, da razvija procese in programe s ciljem doseganja poslovnih ciljev podjetij, učinkovitosti transformacij in skrbi za potrebe zaposlenih. Brez dvoma so HR-managerji ključne osebe v podjetjih, ki

krmilijo najpomembnejše kadrovske vire in ki z veliko strokovnostjo rešitev pripomorejo h globalnemu razvoju podjetij.

Literatura

Beatty, R. W. in drugi (2003): New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard, Organizational Dynamics, Vol. 32, No.2.

Boyett, J. (2004): HR in the New Economy, Trends and Leading Practices in Human Resources Management, People Soft White Paper Series.

Gatton, L. (2000): Living strategy – putting people at the heart of corporate purpose, London, Financial Time, Prentice Hall.

Randa, F. (2003): International human resource management practice for Swedish companies, Lunds Universitet, Department of Education.

Larsson, R. in drugi (2000): International growth through cooperation: Brand-driver strategies, leadership and career development in Sweden, Academy of Ma-

agement Executive, Vo. 17, No. 1.

Hayden, A. in Edwards. T. (2000): The erosion of the country of origin effect: A case study of a Swedish multinational Company, Centre for International Business Studies.

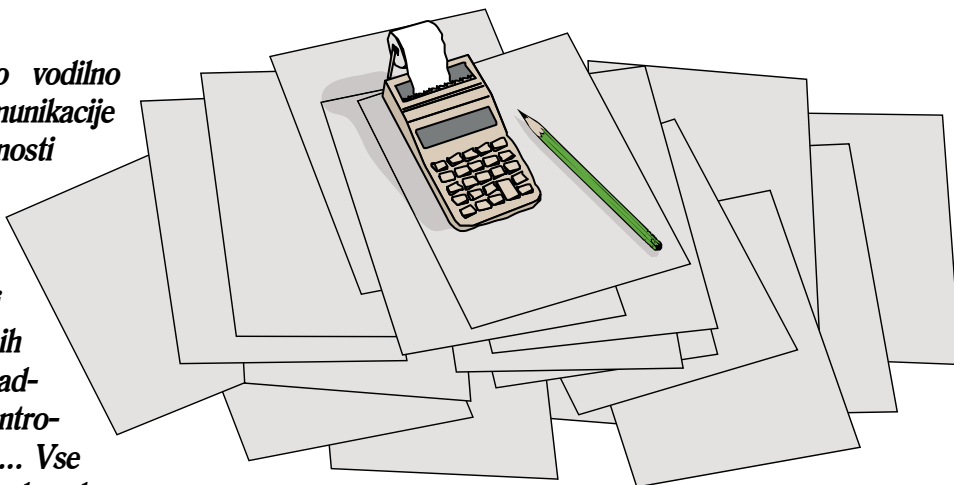
Hogberg, U. in Mansson, A. (2003): Mastering Management Development, Study of how the business driven HR function in Swedish industry endorse management development, Avdelning Ekonomiska Institutionen, Linköping.

Nilsson, M. in Wiberg, A. (2003): Human resource management – the key to success in emerging markets, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.

Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions, Boston, Harvard Business School Press.

LETNI RAZGOVOR ZA POLOVICO CENEJE

Letni razgovori postajajo vodilno orodje za spodbujanje komunikacije v podjetjih in izboljšanje možnosti za večjo učinkovitost zaposlenih pri doseganju poslovnih rezultatov. V svetu se uporabljajo različni vzorci za opravljanje letnih razgovorov, vsi pa zahtevajo administracijo, arhiviranje, kontroling nad izvajanjem procesa ... Vse to najpogosteje opravlja kadrovska funkcija v podjetjih, o rezultatih pa poroča vodstvu. Proces torej znatno poveča operativno delo kadrovske funkcije v podjetjih. Da bi se temu izognili, je smotrno uvesti sistem, ki naštete aktivnosti poenostavi in jih naredi hitre, prilagodljive in transparentne.



Uvodne misli

Motivacija in učinkovitost zaposlenih ter njihov razvoj je osrednji del strategije kadrovske službe Poslovne skupine Sava. Prizadevamo si za ustvarjanje možnosti, ki pomenijo nadaljnji razvoj poslovnega sistema. Ciljno vodenje je orodje, s katerim želimo doseči usklajenost delovanja kolektiva in usmerjenost k enakim ciljem. Sočasno želimo izboljšati poslovno komuniciranje in doseči spremljanje udejanjanja zastavljenih ciljev.

Vodenje s cilji v PS Sava

Poslovni načrti (PN) – poslovodstva in uprave družb vsako leto pripravljajo poslovne načrte, v katerih opredelijo cilje, ki jih bodo dosegli v tekočem letu, in opredelijo smernice za nadaljnji razvoj. Vsak zase se o poslovnih

načrtih dogovorijo z upravo Save, d. d. O uspehu realizacije načrtov redno poročajo upravi Sava, d. d., po metodologiji, ki jo vodi kompetenčni center Računovodstvo plan in analize (RPA).

Cilji in aktivnosti kompetenčnih centrov – kompetenčni centri opredelijo glavne cilje in aktivnosti za področje svojega delovanja. Vodje kompetenčnih centrov jih predstavijo upravi Sava, d. d. Po uskladitvi z upravo predstavijo cilje poslovodstvom in upravam odvisnih družb. O doseženih ciljnih vodje kompetenčnih centrov poročajo upravi Save, d. d.

Vodenje s cilji v odvisnih družbah

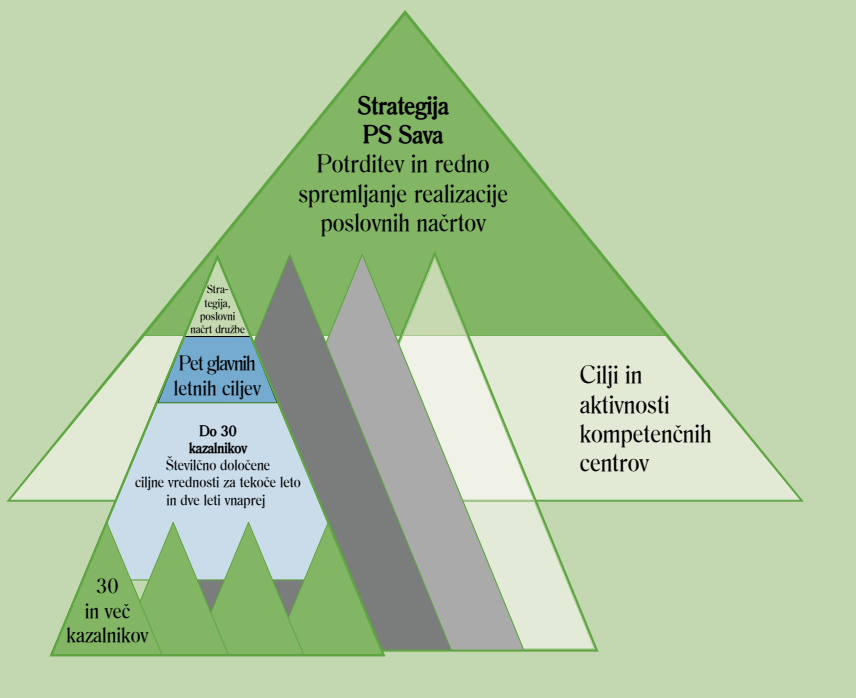
Poslovodstva in uprave odvisnih družb iz sprejetih poslovnih načrtov izluščijo približno pet operativnih ciljev, ki jih mora

družba doseči v tekočem letu.

Širši vodstveni tim, sestavljen iz odgovornih za vodenje proizvodnje, tehnologije, načrtovanje, kakovost in prodajo, opredeli približno 30 kazalnikov, s katerimi lahko prikaže uspešnost delovanja družbe. Za vsak kazalnik na osnovi preteklega leta opredeli ciljno vrednost za tekoče leto in načrte za prvo ter drugo naslednje leto.

Za vse kazalnike vodstvo opredeli odgovorne za rezultat in podatke, na osnovi katerih izračunavamo kazalnike. Ti za kazalnike določijo metodologijo izračunavanja in redno mesečno (najkasneje 5. delovni dan v mesecu) pošiljajo podatke poslovodstvu ali upravi.

Udejanjanje opredeljenih ciljnih vrednosti za kazalnike lahko zagotovimo samo z izvajanjem aktivnosti za njihovo dosega-



pričakuje, in se seznanji z merili, na podlagi katerih se ob koncu leta ocenjuje njegova delovna uspešnost. O ciljih in aktivnostih se zaposleni in vodja v tej prvi fazi pogovorita in jih skupaj določita.

Ena najpomembnejših koristi obrazca Cilji in aktivnosti je, da zaposlenim pomaga jasno opredeliti delovne obveznosti.

Vsako delovno mesto ima več delovnih področij. Nekatera imajo stalna področja (gl. sliko), druga pa začasna. Vsa pa so izjemno pomembna za uspešnost podjetja. To so naša osrednja delovna področja, ki jih nujno zahteva normalno poslovanje. Zanje opredelimo merljive cilje, s katerimi čez leto spremljamo realizacijo poslovnega načrta. Za uresničitev postavljenih ciljev opredelimo več aktivnosti.

nje. Vodstvo vsake enote opredeli ciljno vrednost za kazalnike, ki jih pomaga doseči (za tekoče leto in dve leti vnaprej) in uskladi z nadrejenimi. Prav tako opredeli, katere aktivnosti bodo izvajali zaposleni v enoti, da bodo zagotovili realizacijo ciljnih vrednosti kazalnikov. Za uspešnejše spremljanje realizacije ciljev določi dodatne kazalnike in opredeli ciljne vrednosti ter aktivnosti za zaposlene.

Neposredni vodje izvajanje teh aktivnosti redno preverjajo in o njih poročajo nadrejenim.

Letni razgovor

Zaposleni si želijo razgovora s svojim vodjem o svojem trenutnem delu in tudi o prihodnjih možnostih v razvoju kariere.

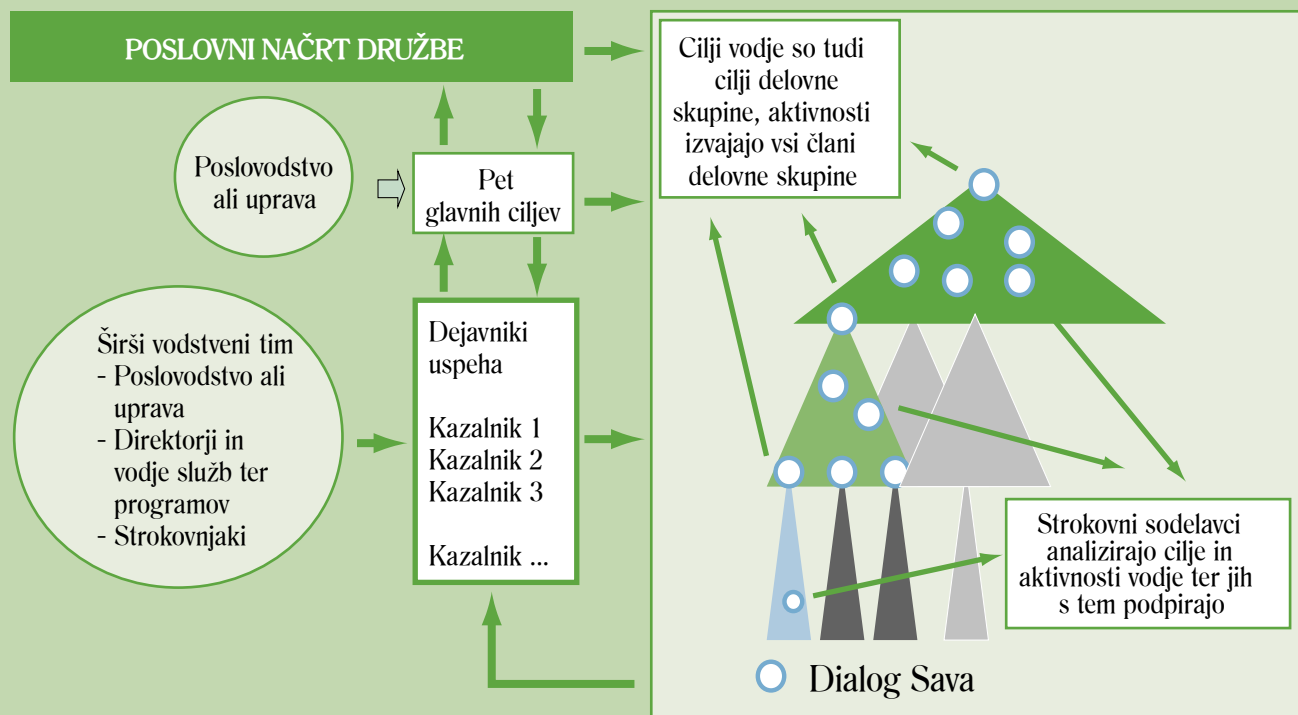
Dialog Sava je razgovor med vodji in zaposlenimi: o sedanjem delu, ciljnih, aktivnostih in nalogah, pa tudi oceni realizacije ciljev in aktivnosti ter njihovih poklicnih željah.

Ena najpomembnejših koristi obrazca Cilji in aktivnosti je, da zaposlenim pomaga jasno opredeliti delovne obveznosti.

Zaposleni tako vidi, kaj se od njega

Obrazci, ki se uporabljajo pri letnem razgovoru

Obrazec ciljev in aktivnosti pomaga posameznikom opredeliti smernice lastnega dela. Vsebuje cilje, ki jih mora posameznik doseči čez leto, pa tudi aktivnosti, ki zagotavljajo njihovo doseganje. Zajema tudi projekte, s katerimi zaposleni dodatno pripomore k uresničevanju ciljev enote. Ob-



Zaposleni enkrat na leto, ko so oblikovani njegovi cilji in aktivnosti, sodeluje pri usmerjanju svojega poklicnega razvoja.

Zaposleni enkrat na leto, ko so oblikovani njegovi cilji in aktivnosti, sodeluje pri usmerjanju svojega poklicnega razvoja. Namen je zagotoviti nenehno učenje, tako da je zaposleni popolnoma usposobljen za delo na svojem področju. Gre pa tudi za znanje in sposobnosti za področja dela, ki jih bo zaposleni potreboval za svoj nadaljnji razvoj.

Za razvojni del razgovora je izredno pomembna priprava na izvedbo. Sestavljen je iz vprašanj, ki se nanašajo na posamezna delovna področja, ki jih zaposleni opravlja. Razgovor naj vsebuje tudi v prihodnost usmerjena vprašanja. Ta se nanašajo na prihodnje poklicne cilje ter lastnosti in sposobnosti, ki jih mora zaposleni razviti, da bo učinkovit pri delu, ki naj bi ga v podjetju opravljal v prihodnosti. Vodja naj se na razgovor pripravi tako, da zapiše vprašanja za zaposlenega. Med razgovorom naj si bistvene ugotovitve zapiše in shrani v lasten arhiv.

Primeri vprašanj, ki jih vodja uporabi pri razgovoru:

Kako vam gre delo? Kako se počutite? Kaj vam gre zelo dobro? S čim se lahko pohvalite? S čim ste zadovoljni? Kje dosegate dobre rezultate? Kako vam to uspeva? Imate pri delu kakšne težave? Kako jih premagujete? Potrebujete pri tem kakšno pomoč? Kakšni so vaši predlogi za spremembe? Kaj bi bilo treba po vašem mnenju spremeniti? Kako? Kakšen načrt predlagate? Imate še kakšna vprašanja, predloge, pripombe, o katerih bi se radi pogovorili?

Raziskave so pokazale, da je v splošnem za uspešno vodenje pomembnih 15 področij sposobnosti (dimenzij), drugih 11 področij (dimenzij) pa je pomembnih za druge zaposlene.

Zato smo opredelili 12 kompetentnosti zaposlenih, s katerimi združujemo znanje in sposobnosti za poslovno uspešnost na eni strani in načine vedenja zaposlenih na drugi strani.

Zaposleni najprej sam oceni svojo kompetentnost in zmožnosti (za posamezno kompetentnost). To neodvisno stori še vodja, nato pa se pogovorita o nadaljnjem razvoju.

Ocenjevalna lestvica za oceno kompetentnosti temelji na lestvici ocen od 1 do

Področja sposobnosti za vodje	Področja sposobnosti za druge zaposlene
Strateško razmišljanje in načrtovanje Zavezanost celoviti kakovosti Vodenje in vizija Načrtovanje in odločanje Ustvarjanje kulture timskega dela Razvijanje zaposlenih Poslovna sposobnost Sistemska naravnost Medosebni odnosi Pooblaščenje drugih Učenje Upravljanje raznolikosti Uvajanje sprememb Osredotočenost na stranke Komuniciranje	Medosebni odnosi Stalno učenje Spoštovanje raznolikosti Samoorganiziranje Razumevanje poslovanja Usmerjenost v timsko delo Zavezanost celoviti kakovosti Komuniciranje Prilagajanje spremembam Odločenost uspeti Osredotočenost na stranke

likovanje obrazca ciljev in aktivnosti zagotavlja, da ima vsak zaposleni cilje, skladne z letnimi in triletnimi cilji družbe. Zajema tudi merila, po katerih se presoja posameznikova uspešnost.

Ključni element pri razvoju zaposlenih v poslovni skupini Sava je obrazec Dialog Sava – razvoj. Vključuje informacije, ki jih pridobimo na treh ravneh: z določanjem ciljev in aktivnosti, z oceno kompetentnosti in možnosti za razvoj kompetentno-

sti ter informacijami, pridobljenimi z razvojnimi dialogom. Cilj je pomagati zaposlenemu, da učinkovito opravlja sedanje delo in da lahko vpliva na lastni poklicni in osebni razvoj. Del obrazca Dialog Sava – Razvoj 1/3 za samooceno izpolni samo zaposleni. Tudi vodja izpolni obrazec Dialog Sava – Razvoj 2/3 še pred izvedbo razvojnega dialoga. Pri razgovoru skupaj proučita pridobljene informacije in zapišeta del obrazca Dialog Sava – Razvoj 3/3.

Postopek izvedbe letnega razgovora

1. Oba sogovornika se pripravita na razgovor. Vodja tako, da prouči podatke o preteklem izobraževanju, usposabljanju in napredovanju zaposlenega ter izpolni njemu namenjen del obrazca Dialog Sava – Razvoj 2/3. Zaposleni razmisli o lastnem razvoju in izpolni svoj del obrazca Dialog Sava – Razvoj 1/3.
2. Potek razvojnega dialoga:
 - pozdrav, začetek,
 - pogovor o sedanjem delu,
 - pogovor o preteklih rezultatih,
 - pogovor o delovnih ciljih in aktivnostih,
 - pogovor o razvoju sodelavca (predstavi vsak svoj del obrazca Razvoj),
 - pogovor o počutju zaposlenega,
 - mnenje zaposlenega o razmerah v družbi, njegova opažanja in predlogi.
3. Srečanje običajno traja od ene do dve uri, rezultat pa je izpolnjen tretji del obrazca Dialog Sava – Razvoj 3/3, namenjen dialogu. Vodja pripravi dve kopiji vseh treh delov obrazca Dialog Sava – Razvoj (1/3, 2/3 in 3/3). Eno izroči zaposlenemu, drugo pošlje v kadrovsko službo, izvirnik pa skupaj z zapiski razgovora shrani v lastnem arhivu.

5, pri čemer pomeni ocena 3, da je kompetentnost zaposlenega na ustreznih ravni (to je ponazorjeno s **kljukico**). Ocenjena zmožnost za razvoj kompetentnosti pa temelji na lestevici od 0 do 3. Podrobni opisi meril so zapisani na obrazcih.

Informacijska podpora

Vodenje s cilji in letni razgovor sta potekala klasično z obrazci. Skrbeli smo za ažurnost dokumentov, roke izvedbe, pripravljali poročila in pregledne, izvajali usposabljanje za izvedbo, motivirali in spodbujali vodstvene in strokovne kadre k temeljiti izvedbi. To je zahtevalo veliko truda in priprav. Tako zbrani podatki so velika odgovornost, saj gre za zaupne in osebne podatke.

Zato smo se odločili, da skupaj s partnerji »Četrta pot« iz Kranja razvijemo informacijsko podporo za sistem vodenja s cilji in letni razgovor v spletni tehnologiji. Uvrstili smo ga v modul za vodilne delavce na portal

Sava dialog – Razvoj 3/3

7A10PN

Sava

V DIALOGU DOGOVORJENA OCENA za:

Mat. št.: _____ Ime, Priimek: _____

Ime: _____ Org. Enota: _____

Prvi del izpolnjuje vodja obrata si prebere kritereje za ocenjevanje (na zadnji strani). Oceno izpolni vodja in sodelavec skupaj in obojestrano. Na vsakem sestanku proučijo odgovorja in se ti dialogi vodni dialogi.

Ocenjevalni list: kompetentnost zaposlenega (osebne lastnosti, znanje, izkušnje)					Potencialni razvoj + ocenjenost na stopnji	
	1	2	3	4	5	
1 Vplivnost, kredibilnost, avtoriteta – Efektivno uporablja različne pristope in tehnike komuniciranja, spoštovanja k predanosti in dialogu, da drugi opravajo svoje naloge v okviru ali nad pričakovano.	1	2	3	4	5	P > >>
2 Energičnost, poslovna promišljenost – Neprestano iskava veliko manj osebne energičnosti in je sposoben služiti veliko manj motiviranost pri zaposlenih za dosežanje ciljev.	1	2	3	4	5	P > >>
3 Timsko delo – Razvija in vodi močan duh sodelovanja, tako med študentskimi sodelavci, kot tudi po družbi.	1	2	3	4	5	P > >>
4 Uporabljanje sprememb, inovativnost – Pozna pristope in dinamiko sprememb ter je tudi sam prišlo sprememb. Možni soletilci se ob nesprejemljivih spremembah hitro prilagajajo.	1	2	3	4	5	P > >>
5 Usmerjenost k rezultatom, usklajevanje strategije – Neprestano iskava dogovorjene cilje v dogovorjenem roku, vedno skladno s cilji. Pri tem je je tudi strokovno učinkovit.	1	2	3	4	5	P > >>
6 Usmerjenost k strankam – Ima močan pozitiven odnos do vseh strank. Upaja metode, ki neprestano izboljšujejo delo s strankami (povratni in zunanji).	1	2	3	4	5	P > >>
7 Obravnavanje tveganj, prevzemanje odgovornosti – Sprejema odločbe in ukrepe tudi na področjih, kjer je tveganje, vendar uspeh ničien, vedno se izrazi z tveganjem in jih obvladuje.	1	2	3	4	5	P > >>
8 Strukturne znanje – Izkazuje veliko razumevanje tehnologije, strokovni, poslovni stranki in razpis na tugu. To znanje je pripravljen uporabiti za izboljšanje postopkovne službe.	1	2	3	4	5	P > >>
9 Strateška, analitična razmišljanje – Pri vsakem delu zelo uporablja analitične metode za preverjanje strateških uvidev in proučitev postopkov, izdelani kazalniki, BSC, SWOT.	1	2	3	4	5	P > >>
10 Poslovna razmišljanje – Izkazuje veliko razumevanje poslovnih izidov in pomenov, ki vplivajo na razpisne z vsebinski in zunanji strankami s sistemom stroja.	1	2	3	4	5	P > >>
11 Usmerjenost k vrednotam PS Sava – Vrednoti in strokovna učinkovitost, izboljšanje zahtevnih ciljev, 100% izpolnjevanje ciljev, odličnost v vsam, kar delamo, hitrost in prilagodljivost, poštenost, skrbnost, medsebojno sodelovanje in razpolovljanje ter vzpodbujanje, samoiniciativnost, uspešnost, ambicioznost, izpostavljenost in pripravljenost usklajevanju ciljev in strategiji PS Sava.	1	2	3	4	5	P > >>
12 Sposobnost razvijanja kompetentnosti – Se zaveda, da je za razvoj sodelavcev sodelovalni in dialogski skrb za svoj in njihov razvoj kompetentnosti. Deluje kot vzpodbujatelj.	1	2	3	4	5	P > >>

Povprečna ocena

SAVA DIALOG Letni razgovor vodja o sodelavca

Priloge opremljajo sproti aktivnosti za razvoj kompetentnosti in delo zaposlenega, prouči njegovo učinkovitost, j. (Eneje je obsevanje in kompetentnost, ki se razvijajo v času 1 in 2.)

Adresirani na razvoj	Priloge sproti	Opis izvedbe (dopolni kadrovska služba)

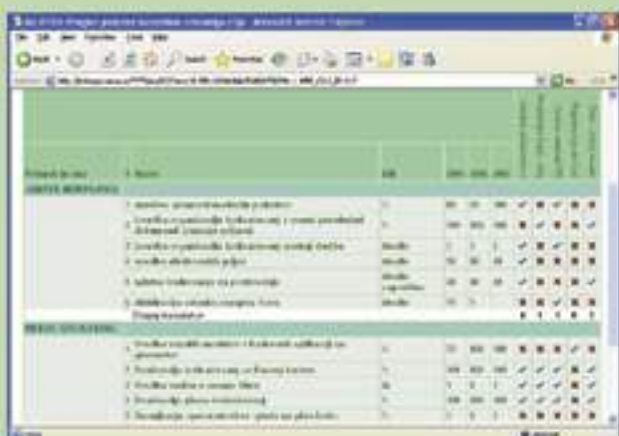
Motivni vzroki karne izvajati razvoj kompetentnosti in delo zaposlenega:

Možna preprečila razvijati kompetentnosti in delo zaposlenega:

Možna napredovanja na višji hierarhični stopnji:

OCENA	OPIS KRITERIJEV ZA POSEBITEV OCENE KOMPETENTNOSTI
1	Kompetentnost zaposlenega manj odstopa od pričakovanj. Potrebni je še precejšen razvoj.
2	Kompetentnost je dokaj blizu izpolnjevanja. Še vedno je potreben razvoj. Z manjšimi terobitavnimi zaposleni v prihodnjem obdobju lahko pričakovanja o kompetentnosti izboljša.
3	Kompetentnost je na ustreznem nivoju. Zaposleni ravna v mejah pričakovanj. Ni potrebno posredovanje sodelavcev kot podpora pri zagotavljanju kompetentnosti. Zaposleni in oddelek delujejo samostojno.
4	Kompetentnost zaposlenega je mal pričakovani. Zaposleni jasno kaže maku, da kompetentnosti goji in si opredeljuje lastne cilje na tem področju. Zaposlenemu je mogoče razgovor, da si cilje razvoja postavlja sam.
5	Pričakovanja so izjemno presežena. Zaposleni je vzor za vse ostale zaposlene na tem področju.

Izvedli:
- vodja
- sodelavec
- kadrovska služba



kadrovskega-informacijskega sistema.

Ko vstopimo v aplikacijo, se nam pokažejo popolnoma nastavljive možnosti, ki jih ima na voljo vodilni delavec. Lahko načrtuje izobraževanje, izvaja ciljno vodenje ali razvojni dialog. Vodje imajo pregled nad trenutnim stanjem v izobraževalnem procesu v svoji enoti. To pomeni, koliko ur in denarja je namenjenih izobraževanju, kaj je realizirano iz načrta in kaj ne, na voljo pa so še drugi prikazi, ki jih vodja potrebuje za to področje. S svojega delovnega mesta lahko pregleduje katalog izobraževalnih aktivnosti in načrtuje izobraževanje za vso enoto. Načrt potrди poslovodstvo. Za njegovo izvedbo poskrbi kadrovska služba.

Vodenje s cilji

Podpora vodenja s cilji je tako zasnovana, da vodja takoj vidi, ali so zaposleni v njihovi enoti, ki bi morali pripraviti letne cilje, to tudi naredili. Kljukica pri imenih pomeni, da so dokumenti dejansko pripravljene in da so jih njihovi nadrejeni potrdili. Vodja lahko pri vsakem zaposlenem dokument tudi pogleda. Potrди pa ga lahko le neposredni vodja.

Da bi vodja dosegel podporo pri realizaciji svojih ciljev pri ključnih podrejenih, smo oblikovali poročilo, ki pokaže, kateri podrejeni so cilje podprli in kateri ne. Če vodja s podporo ni zadovoljen, predlaga spremembe in dopolnitve. Ustrezno opredeljene cilje pa s klikom potrди. S tem se razume, da so letni cilji dogovorjeni.

Razvojni dialog

Za izvajanje zahtevnih ciljev potrebujemo vrhunsko znanje. Razvojni del dialoga je namenjen letnemu pregledu obvladovanja kompetentnosti. Zaposleni se samooceni, vodja oceni zaposlenega, nato pa se ob dialogu o ocenah pogovorita. Pregled pokaže dejansko stanje. Natančno se vidi, kdo je samo oceno že pripravil, ali je vodja že pripravil oceno zaposlenega in ali sta vodja in zaposleni že opravila razvojni dialog.

Vodje so z informacijsko podporo pridobili neposreden vpogled v vertikalno komuniciranje poslovnih ciljev do zadnje ravni organizacije v podjetju.

V dokumentu vodja in zaposleni v seznamu 12 kompetenc ocenita kompetentnost in možnosti zaposlenega za posamezno kompetentnost ter opredelita nadaljnji razvoj kariere. Na koncu še pregledata in dopolnita

načrt izobraževalnih aktivnosti.

Kadrovski informacijski sistem ni nujno samo orodje za kadrovske administracije, ampak je lahko mnogo več.

Vodje so z informacijsko podporo pridobili neposreden vpogled v vertikalno komuniciranje poslovnih ciljev do zadnje ravni organizacije v podjetju. S svojega delovnega mesta lahko preverijo razumevanje poslovne problematike in pripravijo ukrepe za izboljšanje. Lahko uvidijo še neizrabljene sposobnosti zaposlenih in njihovo trenutno kompetentnost. Jasno lahko izrazijo možnost razvoja kariere zaposlenih in imajo neposreden vpogled v lastne razvojne aktivnosti in razvojne aktivnosti zaposlenih.

Posredni učinki pa sta opustitev klasičnega sistema zapisa ciljev in aktivnosti ter prehod na »brezpapirno« izvedbo. To so neposredni prihranki pri stroških dela kadrovske službe in enot. Na leto prihranimo samo na kranjski lokaciji 15.000 kopij papirja in 500 delovnih ur. Obenem lahko kadrovska služba dokaj enostavno spremlja razvoj kompetentnosti, možnosti in realizacijo ciljev ter pripravlja ukrepe za optimizacijo kadrovskih procesov. Z oceno realizacije ciljev pa lahko preveri učinkovitost zaposlenih in ima dobro izhodišče za nagrajevanje po ciljih.



Izobraževanje
za
DVI**GV**EDNOSTI

Ali je merjenje zadovoljstva zaposlenih dovolj?

Pri izbiri načina merjenja zadovoljstva se je treba zavedati, kaj želimo z merjenjem zadovoljstva doseči.

Vabimo vas na posvet

MERJENJE

ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

27. oktobra 2005, GV Izobraževanje, GV-galerija

Iz programa posveta

- Ali znamo zadovoljstvo zaposlenih le meriti ali tudi izboljševati
- Pričakovanja vodijo v razvoj – razvoj vrednot, odnosov in zadovoljstva zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, DE Murska Sobota
- Akcijski plani po merjenju zadovoljstva zaposlenih v podjetju Danfoss Trata
- Izhodni pogovori kot iskanje priložnosti za izboljšave

Informacije in prijave

GV Izobraževanje, telefon 01/30 94 446, 30 04 444, faks 01/30 94 445

E-pošta izobrazevanje@gvizobrazevanje.si, spletna stran www.gvizobrazevanje.si

Profesionalizacija kadrovske vloge/funkcije

Ob spoznanju, da se vsebina dela in poklici temeljito spreminjajo, je za kadrovske strokovnjake sprememba dvotirna. Na eni strani so pred izzivom, da bi se nastale spremembe v organizacijah upravljale učinkovito z vidika človeškega kapitala, na drugi strani pa se mora s spremembami sprijazniti tudi sama kadrovska stroka. Ali smo torej resnični akterji in protagonisti sprememb? Kakšna je naša vloga? Očitno je, da mora kadrovska stroka izhajati iz profesionalnosti. Nam je to v desetletju sprememb že uspelo?



Rezultati, ki v nadaljevanju razgaljajo slovensko kadrovske funkcije, nam povedo veliko, toda v globalnem okolju poslovanja se moramo vselej primerjati z drugimi. Torej bomo nekatere izsledke raziskave primerjali tudi v svetovnem merilu, in sicer z izsledki raziskave »The Maturing Profession of Human Resources Worldwide« organizacije HR, Wilamette, 2004.

Predstavitev raziskave

Raziskava Profesionalizacija kadrovske funkcije je potekala od 12. do 31. marca 2005, v njej pa je sodelovalo 178 posameznikov, od tega 27,8 odstotka iz javne up-

rave in 72,2 odstotka iz gospodarskih družb. Med njimi je bilo 91 odstotkov domačih podjetij, 9 odstotkov pa multinacionalk.

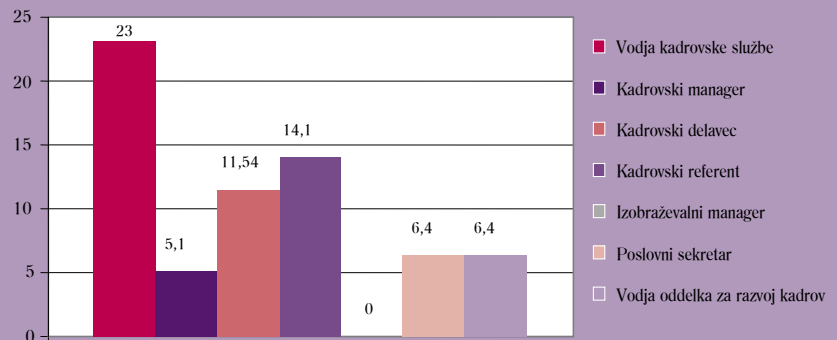
Rezultate slovenske raziskave smo postavili ob bok raziskavi organizacije HR Leading People »The Maturing Profession of Human Resources Management«, ki je potekala od januarja do julija 2004, zajela pa je 4352 kadrovske managerjev iz 23 držav. V raziskavo so bile vključene Severna Amerika, Južna Amerika, Azija, Afrika, Bližnji Vzhod, Evropa (Španija, Velika Britanija, Francija, Belgija, Nizozemska, Turčija in Slovenija). Raziskava je bila prevedena v 12 tujih jezikov, v številni slovenščino.

Horizontalna in vertikalna pestrost kadrovskega poklica

Da je kadrovske poklice izjemno prehodni, dokazuje navsezadnje tudi 45 različnih nazivov, ki smo jih našli med slovenskimi kadrovske delavci. Ti ne nakazujejo le vertikalne prehodnosti (napredovanje po hierarhični lestvici), temveč tudi horizontalno mobilnost (različni nazivi delovnih mest, ki nakazujejo vsebino dela na enakih ravneh odločanja in vodenja). V svetovnem merilu pa smo našli kar 103 različnih nazivov v kadrovske stroki/sluzbi. Vsekakor pa

V raziskavi, ki smo jo izvedli marca letos, smo se zazrli vase in iskali odgovore na vprašanja:

- kakšen je profil kadrovskega delavca v slovenskih podjetjih in organizacijah;
- kakšne vzorce načrtovanja kariere kadrovskih strokovnjakov je moč prepoznati pri nas;
- koliko strateških nalog prevzemamo;
- kakšna je naša avtonomija, kakšne so odgovornosti;
- ali se ustvarja nova hierarhija nazivov v praksi slovenske kadrovske stroke.



Graf 1: Najpogostejši nazivi v kadrovski službi

lahko govorimo o hierarhiji v poklicu, ki se izkazuje z nazivi, kot so direktor kadrovske službe, vodja izobraževanja, vodja kadrovske službe, pa do administratorja v kadrovski službi.

Na grafu si lahko ogledate šest najpogostejših nazivov, pri čemer s 23 odstotki prednjači naziv vodja kadrovske službe.

Poleg najpogostejših nazivov pa 6 odstotkov preostalih nazivov izkazuje pestrost in dinamičnost kadrovske službe in hkrati tudi prizadevanja po spremembah vlog. V nadaljevanju je predstavljenih preostalih 39, številčno manj zastopanih nazivov v kadrovskih službah slovenskih podjetij:

1. direktor splošnega sektorja; 2. izvršni direktor za področje HR; 3. vodja splošne službe; 4. vodja pravno-kadrovske službe; 5. direktor kadrovskega sektorja; 6. vodja kadrovskega oddelka; 7. vodja področja za kadrovanje in razvoj ljudi; 8. pomočnik generalnega direktorja za kadre, organizacijo in informatiko; 9. specialist za razvoj kadrov; 10. specialist za kadrovanje; 11. strokovnjak za kadre; 12. strokovni sodelavec za kadrovske zadeve; 13. sodelavec za kadre; 14. vodja splošno-kadrovskega sektorja; 15. vodja kadrovskih projektov; 16. vodja kadrovskih del in obračuna plač; 17. direktor izobraževalnega centra; 18. vodja izobraževanja in razvoja kadrov; 19. samostojni sodelavec za razvoj kadrov; 20. generalni sekretar; 21. sekretar; 22. podsekretar; 23. kadrovik; 24. pomočnik direktorja za področje razvoja ljudi pri delu; 25. strokovni sodelavec v kadrovsko-pravnem sektorju; 26. strokovni sodelavec za kadre; 27. vodja službe za ravnanje z ljudmi pri delu; 28. samostojni organizator izobraževanja; 29. samostojni strokovni

sodelavec; 30. kadrovska tajnica; 31. referent za delovna razmerja; 32. kadrovski tehnik; 33. kadrovski informatik; 34. višji kadrovski referent; 35. samostojni kadrovski referent; 36. odgovorni kadrovski referent; 37. referent I; 38. referent II; 39. administrator v kadrovski službi.

Da hierarhija nazivov v kadrovski službi obstaja, potrjuje 65,8 odstotka sodelujočih v raziskavi. Po sledeh hierarhičnih struktur pa smo izluščili nekaj zanimivejših hierarhij:

- 1 vodja KS – 2 kadrovski referent – 3 administrator v kadrovski službi
- 1 direktor kadrovske službe – 2 vodja projektov – 3 asistent vodje projektov
- 1 izvršni direktor – 2 pomočnik izvršnega direktorja – 3 vodja službe – 4 kadrovik – 5 referent
- 1 vodja KS – 2 referent za delovna razmerja – 3 kadrovski tehnik – 4 kadrovski informatik
- 1 sekretar – 2 strokovni sodelavec – 3 samostojni referent – 4 referent

Kadrovki skrbijo za razvoj lastnih kompetenc

Poudariti je treba, da ima 62 odstotkov kadrovikov v Sloveniji univerzitetno izobrazbo, vendar se kolegi po svetu ponašajo z boljšim odstotkom, kar 86,5 odstotka jih ima namreč univerzitetno izobrazbo.

Vsi vemo, kako hitro znanje zastareva, zato nas je zanimalo, kako kadroviki dopolnjujejo lastno znanje.

Največkrat obiščejo konference, seminarje in delavnice. To je zelo cenjena oblika pridobivanja novega znanja tudi med kolegi

po svetu, le da ti nekoliko bolj posegajo po internetnih virih kot Slovenci.

Privlačnost kadrovskega poklica

Vsekakor je zanimivo opazovati tudi razloge, zakaj se ljudje odločajo za poklic kadrovskega delavca. Na temelju odgovorov lahko presodimo o uglednosti poklica. V slovenskem merilu prevladuje merilo pestrost in zanimivost dela, tako jih je kar 64,5 odstotka izbralo poklic zaradi tega, v 33 odstotkih prevladuje razlog prostega delovnega mesta in ponudba podjetja. Odgovori kolegov po svetu se razlikujejo predvsem pri postavki zgledi. To lahko komentiramo tako, da v Sloveniji še nimamo prave tradicije kadrovske službe, nimamo torej modelov, ki bi jih želeli posnemati. Za primerjavo vzemimo poklic zdravnika, pri čemer se po zgledu za ta poklic v Sloveniji odloči kar 46 odstotkov zdravnikov.

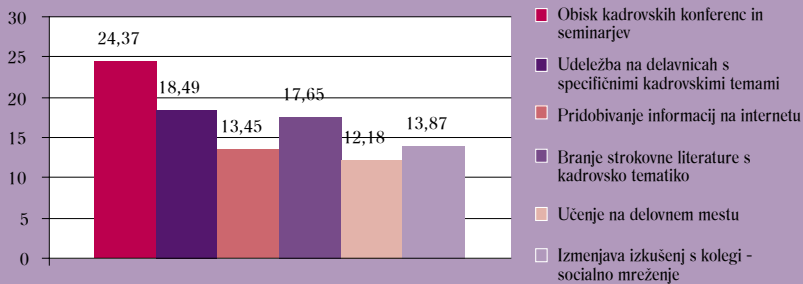
Pri razvoju svoje kariere pa kar 60 odstotkov slovenskih kadrovikov naleti na notranje organizacijske ovire, torej tudi ne preseneča podatek, da jih kar 31 odstotkov razmišlja sploh o zamjenavi poklica.

Klic k večji profesionalizaciji

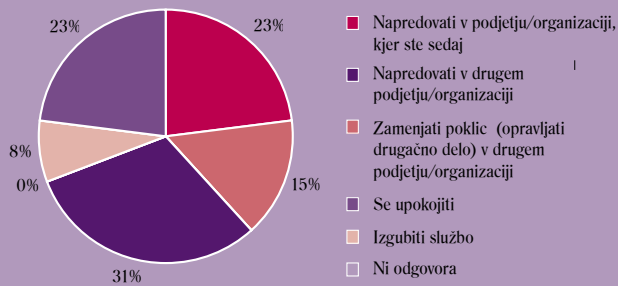
Ko se pogovarjamo o (večji) profesionalizaciji poklica, se sprašujemo predvsem, kdo je res strokovnjak, kaj lahko doseže v stroki, kako lahko to doseže in kako skrbi za lastni profesionalni status. V povezavi z razvojem profesionalizacije se pogosto pojavljata dva pojma: profesionalna avtonomija in profesionalizacija, ki nimata enakega pomena, zato ju je najprej treba strokovno opre-

Za poklic kadrovskega delavca sem se odločil na podlagi:	Slovenija (odgovori v odstotkih)	Svet (odgovori v odstotkih)
Zgleda	20	0
Privlačnosti dela ...	78	65
Ponudbe podjetja	9	33
Drugo	3	2

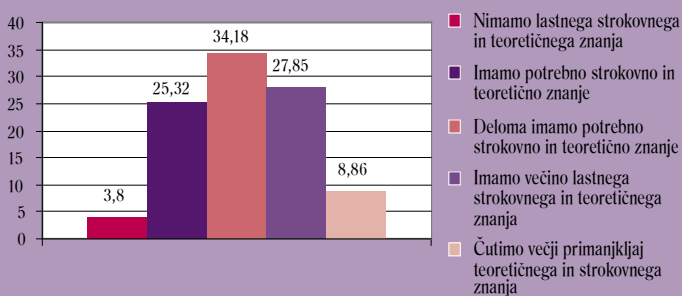
Tabela 1: Razlogi za poklic kadrovskega delavca



Graf 2: Razvijanje lastnih kompetenc pri slovenskih kadrovičih



Graf 3: Vizija kariere kadrovičev



Graf 4: Lastno strokovno in teoretično znanje v kadrovske službi

V zadnjih 10 letih so se razvili in »prijeli« tudi instrumenti za merjenje profesionalizacije kadrovske funkcije. Instrumentarij je sestavljen iz šest temeljnih merilnih vprašanj:

1. Ali ima kadrovska služba lastno teoretično znanje?
2. Kakšna so merila za vstop v kadrovsko stroko?
3. Ali je kadrovska funkcija v podjetju priznana kot stroka?
4. Ali imajo kadrovski delavci strokovno avtonomijo?
5. Ali ima kadrovska funkcija razvita svoja pravila in etiko ravnanja?
6. Ali je (zunanj) nadzor nad delom kadrovske službe dovolj omejen?

deliti: profesionalna avtonomija je sposobnost oblikovati samostojne sodbe, ki temeljijo na teoretičnem znanju, pri čemer se uporabljajo posebna dogovorjena pravila – to ločuje poklicno delo od profesionalnega dela; profesionalizacija pa pomeni institucionalno okolje, v katerem lahko nosilci poklica (kadrovski strokovnjaki) prevzamejo nadzor nad svojim delom (popoln/nepopoln nadzor) in to bolj kot vodilni management/kupci/poslovni partnerji.

Četrtnina slovenskih kadrovičev trdi, da ima na voljo dovolj lastnega strokovnega in teoretičnega znanja. To je malo v primerjavi s kolegi po svetu, ki trdijo enako kar v 58 odstotkih.

Vse višja merila za vstop v kadrovsko službo

Prav tako so zanimivi odgovori na vprašanje, kakšne kompetence potrebuje posameznik za vstop v kadrovsko službo. Odgovori, razvidni iz grafa 5, dajejo prednost širokemu znanju (ne le ozko kadrovskega) in izkušnjam. Toda v primerjavi s svetom je odstotek slovenskih kadrovičev, ki menijo tako, razmeroma nizek – 46 odstotkov, v svetovnem merilu pa je takšnega mnenja kar 78 odstotkov kadrovičev.

K večji profesionalizaciji poklica vsekar spadajo tudi različni certifikati (denimo pravosodni izpit pri pravniki ali strokovni izpiti pri učiteljih itd.). V kadrovski stroki tovrstnega certifikata še nimamo. V raziskavi pa nas je zanimalo, kaj o možnosti uvedbe certifikata menijo kadrovski delavci. Prosili smo jih, da v zvezi s v tabeli navedeno izjavo izrazijo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja, in jo primerjali s svetovnimi povprečjem.

Kot je razvidno iz rezultatov, so slovenski kadroviki malo manj navdušeni nad certificiranjem svojega znanja kot kolegi po svetu.

Kadrovska stroka v svetu bolj priznana kot v Sloveniji

Že nekaj let na strokovnih srečanjih poudarjamo novo vlogo kadrovske službe –

postala naj bi strateški partner in svetovalec vodilnemu managementu. Nekaj odgovor na to, kakšno je stanje v praksi, nam je ponudila raziskava.

Le 9 odstotkov slovenskih kadrovikov meni, da pri delu resnično igra vlogo poslovnega partnerja managementu in da mu management to vlogo tudi priznava. Kolegi po svetu pa na enako vprašanje odgovarjajo kar v 23 odstotkih.

Tem rezultatom ob bok gre tudi analiza dela, ki ga opravljajo slovenski kadroviki in kolegi po svetu. Pri nas več kot polovica (55 odstotkov) kadrovikov pokriva splošne in operativne kadrovske zadeve in vse zvrsti operativnega dela, le 15 odstotkov pa jih meni, da so pretežno svetovalci.

Kolegi po svetu pa svetovalno funkcijo prevzemajo v 23 odstotkih primerov, splošna in operativna kadrovska dela pa v 31 odstotkih. To nakazuje na večjo moč strateškega odločanja kolegov po svetu. Prav tako pa je zastopanost kadrovskih strokovnjakov v upravah podjetij v Sloveniji manjša in znaša 20,5 odstotka, v svetu pa je kar 41-odstotna.

Kadroviki si želijo večjo avtonomijo

Povsem avtonomno delo si želi le 5 odstotkov kadrovskih delavcev. Nas pa je predvsem zanimala raven dejanske avtonomije med slovenskimi kadroviki, pri čemer jih le 1,2 odstotka meni, da so pri delu popolno-

»Za napredovanje v kadrovski stroki bi morali imeti ljudje poleg formalne izobrazbe tudi ustrezen strokovni certifikat, ki bi dokazoval, da so strokovno pripravljene za delo v kadrovski stroki. (denimo pravosodni, izpit ali strokovni izpit itd.)«

	Slovenija (odgovori v odstotkih)	Svet (odgovori v odstotkih)
Se zelo ne strinjam	0	2
Se ne strinjam	15	22
Se le deloma strinjam	45	24
Se strinjam	33	32
Se zelo strinjam	6	16

Tabela 2: Uvajanje certificiranja znanja v kadrovski stroki

»Management mi priznava vlogo poslovnega partnerja.«	Slovenija (odgovori v odstotkih)	Svet (odgovori v odstotkih)
Se močno ne strinjam	1,2	3
Se ne strinjam	21,5	7
Se le deloma strinjam	36,7	32
Se strinjam	31,6	36
Se zelo strinjam	8,8	23

Tabela 3: Priznanost kadrovske funkcije kot poslovnega partnerja managementu

MERJENJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI JAVNE UPRAVE - PIPA

Izpod peresa dr. Žige Andoljška in dr. Janka Seljaka

Novo v naši
Spletni knjigarni!



Lahko pa tudi na vaši
knjižni polici!

IZ PREDGOVORA H KNJIGI

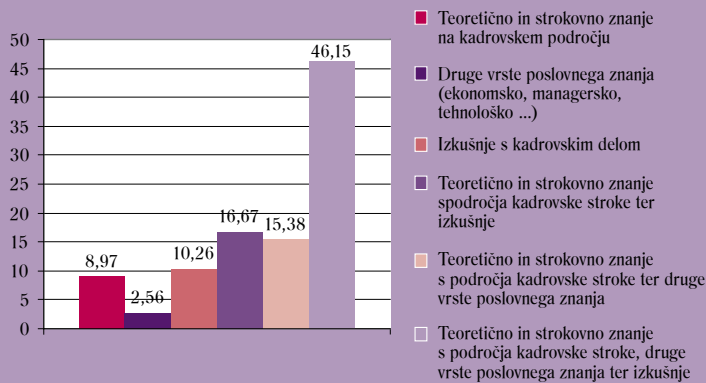
»Sistem kazalnikov, predstavljen v knjigi, je preskušen tudi v praksi. To kaže na njegovo realno uporabnost, saj je pregleden, razumljiv in učinkovit. Taka dela resnično potrebujemo, saj zelo pripomorejo h kakovostnejšemu vodenju javnih institucij in večji preglednosti porabe javnih financ. Tovrsten sistem kazalnikov, ki upošteva več vidikov učinkovitosti in uspešnosti, bi bilo smotno vpeljati tudi pri nas.«

Dr. Andrej Bajuk, minister za finance

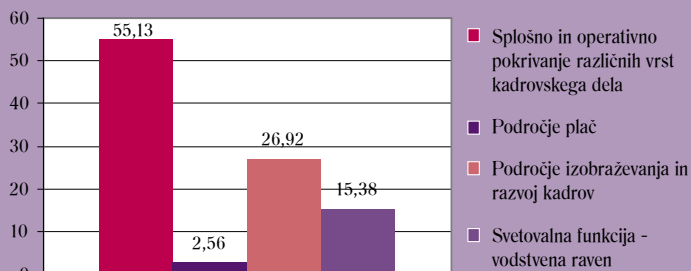
VSEBINA KNJIGE

Uvodne misli • Predstavitev problema • Predstavitev javne uprave • Merjenje učinkovitosti in uspešnosti državne uprave • Sistem kazalnikov merjenja učinkovitosti in uspešnosti javne uprave • Oblikovanje agregatnih kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti • Merjenje uspešnosti in učinkovitosti v Davčni upravi RS • Sklepne misli

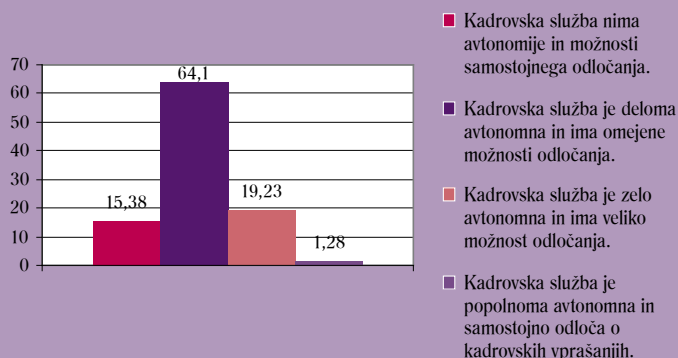
Več informacij in Spletna knjigarna na spletni strani
www.gvizobrazevanje.si



Graf 5: Kompetenčni pogoji za vstop v kadrovsko službo



Graf 6: Delo slovenskih kadrovikov



Graf 7: Raven avtonomije kadrovskih delavcev

ma samostojni.

Tudi stopnja nadzora vodilnega managementa nad delom kadrovske službe je v Sloveniji večja kot v povprečju drugje po svetu, o manjšem nadzoru poroča kar 55 odstotkov tujih kadrovikov, v Sloveniji pa se jih lahko s tem pohvali le 7,6 odstotka.

Ukrepi za večjo profesionalizacijo poklica

Raziskava in primerjava z globalnim okoljem daje jasno sliko, da je razvoj profesionalizacije kadrovske stroke v Sloveniji po vseh spremembah v 90. letih pravzaprav na začetku. Sklepni komentar nosilcev svetovne raziskave je namreč bil, da je »na svetovni ravni samozavedanje kadrovskih strokovnjakov razmeroma slabo pri vseh dejavnih profesionalizacije/zrelosti kadrovske funkcije«. Toda, če vemo, kje trenutno smo, laže izbiramo ukrepe in aktivnosti, ki nam lahko pomagajo dohiti in prehiteti svetovno povprečje.

Nesporno je, da bomo z večjo profesionalizacijo poklica pridobili tudi večje zaupanje vodilnega managementa in s tem omejili nadzor nad našim delom – torej pridobili večjo avtonomijo.

Predlagani ukrepi so le nekateri možni ukrepi, kadrovske strokovnjake pa vabimo, da nam po elektronski pošti izobrazevanje@gvizobrazevanje.si pošljejo tudi strokovne predloge in tako sodelujejo pri prizadevanjih za večjo profesionalizacijo kadrovske stroke.

Predlagani ukrepi za izboljšanje profesionalizacije kadrovske funkcije

- Urediti vertikalno in horizontalno napredovanje v poklicu.
- Povečati samozavedanje o kadrovske funkciji – HRM je storitev.
- Nadzorovati vstop v poklic z določitvijo enotnih nazivov.
- Podpreti certifikatni sistem (življenjska doba diplome znaša le še dve leti).
- Nadgraditi in razširiti kompetence.
- Bolj vplivati na sprejemanje delovnopravne zakonodaje.
- Odpraviti strukturne ovire za napredovanje v kadrovske službi.
- Spodbujati podmladek/omogočiti prihod novih strokovnjakov z univerze.
- Povezovati se s kolegi iz tujine in okrepiti razvoj stroke tudi s tujimi izkušnjami.
- Urediti standarde za delovanje v kadrovske službi.
- Pridobiti pozornost managementa in se bolj strateško umestiti v podjetje/organizacijo.

Udeležite se natečaja

KADROVSKI MANAGER LETA

na 10. jubilejnem srečanju



(od 19. do 21. aprila 2006 v Portorožu)

Prihodnje leto naše tradicionalno spomladansko srečanje Dnevi kadrovskih delavcev praznuje okroglo obletnico – 10-letnico naših srečevanj in izmenjave izkušenj.

Ob tej posebni priložnosti želimo za razvoj kadrovske stroke pri nas storiti **ŠE NEKAJ VEČ: izbrali bomo slovenskega kadrovskega managerja leta!**

Zato vabimo **organizacije, zveze, klube kadrovskih delavcev, društva in kadrovske managerje** k prijavi na izbor.

MERILA, pri izbiranju kadrovskega managerja leta

- Uspešnost podjetja, v katerem je zaposlen kadrovski manager
- Dosežki posameznika (trije dosežki kadrovske funkcije v podjetju)
- Dodana vrednost na zaposlenega v zadnjih treh letih
- Delež, ki ga podjetje namenja izobraževanju
- Spremljanje zadovoljstva zaposlenih
- Promocija kadrovskega poslanstva in kadrovske stroke navzven (delovanje v društvih, nagrade in priznanja za kadrovske delo v zadnjih treh letih, avtorstvo strokovnih člankov in knjig, strokovno sodelovanje na različnih dogodkih, posvetovanjih)
- Mednarodno udejstvovanje
- Certifikati in nagrade s kadrovskega področja

Več o osnovnih pogojih, merilih in druge informacije v zvezi z izborom na (tudi obrazec za prijavo)

Razpis traja od 1. oktobra 2005 do 1. marca 2006.

*Izboljšajmo ugled kadrovske funkcije
in poskrbimo za večjo vplivnost kadrovskih managerjev!*

MEDKULTURNO OKOLJE JE SPODBUDNEJŠE



KULTURNIH RAZLIK SE PODJETJA
PONAVIDI ZAVEDO ŠELE TAKRAT,
KO GRE KAJ HUDO NAROBE.

David Goddard je poslovni trener in svetovalec za medkulturni management pri mednarodni organizaciji Richard Lewis Communications s sedežem v Veliki Britaniji in 14 podružnicami na treh celinah.

- *Kateri so tipični problemi, na katere naletijo sodelavci v večkulturnih timih?*

To so razlike v slogih komuniciranja in poslušanja, sprejemanja odločitev, vodenja, timskega dela, reševanja konfliktov, odnos do časa. Te interakcije in pri-stopi se v posameznih kulturah razlikujejo. Pri tem je zlasti pomembno, koliko izkušenj z drugačnimi kulturami imajo člani večkulturnega tima. Timi, ki imajo največ tovrstnih izkušenj, se tudi najbolj zavedajo latentnih problemov, ki jih prinaša večkulturnost – in prav ti so najbolj zainteresirani za usposabljanje o medkulturnih razlikah. Resničen problem namreč nastane, ko zaposleni začnejo dojemati razlike kot grožnjo, ne kot prednost.

- *Lahko navedete kak primer?*

Delal sem s švedskim timom, ki je dobil ameriškega nadrejenega, poslanega iz matičnega ameriškega podjetja. Nadre-

jeni je bil izredno dinamičen in željan motivirati tim, tega pa se je lotil z individualnimi finančnimi nagradami za najuspešnejše posameznike. V švedskem timu sta se pojavila strašansko nelagodje in nezadovoljstvo. Švedi so bili navajeni timskega sodelovanja, temelječega na enakovrednosti vseh članov. Novi ameriški vodja pa je želel spodbuditi tekmovalnost med posamezniki, kar je – po stereotipih – tipičen ameriški pristop, ki je na Švedskem v hipu sprožil težave. Še ena opazna razlika je: da Američani odločitve sprejemajo veliko hitreje kot Švedi.

- *Kje je rešitev – ljudi najprej poučiti o medkulturnih razlikah?*

Medkulturni izzivi so večinoma zelo kompleksni, zato ni enoznačnega odgovora. Vsak primer potrebuje posebno obravnavo. Če se denimo skušamo vsi prilagoditi drug drugemu, je rezultat predvsem kaos. Če želimo na vso silo doseči kompromis, je rešitev, do katere pridemo, precej brezkrvna, pa še nihče ni zadovoljen z njo. Poslanstvo svetovalca vidim predvsem v tem, da pomagam jasneje videti problem, in sicer s tem, da pokažem na kulturno ozadje in nato skupaj iščemo presežne rešitve. V omenjenem primeru je bil

ameriški vodja poslan na Švedsko zato, da bi tam učvrstil korporativno organizacijsko kulturo matičnega podjetja – ki pa je imelo sedež v Kaliforniji, na Zahodni obali. Matični HRM-oddelek je promoviral izrazito dinamično, individualistično, lahko bi rekli agresivno organizacijsko kulturo, kakršno so želeli vpeljati tudi v švedski podružnici. Po eni strani bi zato lahko rekli, da Američan ni bil dovzeten za švedsko kulturno okolje, po drugi pa bi se Švedi lahko pogloblje seznanili z ameriško poslovno kulturo in svojega nadrejenega bolje razumeli.

Kar ponavadi manjka, je jasna podpora vodji iz matičnega podjetja: ni dovolj, da samo pošljejo človeka čez lužo, pomembno je ciljnemu okolju jasno in primerno sporočiti, kaj želijo s tem doseči – v tem primeru prilagoditev »domače« kulture matični korporativni kulturi. Komunikacija, komunikacija in še enkrat komunikacija je odgovor na večino medkulturnih problemov.

Manager, poslan v tujino, mora torej dosegati korporativne cilje, način pa prilagoditi lokalni kulturi.

Najpomembnejše je, da tim seznanili s spremembami, ki jih želi doseči. Nato pa bi v idealnem primeru Američan prilagodil svoj slog Švedom, Švedi pa bi sprejeli

dejstvo, da prihaja iz drugačnega okolja z drugačnim slogom – in verjetno celo ugotovili, da te spremembe resnično potrebujejo. Če kulturne razlike uporabimo konstruktivno, ustvarimo magijo sinergije. Vendar je treba pri tem trdo delati, podobno kot v zakonu.

- *Kaj pa je potrebno za miselni preskok – da se zavemo, da gre pravzaprav za kulturne razlike?*

Ponavadi pridemo do tega spoznanja šele, ko gre kaj že močno narobe. Svetovalce marsikdaj pokličejo šele, ko je v bistvu že prepozno.

So pa tudi podjetja, ki poiščejo svetovalce, da bi se vnaprej zavarovala pred napakami. Številna aktivno promovirajo pozitiven pristop do medkulturnih razlik: kulturno raznolikost kot prednost zapišejo med temeljne korporativne vrednote in zaposlene usposabljaajo za medkulturno senzibilizacijo. Vsak tim se ukvarja z vprašanjem, kako zavestno izrabiti možnosti, ki jih ponuja večkulturnost.

Podjetja so ponavadi v enem od treh stanj: ena skušajo koristno uporabiti razlike, druga jih skušajo izničiti, tretja pa se sploh ne zavedajo posledic, ki jih ignoriranje kulturnih razlik prinaša. In ta zadnja, ki zanikajo probleme, imajo na začetku lahko celo prav, ko govorijo, da »mora vsak zaposleni v podjetju ABC takoj, ko prestopi vrata ABC, svoje vrednote pustiti zunaj«.

- *Kar pa ni mogoče.*

Ni, vendarle ni zanemarljivo. Nekatera podjetja uspešno ustvarijo izrazito korporativno kulturo, močnejšo od nacionalne kulture. Podjetja, ki slovijo po izjemni korporativni kulturi, so večinoma iz ZDA, v mislih imam prodorna podjetja, kot so Microsoft, McDonald's in Disney. Verjetno pa bila še uspešnejša, če bi več pozornosti posvetila lokalnim kulturam.

- *Kaj je po vašem mnenju značilno za managerski slog v srednjeevropskem, slovanskem okolju, v katerega spada tudi Slovenija?*

Če primerjamo sloge v Evropi in začnemo z njenim nordijskim delom,

zanj velja soglašalni in konzultantski slog vodenja. Hierarhični ravni je malo. IKEA ima denimo od vrha do dna hierarhične lestvice samo sedem ravni. Bolj ko se pomikamo proti jugu in vzhodu, bolj avtokratsko postaja vodenje. To so pokazale tudi naše raziskave. Velika Britanija je v primerjavi s Skandinavijo že bolj avtoritaro naravnana, moč pa je manj enakomerno razdeljena med zaposlenimi. Ko pride mo do Sredozemlja in Vzhodne Evrope – za Slovenijo sicer nimam podatkov, bil pa sem v Estoniji, Latviji, Litvi, na Poljskem, Hrvaškem in Madžarskem – opazimo precejšnjo neenakost v moči med vrhom in dnom organizacije. Vodenjski slog je bolj hierarhičen kot v Severni Evropi.

- *Ali postajajo z globalizacijo kulture vse podobnejše?*

To se dogaja. Vsi recimo vozimo podobne avtomobile: nemške, francoske, italijanske, japonske ali ameriške. Na površju je podobnost vse večja, menim pa, da se tam, kjer so razlike res velike – na področju vrednot –, stvari ne spreminjajo tako hitro. Kitajska kultura je v bistvu enaka že 4000 let. Kultura se torej spreminja, vendar zelo počasi. Z globalizacijo veliko več medkulturno komuniciramo, imamo internet in svetovni splet, Ryanair in Easyjet, hitreje in lažje potujemo in se mešamo med seboj. Kulturni vzorci komuniciranja, vodenja in timskega sodelovanja pa so še vedno različni, saj temeljijo na globoko ukoreninjenih vrednotah, ki pa se ne spreminjajo tako hitro. Eden od razlogov je v tem, da se te vrednote prenašajo iz generacije v generacijo.

- *Kaj konkretno oblikuje vrednote določene kulture?*

Zgodovina, vera, fizično okolje ... Pri zgodovini gre za to, proti komu smo se borili, ali imamo močno razvito narodno identiteto. V Veliki Britaniji denimo ne vemo natančno, kaj je pravzaprav naša identiteta, saj je že dolgo nismo branili pred nikomer. Škoti pa dobro vedo, kdo so: opredeljujejo se v nasprotju z Angleži, podobno Valizani. Verjetno je zgodovinski dejavnik pomemben tudi za Slovenijo. Pomemben dejavnik je tudi vera. Ker Slovenci živijo v tradicionalno katoliškem okolju, bi pričakovali, da bodo pri ko-

municiranju bolj čustveni in ekspresivni kot Švedi z močno luteransko tradicijo. Švedske cerkve so vse lesene, skromne opremljene in ne posebej barvite, katoliške pa so dosti bolj pisane, polne dišav in zvokov – vzdušje je veliko čutnejše.

Različne kulture so razvile različne vzorce preživetja. To je med drugim tudi posledica fizičnega okolja – koliko prostora je na voljo, kolikšna je poseljenost, katera hrana je na voljo, kakšno je podnebje, kakšen je relief – gorat ali raven, ali imamo opravka s potresi, monsuni ...

- *Katere lastnosti naj bi imeli posamezniki, ki se bodo zaposlili v tujini?*

Ker je v igri precej denarja, je bilo o tem narejenih precej raziskav. Nemogoče pa je dati dokončen odgovor, saj so v različnih delih sveta v ospredju različne vrednote. Pomembno vlogo ima tudi realnost: večinoma je oseba izbrana zaradi specifičnih strokovnih in tehničnih vrst znanja ter izkušenj. Podjetje izbere posameznika, nato pa mu omogoči vsaj minimalno usposabljanje. Pred časom so me najeli, naj za delo v Braziliji v dveh dneh usposobim osebo, ki se tja odpravlja že čez mesec dni. Moj prvi odziv v takih primerih je, da morajo biti pri usposabljanju navzoči tudi člani družine. Raziskave kažejo, da je glavni razlog za predčasno vrnitev domov – in s tem za organizacijski in finančni neuspeh – nezadovoljstvo partnerja ter otrok. Kajti strokovnjak je večino dneva v službi, ta pa je zanj tudi vez z znanim domačin svetom. Partner pa te vezi nima, zato ima z življenjem v tujem kulturnem okolju pogosto težave.

- *Kaj pa glede osebnostnih karakteristik?*

O tem je bilo narejenih na kupe raziskav in rezultat je približno tak: oseba, primerna za delo v tujini, naj bi bila odprtega duha, prožna v razmišljanju, taktična in diplomatska, znala naj bi poslušati, imela naj bi dobre komunikacijske veščine in naj bi se bila sposobna znajti v negotovih okoliščinah. Toda še vedno ostaja vprašanje, koliko je sploh mogoče te lastnosti »izmeriti«. Ali lahko ljudje iz oddelka HRM zanesljivo ugotovijo, koliko takta ima določena oseba? Taktičnost je pri

delu z drugačnimi kulturami zelo pomembna lastnost. Osebnostni testi so lahko dobri pokazatelji, vendar so le delček mozaike. Nikakor ne gre, da bi naredili Myers-Briggsov test in povzeli, da je določena oseba introvertirana, zato naj gre na Japonsko, ekstrovertirano osebo pa bomo poslali v Brazilijo. V igri je veliko dejavnikov, mnogi od njih so individualni in osebni. Večjo vrednost kot za HRM-oddelek imajo ti testi za posameznika samega: o sebi pridobi pomembne informacije in lahko samega sebe bolje umesti v celoto. Kajti samozavedanje je izredno pomembno. Najprej se je treba zavedati sebe in lastne kulturne določenosti, pa tudi svojega komunikacijskega sloga. Drugi korak pa je zavedanje kulturnih vzorcev in komunikacijskih slogov v okolju, kamor smo poslani. Oboje je zelo pomembno, eno brez drugega pa ni možno.

- *Kakšno vlogo pa ima medkulturno usposabljanje?*

Sem seveda velik zagovornik usposabljanja, ki pa mora, če želimo, da je res koristno in uporabno, vključevati vso družino.

- *Mednarodne izkušnje so najbrž tudi pomembne?*

Verjetno, čeprav ima zadeva dve plati. Srečal sem managerje, ki so vzvišeni in arogantni, prepričani, da obvladajo medkulturne razlike, saj so živeli in delali že v več tujih okoljih. Potem pa se izkaže, da so bile vse njihove misije v okviru enega kulturnega grozda, denimo v Latinski Ameriki. Če manager izvira iz sredozemske Evrope, si predstavljam, da bo imel veliko težav, če bo delal kot predstavnik skandinavskega operaterja mobilne telefonije v Nemčiji.

Na prvi pogled se zdi, da so mednarodne izkušnje pomemben dejavnik pri medkulturni kompetentnosti. Tega seveda ni mogoče popolnoma zanikati. Ampak po mojih izkušnjah so med najbolj prožnimi

in prilagodljivimi najmlajši. Petletni otroci imajo veliko manj težav kot odrasli, če jih prestavimo v popolnoma drugačno kulturo. Kanadski inštitut za razvoj je naredil raziskavo med 1000 managerji in ugotovil, da ni korelacije med količino mednarodnih izkušenj in uspešnostjo v mednarodnem okolju. Izkušeni managerji so bili nagnjeni k razmišljanju »vse vem, ni se mi treba več prilagajati in učiti« in so se odklopili od realnosti. Mlajši pa so se pripravljali zelo prizadevati, da bi razumeli novo kulturno okolje in se prilagodili – saj jim kmalu postane jasno, da se bodo sicer zadušili v kopici medkulturnih razlik.

- *Ali obstaja fenomen globalnih managerjev – težnja k iskanju posameznikov, kompetentnih za delo v različnih kulturnih okoljih?*

Po mojem obstaja. Spomnim se intervjuja iz leta 1990 s Percyjem Barnevikom, švedskim industrijalcem iz konglomerata ABB. Tedaj – torej že pred 15 leti – je govoril o potrebi po globalnih managerjih: »V ABB imamo 80.000 zaposlenih, od tega 25.000 managerjev. 500 od njih mora biti globalnih managerjev.« Če bi ga intervjuvali zdaj, v letu 2005, bi po mojem rekel, da potrebujejo 27.000 globalnih managerjev. Vse več zaposlenih je v interakciji s tujekulturnimi sodelavci in poslovnimi partnerji, zato vsi potrebujemo večšine globalnega managementa. Globalizacija je nezustavljiva, če nam je to všeč ali ne.

Koncept globalnega managementa je nekje razvitejši, drugje pa manj. V državah, kot je Švica, je dobro znan, drugje, kjer je bilo v zadnjih 50 letih manj mednarodnih stikov, denimo na Balkanu, pa iz razumljivih razlogov manj, a tudi tu se položaj hitro spreminja in naraščajo potrebe po globalnih managerjih.

- *Kaj lahko HRM naredi za premostitev medkulturnih razlik?*

Povečati ozaveščenost ter medkultur-

no tematiko uvrstiti med prednostne naloge managementa. Bogastvo raznolikosti morda zapisati med temeljne vrednote podjetja, o tem čim več govoriti in pisati, denimo v glasilih in na intranetu, skratka zadevo vsestransko promovirati. Nato pa izobraziti ljudi z delavnicami, seminarji in predavanji, pa tudi z drugimi metodami, recimo začasno premeštvijo na drug oddelek ali delovno mesto, izmenjavo izkušenj itd. Za resnično učinkovitost mora pobuda priti ne iz oddelka HRM, temveč od drugod – od najvišjega vodstva. Končno se mora za to ogreti vodja financ, ki bo vse to plačal. Velikokrat pa lahko najprej na svojo stran pridobite oddelek za marketing. Zato ker je njihovo temeljno poslanstvo v tem, da se znajo prilagoditi ciljni skupini in jo v njenem lastnem jeziku prepričati o stvari. Proizvodnja potrebuje nekoliko več časa, da dojamemo, za kaj gre – čeprav se tudi to že spreminja, saj postaja proizvodnja zelo mednarodna in kulturne ovire so kmalu tu. Finančnike boste prepričali, če bodo dojeli povezavo med medkulturnimi kratkimi stiki in dodatnimi stroški.

- *Pa to povezavo po vaših izkušnjah dojamejo?*

O seveda jo, in tu pride spet na plano oddelek HRM. V njegovi pristojnosti je pokazati vodstvu, da podjetje bolje deluje, če sprejema raznolikost. Eden najmočnejših argumentov je, da v kulturno raznolikih delovnih okoljih sposobni posamezniki – gledano v daljšem obdobju – redkeje zapuščajo delodajalca.

- *Zakaj?*

Delo v večkulturnem okolju je spodbudnejše in zabavnejše. Možnosti so večje, sinergija je večja in s tem je tudi zadovoljstvo pri delu večje. V takih okoljih uživajo zlasti mlajši, bolj motivirani posamezniki

Odkrijte, kakšne sposobnosti se skrivajo v vas



Ali si lahko predstavljate, da ste se ravnokar znašli v neprijetnem položaju? Pravkar vas je poklicala stranka in se razburjala, da je že dvakrat zavrnila vašo ponudbo, saj ne ustreza njenim željam. Postali ste

zelo napeti, saj veste, koliko truda in energije ste zaradi nje že porabili. Zbrali ste še ravnno toliko moči, da ste se ji zahvalili za klic. Obljubili ste ji, da boste takoj preverili in jo poklicali. Že vnaprej veste, da od vas zahteva nemogoče: v enem tednu pripraviti blago. Če se resnično trudite, vam bo uspelo v treh tednih. Stranka je za vas pomembna, zato jo želite obdržati. Kje in kako boste našli način, da jo pomirite in obdržite?

Najbolje bo, da začnete z metodo S.C.O.R.E.: S (symptoms: simptomi), C (causes: vzroki), O (outcome: cilj), R (resources: viri) in E (effect: učinek).

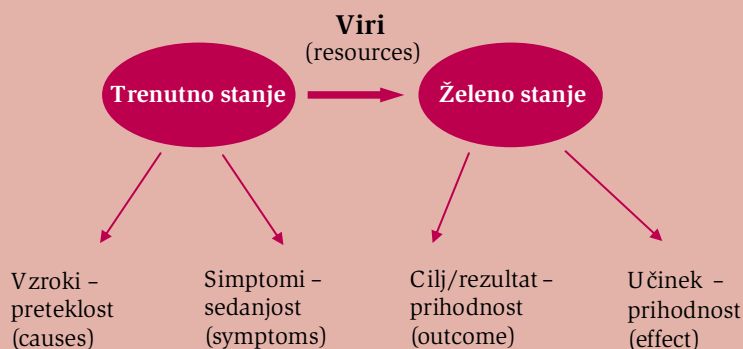
Začnite s simptomi (symptoms): kaj se trenutno dogaja, kako se je odzvala stranka, kaj ste storili vi itd.? Bodite čim bolj objektivni. Nadaljujte z vzroki (cause): kako je do tega prišlo, kaj je sprožilo trenutno stanje? Nato se usmerite k cilju (outcome): kaj konkretno želim doseči, kako bom vedel, da sem to dosegel, kaj vse je odvisno od mene, kaj lahko storim sam, kdaj konkretno bom

lahko rekel, da je cilj dosežen itd.? Končajte pa z učinkom (effect): kaj pozitivnega se bo spremenilo, kakšne spremembe lahko pričakujem? Za to pa potrebujem določene vire (resources): kje jih lahko poiščemo? Predvsem moramo vedeti, kaj potrebujemo.

Omenjeni pristop je le kratek povzetek modeliranja in osebnega »coachinga«, s katerima si lahko pomagamo do boljših rezultatov. Kolikokrat slišimo, da je vse v glavi. Od nas je odvisno, kako se na prihajajoče dogodke programiramo. Vse prevečkrat preigramo negativne scenarije. Potem pa se zgodi prav to: negativni rezultat. Na koncu nam ne ostane nič drugega, kot da rečemo: »Saj sem vedel, da bo tako.« Morda pa smo sami sprožili tak odziv, saj nismo dopustili, da bi se zgodilo kaj prijetnejšega. Uspešnejši bomo, če bomo zamenjali ali spremenili program in se na dogodke programirali pozitivneje. Vire lahko poiščemo pri sebi (izkušnje) ali pri drugih in jih povežemo s svojim ciljem (outcome) ter si v mislih predstavljamo učinek (effect). Pomembno je, da se v položaj vživimo z vsemi čuti. Vidimo in slišimo, kaj se okrog nas dogaja. Predvsem pa smo zadovoljni, ko opazujemo, kakšne spremembe smo z vedenjem in novimi strategijami sprožili pri sogovorniku. Naši novi pozitivni program dejansko sproži spremembe v našem vedenju in strategijah, zato se spremenijo tudi vedenje oziroma odzivi sogovornika.

Ugotovite, da je najpomembneje uporabiti pravo vedenje in načine, kako stranko prepričati (torej strategije). Morda ste že bili v podobnem položaju, ki ste ga uspešno rešili? Ugotovite, da v zvezi s tem še nimate izkušenj. Morda pa ste pomislili na sodelavca, ki neverjetno spretno in z lahkoto reši tak položaj. Pomislite, kaj počenja. Čim natančneje si ga predstavljate: kako se vede in kakšne strategije pri tem uporablja? Ali ga lahko vidite? V mislih ga opazujte, kaj počenja, kaj govori, kako se odziva ... V NLP-ju je to tako imenovani tretji ali meta položaj – stvari opazujemo od zunaj, kot zunanji opazovalec. Nato pojdite v tako imenovani drugi položaj: vživite se v sodelavca, predstavljajte si, da ste postali on sam. Pozorni bodite, kaj se zgodi z vašimi čustvi (zdaj so to čustva vašega sodelavca), kako razmišljate, kako obvladate govorico telesa in glasu, kakšne besede uporabljate ... Na koncu pa pojdite še v prvi položaj: spet ste v svoji koži, bogatejši, saj imate na voljo vire, ki vam bodo pomagali uresničiti cilj. Kaj lahko vidite in slišite? Kaj se zgodi z vašimi čustvi? Kako se zdaj odzivate?

Vse tri položaje je treba večkrat »preigrati«. Predvsem je pomembno, da se z »novimi viri« vživite v položaj, ko se boste pogovarjali s stranko. Že v mislih si predstavljajte, kako uspešno vodite pogovor z »novimi viri« ... Ko bo šlo zares, boste presenečeni, kako vam bo uspelo.



Mojca Žirovnik

Angleščina – sredstvo sporazumevanja med narodi in kulturami

Evropska skupnost šteje 25 članic in ravno toliko uradnih jezikov. Spletni portal <http://europa.eu.int/comm/education> ponuja vrsto statističnih podatkov glede jezikov, ki jih uporabljajo prebivalci Evropske unije.

Podrobnejša primerjava pokaže, da kar 31 odstotkov prebivalcev z območja EU, katerih materni jezik ni angleščina, kot prvi tuji jezik govori angleščino. Skupaj s prebivalci držav, ki jim je angleščina materni jezik, pa se v angleščini sporazumeva kar 47 odstotkov prebivalcev.

Podatki, ki se nanašajo na Slovenijo, so zelo spodbudni, saj številke kažejo, da kar 46 odstotkov prebivalcev Slovenije govori angleško (v primerjavi z 79 odstotki Dancov ali samo 13 odstotki Slovakov).

Angleščina je tako najpogostejše jezikovno sredstvo pri sporazumevanju na mednarodni ravni, tudi najbolj prilagodljivo.

Absolutna natančnost rabe jezika je tako v podrejenem položaju. Najpomembnejši je prenos informacij. Prav zato napake zlahka oprostimo, če komunikacija služi namenu in doseže svoj cilj.

Seveda si vedno prizadevamo izboljšati našo raven znanja, ga dopolniti in tako olajšati komuniciranje v tujem jeziku. Izpopolniti se želimo v komunikacijskih metodah, strategijah in tudi v natančni rabi jezika. Temu sta namenjeni tudi obe vaji.

Exercise 1 - Vocabulary

Choose the best answer a or b.

- »Last week we were _____ new market opportunities in Central and Eastern Europe and we ...«
a) discussing b) discussing about
- »The fact is that we _____ the SE Asian market last January. First few months were quite above our expectations, but then the demand for our Beauty 40 range decreased.«
a) entered into b) entered
- »Ms Hribar is _____ a meeting at the moment. Can I take a message?
a) on b) in
- »We strictly ship all our products _____ sea.«
a) by b) on
- »I'd rather _____ a coffee if possible. I don't like tea very much.«
a) have b) drink
- »I don't understand how this has happened. Peter is one of our best financial _____ and his sales forecasts are usually more than accurate. Give or take 1%, of course.«
a) analysers b) analysts
- »This product has a number of great features. It is extremely _____ in comparison with similar products. It uses up to 20% less energy for the same output.«
a) economical b) economic
- »Latest _____ developments show that Central Europe has become a magnet for different business ventures on the area of IT. Let me illustrate a bit. Last year for example ...«
a) economic b) economical
- »_____ in Slovenia are becoming extremely competitive on international scale. At least as for the quality of products and services. The only problem we need to deal with is the price of human resources.«
a) companies b) organizations

Exercise 2 – Grammar

Choose the best answer a or b.

10. »Borut resigned last year. He decided to take over his father's _____. His family has a small winery, and Borut wants to expand the production and sell their products in other European countries.«
- a) business b) company
11. »It is our _____ not to send New Year's or Christmas cards to our business partners. As a bank, we rather engage in different sponsorships or donations, because we feel that this way we play an active role in our society.«
- a) business policy b) corporate policy
12. »First of all we were thinking of _____ the prices, but then we reconsidered our pricing strategy and decided to offer price _____.«
- a) rising/discounts b) raising/reductions
13. »We are a Slovene producer of electrical circuits, but are mostly export oriented. We do a lot of business with the _____, _____ and especially the Chinese.«
- a) Dutch/French b) Holland/France
14. »Lately we have also signed a contract with three Taiwan-based producers of electronic toys, for the growing entertainment _____.«
- a) industry b) business
15. »Last year we had huge financial problems. One of our accounts was in the red for almost half a year. Afterwards, we decided to cut running costs and took measures, which proved very effective. We managed to save two _____ dollars only on overheads.«
- a) million b) millions
16. »We have invested _____ of dollars into new production systems, and now the results of this investment are finally paying off. We have managed to improve the quality of our products to such extent that now we can't take all the orders.«
- a) million b) millions
17. »I'd like to verify these figures again! It is written here that Beauty 40 range of products accounts for 33 _____ of our total sales.«
- a) percent b) percents
18. »I think you've got a point here. This product definitely targets population above 35 years of age. And if I _____ 35, I _____ rather spend extra few dollars on looking and feeling good, than ...«
- a) would be/would b) were/would
19. »The data we are expecting _____ very important for sales forecasts for these products around holiday season. Christmas is our busiest period, and this year we are also launching a completely new range of products for ...«
- a) are b) is
20. »I don't remember. I think Marko said he _____ be a bit late today. Can you give him a call and check?«
- a) will b) would
21. »When we _____ sign this agreement of cooperation with the Germans, the official language will probably be English. At least for mid and top management.«
- a) will b) -
22. »We _____ in the market of furniture production for 40 years. After losing former Yugoslavian market, we were forced to re-organize our production and lay off 200 people. This was a huge shock for this region, where we were the only employer. Now we have found other markets, changed and improved our range of products and are thinking of hiring 50 additional people.«
- a) are b) have been
23. »Let's see if we can reach an agreement, which suits us both, _____ ?«
- a) shall we b) don't we
24. »Who _____ you say, was responsible for booking the airline tickets and the accommodation for us in Paris?«
- a) - b) did
25. »Who _____ booked the airline tickets for us?«
- a) - b) did

Key

1	a	2	b	3	a	4	a	5	a	6	b	7	a	8	a	9	b	10	a	11	b	12	b	13	a
14	a	15	a	16	b	17	a	18	b	19	a	20	b	21	b	22	b	23	a	24	b	25	a		

Mag. Daniela Brečko

Nova razmišljanja na srečanju Dnevi kadrovskih delavcev 2005

Povežimo strategije z ljudmi

Kdo bo uspešno vodil podjetja prihodnosti, smo se spraševali na 9. strokovnem srečanju Dnevi kadrovskih delavcev od 13. od 15. aprila 2005 v Portorožu v organizaciji podjetja GV Izobraževanje.

Tekma za obstanek na trgu je vse bolj neizprosna, čas teče vse hitreje, vrednote se spreminjajo, v svet dela vstopajo mlade generacije, ki jih ne razumemo, itd. Ali torej še dohajamo ta svet? In medtem, ko je časa vsak dan manj, se kar 70 do 80 odstotkov poslovnih strategij, lepo zapisanih in nemalokrat podprtih v imenu svetovalcev, ne uresniči. Strategije so dobre, svetovalci so podkovani itd., zatakne pa se pri tistih, ki naj bi strategije uresničevali, pri zaposlenih. Poslovne strategije namreč niso (dovolj) povezane s kadrovsko strategijo, to pa je nujno za njihovo implementacijo.

Vsi trdimo, da so zaposleni naše največje bogastvo, toda po drugi strani pa tega bogastva ne razumemo in z njim slabo ravnamo. Že zdavnaj bi se morali vprašati:

- *le kaj se dogaja tam zunaj,*
- *kaj si želita generaciji x in y,*
- *kakšne vrste kapitala podjetja sploh še upravljajo,*
- *kako načrtovati kariero ali učno pot,*
- *kam investirati – v sredstva ali ljudi,*
- *kakšne kompetence imamo in kakšne potrebujemo za vodenje podjetja prihodnosti.*

Odgovore si bo moral poiskati vsak sam, nekaj misli, zbranih v sklopu srečanja Dnevi kadrovskih delavcev 2005, pa nam lahko pri tem pomagajo.



Talenti na kapitalskem plesu

Kdo ustvarja novo vrednost? Kapital? Ne. Tehnologija? Tudi ne. Kritični produkcijski faktor so lahko le še ljudje. Kar 70 do 80 odstotkov nove vrednosti ustvarijo zaposleni s svojim delom, razumom, ustvarjalnostjo. Kritični produkcijski faktor je zelo majhen in tehta le približno 1,3 kilograma – to so človeški možgani. V svetu, kjer vsakdo posnema drugega, res ni več pomemben kapital, temveč inovativnost. Zdi se, da je imel John F. Kennedy prav – čeprav so računalniki preplavili zemeljsko oblo, njihova zmogljivost pa presega vse napovedi futurologov –, ko je dejal: »Človek je še vedno najodličnejši računalnik.« Le ljudje so lahko ustvarjalni, imajo nove ideje, snujejo nova pravila in imajo svoja čustva – za zdaj.

A to čudo ni v lasti delničarjev, investicijskih skladov ali koga drugega. G. Soros morda res lahko vpliva na stabilnost valut in trga, toda ne more nadzirati človeških možganov. Vlade lahko usmerjajo gospodarstvo, človeških možganov pa ne morejo.

V letu 1998 je podjetje General Electric ustvarilo več kot dve tretjini prihodka s finančnimi, informacijskimi in servisnimi storitvami. Jack Welch, glava in takratni predsednik uprave, je dejal, da pomenijo 50 odstotkov njihovega kapitala zaposleni. Ali je nesporen kralj težke industrije postal mehak? Ali pa se je naučil brati številke tudi drugače? Namreč kar 70 odstotkov vrednosti avtomobila so dodatne storitve, in ne izdelek. Več kot polovica avtomobila je tako rekoč nedotakljiva, to so inovativni pristopi prodaje, vznemirljive možnosti izdelave po meri posameznika, nekonvencionalne uporabe in komunikacija s proizvajalcem po nakupu.

Znanje – »hitro pokvarljivo blago«

Znanje je že zdavnaj zamenjalo kapital pri doseganju konkurenčne prednosti. Zgodilo se je to, kar ni nihče prav zares verjel. Kapitalsko revnejša podjetja z velikim intelektualnim kapitalom s trga spodrivajo kapitalske mogotce. Ne morete več zaslužiti denarja iz naravnih virov, lahko ga zaslužite le z znanjem. Znanje je moč in torej ni čudno, da smo se naekrat znašli sredi hladne »vojne znanja«, ki divja med podjetji, državami in posamezniki. Znanje se širi in ni ga več moč ustaviti, še manj olastniti. Vojna za talente med podjetji je torej odsev in praktična posledica hladne vojne znanja, pri čemer se trudimo pritegniti pozornost »lastnikov znanja« in jih prepričati, naj delajo za nas.

Vsi se strinjamo, da sodobna podjetja tekmujejo z znanjem, toda znanje je »pokvarljivo blago«, z datumom trajanja. Ali veste,

kakšna je še vrednot vaše diplome? Znanje se prepolovi, torej zastari že v dveh letih. Na področju informacijske tehnologije pa traja ta čas zastrašujočih šest mesecev. Če nismo sposobni znanja zaposlenih unovčiti, izgubi vrednost. Če nismo sposobni razvijati in dopolnjevati znanja zaposlenih, ostanemo brez inovacij, ki so postale evolucijska nujnost.

Ali kakor je izjavil David Vice, direktor Northern Telecom, v prihodnosti bosta le dve vrsti podjetij – hitra in mrtva. Danes imamo opraviti s prefinjenimi kupci, ki cenijo le še inovativnost, pa ne le izdelkov, temveč predvsem doživetij. Če se vprašati, kaj vendar prodaja Harley Davidson, boste prvi hip rekli, motorje seveda. Toda če se malce bolj poglobite, boste ugotovili, da pravzaprav prodaja doživetje: možnost, da se 43-letni računovodja obleče v črno usnje, podi po mestnih ulicah na motorju in vliva strahospoštovanje.

Podjetja potrebujejo »vrhunske možgane«, potrebujejo talente. Na področju informacijske tehnologije in farmacije vojna za talente divja že vrsto let. Leta 2000 je bilo na področju IT prostih 500.000 delovnih mest, po napovedih pa se bo leta 2002 to število povečalo na 1,6 mil. Vojna za najboljše se seli tudi na druga področja. Do leta 2025 bo Evropska unija potrebovala kar 150 milijonov priseljenih delavcev, če bo želela zadostiti potrebam po zaposlovanju in se še naprej gospodarsko razvijati.

Kdo še verjame številkam

Če se ozremo okrog sebe opazimo, da smo preveč zaskrbljeni zaradi kapitala, trga in lastnine, pri tem pa često spregledamo, da so trg »živi« ljudje, ki imajo lastne potrebe in želje. Politika in praksa mnogih podjetij temelji izključno na ekonomskem jeziku, managerji pa se ukvarjajo le z izdelki in storitvami. Toda včasih je bila povprečna življenjska doba podjetij 80 let, danes je le še tri leta. Praksa je pokazala, da veliko podjetij propade zelo zgodaj, ker so managerji spregledali, da so središče vsakega posla ljudje, in niso razvijali kadrovske strategije. Ekonomski kazalci gredo sicer navzgor, toda nihče več jim zares ne verjame. Številne poslovne afere so znižale stopnjo zaupanja v (zgolj) ekonomske kazalce, ki sicer tako ali tako merijo preteklo uspešnost, ne napovedujejo pa prihodnosti.

Managerji tradicionalnih podjetij so zelo večji v pogajanjih, odločanju, nadzoru ..., managerji prilagodljivih podjetij pa potrebujejo še druge kompetence, predvsem spretnost ravnanja z ljudmi pri delu. Koliko managerjev je pripravljenih prevzeti odgovornost za lastne odločitve? Koliko od njih je kdaj oblikovalo posel kot sistem ljudi? Koliko njihovih ljudi je dobrih v procesih ad hoc? Koliko managerjev ve, kaj vse zahteva implementacija managerskega sistema, ki ne temeljni na hierarhičnem diagramu? Prve izkušnje so pokazale, kaj potrebuje prilagodljivo podjetje. To so:

- hitrost odzivanja,
- več intuitivnih in manj le racionalnih odločitev,
- sploščena organizacijska struktura brez birokratskih spon,
- delavci znanja in
- prost pretok informacij ter znanja.

Čas je za kompetence

Zaposlenih ne moremo prisiliti, da bodo njihovo znanje delili s podjetjem, lahko pa ustvarimo takšno okolje, v katerem ga bodo radi delili z drugimi. Znanje samo po sebi še ni jamstvo uspeha. Ljudje ga morajo biti tudi pripravljeni uporabiti. Dejansko je prišel čas, ko moramo več pozornosti posvetiti kompetencam, torej znanju, spretnostim in vrednotam ter prepričanju zaposle-



nih. Pojem kompetenc bi zlahka primerjali z učenjem vožnje kolesa. Če se želimo naučiti voziti kolo, moramo najprej imeti nekaj znanja o delovanju kolesa. Toda to ni dovolj, razviti moramo še spretnost lovljenja ravnotežja, da se obdržimo na dveh kolesih. Tudi to še ni jamstvo, da se bomo s kolesom res vozili. Razviti moramo še vrednote, da z vožnjo kolesa ne onesnažujemo okolja, in splošno prepričanje, da je kolesarjenje zdrav način življenja. Pot do dejanske uporabe kolesa je torej dolga, ravno tako kot pot od znanja do uspešne izvedbe. Uspešnosti torej ne moremo upravljati, ne da bi poznali celote. V podjetja prihajajo ljudje tudi z »dušo«, vrednotami, potrebami, željami, ambicijami, sposobnostmi itd. Torej bi bilo dobro, če bi se managerji večkrat vprašali, kakšen je donos na investicije v človeški kapital.

Vlagajmo v razvoj kadrovske funkcije

Zgodnja prizadevanja za merjenje uspešnosti kadrovske funkcije so se osredotočala predvsem na merjenje stanja v kadrovskih službah, na opise HRM-projektov. Leta 1975 so bila prva resnejša prizadevanja za merjenje dodane vrednosti kadrovske funkcije, ki so se izkazovala v določanju kritičnih kadrovskih indikatorjev uspešnosti, spremljanju stroškov delovanja kadrovske funkcije, z nastankom kadrovskega »benchmarkinga« s konkurenčnimi podjetji v panogi in rednim spremljanjem ter merjenjem zadovoljstva zaposlenih. Petnajst let kasneje, po letu 1990, pa že lahko govorimo o sodobnem pristopu k merjenju uspešnosti kadrovske funkcije. To pomeni, da se meri človeški kapital, izvajajo raziskave in študije vloge kadrovske funkcije na makro ravni, torej na ravni ekonomije države, uvajajo se sistemi uravnoteženih kazalnikov uspešnosti (BSC), ki enakovredno upoštevajo pri določanju uspešnosti podjetja tudi stanje človeškega kapitala, pri čemer se metodologija za izračunavanje donosa na investicijo (ROI) v kadrovske službi vsak dan izboljšuje in kadrovska služba postaja profitni center v podjetju, katerega glavna naloga je »proizvajati« zadovoljne, učinkovite in uspešne zaposlene. Vloga in pomen kadrovske funkcije vse bolj naraščata. V svetovnem merilu je že v 40 odstotkih podjetij kadrovskega manager član uprave, v Sloveniji pa zaostajamo za dobro polovico – v strateško odločanje je namreč vključenih le 20 odstotkov kadrovskega managerjev. Vključenost v članstvo uprave pa je glavni pokazatelj, kako so in kako smo pripravljeni povezati strategije z ljudmi. In ravno povezanost poslovnih strategij z ljudmi bo odločala o bodočih zmagovalcih.

Vsi smo se namreč znašli v veliki poslovni igri, pri čemer tekmujemo le še za pozornost – pozornost zaposlenih, kupcev in delničarjev in na podlagi slednjega si lahko bržkone sami odgovorite na vprašanje, kdo bo vodil podjetja prihodnosti.

Dr. Bor Rozman

37. globalna konferenca HRM (kadrovska)

(od 27. do 29. aprila 2005 na Rodosu)

Tokratna je bila na grškem Rodosu, kjer je bilo (moram priznati) kar težko slediti poldrugemu dnevu intenzivnih predavanj in predstavitev, čeprav je bil program poln »svetovnih zvezd«, predavateljev iz največjih svetovnih podjetij (Yahoo, InBev – največja pivovarna, IBM ...) in profesorjev z najminimnejših univerz (Stockholm, London, bostonski MIT, Lausanne ...). Vsem predavateljem je bil skupni imenovalec »prodati« predavanja kot najinovativnejše, najatraktivnejše in seveda najzanimivejše, kar pa je (po moje) uspelo le redkim. Prav tako je bilo dobrodošlo spoznanje, da so sodobne vsebine ter HRM-orodja in mehanizmi v Sloveniji že marsikje uvedeni v poslovno prakso in da revolucionarnih spoznanj na strokovnem področju praktično ni več. Razlike so le v praksi, torej med tistimi, ki si upajo (in eksperimentirajo z uvajanjem), in tistimi, ki vse vedo, a si ne upajo premikati stvari v smeri razvoja HRM.

Morda še ena hudomušna (arogantna) misel, ki se mi je porajala ob predavanjih. Ko sem poslušal nastopajoče, ki so HR-direktorji v velikih svetovnih družbah oziroma multinacionalkah, nisem mogel mimo misli, »kako je lahko ta človek HR-direktor v takšni firmi«, ko pa nima pojma, kaj predava in kakšna je »operativna realnost«, in kako razmišlja njegov sodelavec »iz baze«, ki je slučajno sedel zraven mene in demantiral vsak stavek svojega HR-direktorja. Hkrati te to navdaja z dobrim občutkom, ki ti vliva samozavesti (ki je nam Slovencem primanjkuje), v debatah med predavanji in po njih, ko ugotoviš, da si enakovreden »sparing partner« v stroki vsem sodelujočim, če jih včasih celo ne prekašaš.

Pri pisanju tega povzetka (beri poročila) sem razmišljal, kaj napisati, da bo nekoliko drugače, kot je bil drugačen predavatelj,

ki je name naredil največji vtis, to je Jonas Ridderstråle, soavtor uspešnice Funky Business in Karaok kapitalizma. Tako kot sta provokativni in lucidni obe knjigi, tako je Jonas luciden in dinamičen predavatelj (še bolj morda »entertainer«). Da ne navajam vseh 30 in več nastopajočih, se bom osredotočil le na njegovo predavanje, ki še tako ravnodušnega slušatelja ne pusti hladnega (pa če se z njim strinjaš ali ne). In zvečer, ko si umivaš zobe in se gledaš v ogledalo, šele »zaštekaš«, kaj je sploh »hotel« s posamezno mislijo, idejo, provokacijo. Med zelo intenzivnim in »marketinško« dodelanim nastopom bi človek potreboval kakšno pavzo, da si uredi in zbere misli, ter preanalizira povedano, si o tem ustvari mnenje in komentar, ter tiho sam pri sebi išče odgovore, kako bi bilo, če bi se tako vedli v lastnem podjetju, če bi to tako počeli naši zaposleni, kako bi reagiralo najvišje vodstvo na takšna razmišljanja in ali še kdo v podjetju podobno razmišlja ...

Pri njegovem nastopu sem si napisal devet (suhoparnih) misli:

1. ZDA so konglomerat idej – zakaj, ker niso obremenjene s starimi normami in vrednotami in ustvarjajo tekmovalno okolje, ki ne duši kreativnosti in »odštekanosti« (beri originalnosti);
2. »benchmarking je bullshit« – po Jonasovem mnenju zaradi njega postajaš rutiner in to je »smrt« za kreativnost ter višjo dodano vrednost;
3. trenutno je le 1/5 svetovnega gospodarstva odprtega – pripravite se, čez 30 let ga bo 80 odstotkov, vprašajte se, ali boste imeli znanje, po katerem bo povpraševanje, da boste sploh zaposljivi, če ne se pripravite na postopno zniževanje vaše že pridobljene ravni osebne standarda;

4. politika: sistem volitev – dilema: zakaj sploh volimo v parlament – predlog: zakaj ne volimo iz parlamenta; torej, kdor nas razočara, ga volimo, da izstopi; gre torej za to, da ljudje določene stvari jemljemo »zdravo za gotovo«, namesto da bi se vsake toliko vprašali, kaj je njihov osnovni namen oziroma cilj in ali je morda potrebna revizija, sprememba ..., da prav sem zapisal, sprememba;
5. »edina stvar, ki jo trg zares razume, je učinkovitost«, vse ostalo je »nategovanje« (beri marketing, ki napihuje, olepšuje, zavaja ...);
6. namesto sodobnih reinženiringov vseh vrst – raje se reenergizirajmo, vse je v motiviranih, energičnih in kreativnih ljudeh – slogan današnjega zaposlenega: »delati za življenje in življenje živeti« (making for living and having a life); skratka, vprašajmo se, kaj sploh hočemo, kaj znamo in kakšna je raven naše kompetentnosti, če ne bomo vedno razočarani v odnosu do okolice in stalno se nam bodo godile krivice – zaradi naše nesposobnosti;
7. bolje imeti »narobe« ali ne prav in se motiti, kot sploh ne imeti lastnega mnenja;
8. idealni današnji stil življenja, večine mladih, je po Jonasu »fit & sexy«; koliko je danes v »tradicionalni Evropi« prostora za takšno drugačnost; vprašajmo se, ali jo Evropejci spodbujamo ali zaviramo – od tod odgovor, zakaj so po razvoju ZDA 15 let pred EU (EU posnema ZDA na napačnih področjih, ter prenaša nekatere poslovne vzorce v drugačno (neprijazno) evropsko poslovno okolje);
9. najbolj provokativna misel konference: če nam podjetje daje kruh in zadovoljstvo, ali smo si pripravljene na svoj biceps tetovirati ime našega podjetja (denimo ali bi si dal vtetovirati Merkur na vrat), če ne, potem ne jamrajmo glede plač, razmer, odnosov, nepravilnosti, ker smo nepošteni do našega podjetja!

Skratka teh devet misli me je spremljalo do danes, ko sem jih prenesel na papir. Opozarjam, da jih ne interpretiramo iz konteksta, torej, da nam drugačnost omogoča in pomeni največjo konkurenčno prednost. Umetnost najboljših je, da jo znajo kanalizirati in uporabiti čim učinkovitejše.

Teh devet misli je le pisni povzetek z mojo interpretacijo, pisan pa je v slengu, ki ga je uporabljal tudi predavatelj.

Sama konferenca je bila po mojem prepričanju uspešna, ponudila je še vrsto zanimivih vsebin in predavateljev, ključno pa je bilo spoznanje, da smo marsikje mi Slovenci (slovenski kadroviki) primerljivi, če ne boljši od podjetij, ki so se predstavila.

Še ena malenkost, nekoliko povezana z namenom tega prispevka. Nisem prepričan, ali so bila na konferenci tudi podjetja s 109-letno tradicijo, kot jo ima moje podjetje. Kolegom na konferenci je ob predstavitvi tega dejstva (o našem podjetju) zastal dih in vsi po vrsti so se obregnili ob podatek ter brez oklevanja izkazali priznanje in spoštovanje. Morda se ga mi premalo zavedamo. Pri tem se znova kaže naša slovenska (pregovorna) prevelika skromnost, če že ne bogaboječnost, ki nam v prihodnosti gotovo ne bo v pomoč.



GV
Izobraževanje
z zbirko Priročniki za
DVIGVEDNOSTI

Mojca Žirovnik,
avtorica stalne rubrike
Delovni kotichek v angleščini v
Reviji HRM, pa tudi
avtorica priročnika **E-sporočanje**
v angleškem jeziku.

Prvi slovenski priročnik
o e-sporočanju v angleškem jeziku

s klikom na
www.gvizobrazevanje.si

INFORMACIJE IN NAROČILA:
E-pošta: knjigarna@gvizobrazevanje.si,
telefon: 01/30 94 414, faks: 01/30 94 445

Tatjana Zidar Gale

Seminar modeliranja in »coachinga« na univerzi v Santa Cruzu

(od 7. do 18. avgusta 2005, ZDA)

Na univerzi v Santa Cruzu so vsako poletje seminarji oziroma delavnice s področja NLP (nevrolingvistično programiranje). Udeleženci si lahko pridobijo certifikat praktika, »mastra«, trenerja ali »coacha« NLP. Od 7. do 18. avgusta je bila delavnica Modeliranje in »coaching« v poslovnem svetu z mednarodno udeležbo. Vodili so jo trije priznani trenerji NLP: Robert Dilts, Judith DeLozier in Suzi Smith.

Pomen »coacha« v poslovnem svetu

Vsako se lahko znajde v položaju, ko ne ve, kako naprej. Ne najde rešitve za problem, v katerem se je znašel. Lahko ima težave na področju komuniciranja, morda ni več motiviran za svoje delo, morda si želi sprememb, rad bi počel kaj drugega ali vsaj drugače. Pri tem je vloga »coacha« zelo dobrodošla. Zaposlenemu pomaga, da sam najde cilj, ki ga hoče doseči in način, kako

priti do cilja. Pri tem »coach« opusti vsakršno svetovanje ali predloge. S pravilno oblikovanimi vprašanji, preverjanjem razumevanja in usmerjanjem k cilju pomaga zaposlenemu poiskati vire, ki jih potrebuje za doseg svojega cilja. Viri so v njem samem ali pa jih imajo drugi zaposleni, morda tudi drugi posamezniki, ki so mu všeč, jih spoštuje ali občuduje. Na poti do cilja je predvsem pomembno, kako odkriti oziroma poiskati prave vire, ki bodo zaposlenemu pomagali do uresničitve lastnega cilja.

Prav to je bila tudi rdeča nit seminarja. Spoznati modeliranje, s katerim bomo našli potrebne vire, in se naučiti »coachinga«, s katerim bomo tem virom pomagali, da zaživijo oziroma se razvijejo v praksi.

Modeliranje

Modeliranje je pravzaprav odkrivanje in strukturiranje lastnosti ter vzorcev, ki jih potrebujemo, da dosežemo cilj. Kje in kako pa lahko odkrijemo in strukturiramo lastnosti ter vzorce? V podjetju imamo denimo sposobne sodelavce, zlahka rešujejo neprijetnosti, v pogovorih s strankami ali kupci so resnično uspešni itd. Kaj počenjajo, da se tako razlikujejo od ostalih, za katere lahko rečemo, da so povprečni? Prav te lastnosti je dobro prepoznati in drugim sodelavcem pomagati, da jih razvijejo. Lahko pa imajo sodelavci pozitivne izkušnje, ko so že bili uspešni in so že dosegali dobre rezultate. Pomagati jim je treba, da obudijo te načine in jih ponovno vpeljejo v delo.

»Coaching«

»Coaching« je proces, kako te načine realizirati v praksi – kako torej pomagati drugim osebam (ali sebi), da uporabijo sposobnosti (svoje ali od drugih) in dosežejo želene rezultate. Če





imamo jasno postavljen cilj in sistematično izdelane korake do cilja, nam uspe preseči povprečnost in doseči rezultate, na katere smo morda komaj upali pomisliti.

Modeliranje in »coaching« sta povezana v dvojno zanko, ki druga drugo dopolnjujeta. Seminar je bil namenjen raziskovanju te zanke. V poslovnem svetu se namreč skriva toliko možnosti, ki jih posamezniki žal ne prepoznajo ali odkrijejo, kaj šele razvijejo oziroma dosežejo. Modeliranje pa je metoda, s katero poiščemo ali določimo načine, ki jih manj uspešni posamezniki potrebujejo, s »coachingom« pa jim te strategije pomagamo uresničiti.

Udeleženci iz Japonske, Indonezije in Singapurja so še posebej poudarjali, kako nepogrešljiv postaja »coaching« v njihovem poslovnem svetu: v vsakem posamezniku odkriti najboljše in to najboljše čim bolj razviti. Lahko bi zapisali tudi izrabiti do potankosti. Tudi udeleženci iz Južne in Srednje Amerike so poudarjali, kako »coach« NLP dobiva vse večjo vlogo. Evropejci smo bili nekoliko bolj zadržani. Razmišljali smo, kaj lahko vnesemo v evropski poslovni prostor. Trenerji so nas hitro prepričali. Skupaj z njimi smo utrjevali metode modeliranja: opazovanje drugih, pogovori ali intervjuji, torej prepoznavanje načinov, ki jih uporabljajo drugi ali smo jih uporabili že sami. S »coachingom« pa smo lahko razvijali svoje zmožnosti in poiskali načine, kako jih uresničiti. Pri tem smo utrjevali načine, kako z enakimi metodami pomagamo drugim. Raziskovali smo predvsem spremembe na ravni vedenja, strategij, lastnih prepričanj in vrednot ter identitete. Spoznali smo, kakšne spremembe se glede na druge zgodijo, če spremenimo svoje vedenje ali svoje strategije komuniciranja. Predvsem pa smo bili resnično presenečeni, ko smo spoznava-li, kaj se zgodi, če z modeliranjem in »coachingom« spremenimo svoja prepričanja in vrednote ali svoj odnos do sebe, torej svojo identiteto.

Prav to so metode, ki bi jih tudi v Sloveniji še posebej potrebovali. Kolikokrat v podjetjih naletimo na omejevalna prepričanja, »da se ne da, da ne moremo, da nismo sposobni« itd. Če bi ta prepričanja, povezana z našo identiteto (sem nesposoben, neprimeren itd.), ali pa prepričanja, kot so »je težko, se ne da, ne bo šlo« itd. spremenili v prepričanja, »da se da, da smo sposobni«, bi bile spremembe prav gotovo očitne.

V NLP-ju pravimo, da imamo ljudje vse vire, ki jih potrebujemo, v sebi. Treba jih je samo spoznati in razviti. Prav to pa je tudi temeljno vodilo modeliranja in »coachinga«.

*Mag. Darijan Krpan
Nataša Mavrič*



Projekt Evropski karierni potni list

(Career strategy development – European career passport)

Vodite svojo kariero z Evropskim kariernim potnim listom

Pogosto smo pred odločitvami, ki pomembno zaznamujejo naše nadaljnje življenje. Med njimi so tudi tiste, ki se nanašajo na našo poklicno oziroma karierno pot. V takem trenutku bi vsakemu posamezniku koristili ustrezen nasvet, spodbuda, podpora. Predvsem mladim, ki tovrstnih izkušenj še nimajo, ali nezaposlenim, starejšim zaposlenim in tudi drugim zaposlenim, ki bi radi razvijali kariero. Zato smo v sklopu projekta Evropski karierni potni list oblikovali koncept (orodje), ki bo posameznikom pomagal oblikovati karierno pot, jo razvijati, se pravilno odločati, katero izobraževanje ali usposabljanje jim bo najbolj koristilo, opredeliti cilje, jih uresničiti.

Predstavitev projekta

Projekt Evropski karierni potni list (Career Strategy Development – European Career Passport) je mednarodni pilotni projekt, ki se od 1. januarja 2004 do 31. decembra 2005 izvaja v okviru in s sofinanciranjem programa Leonardo da Vinci – Community action programme on vocational training.

Projekt je v letu 2003 prijavila RRA severne Primorske Regijska razvojna agencija Nova Gorica, ki je kot koordinatorica projekta odgovorna tudi za ocenjevanje rezultatov projekta. Poleg tega sodeluje pri izvedbi drugih aktivnosti projekta, za izvedbo katerih so odgovorni drugi partnerji. Partnerji pri projektu so Arctur (Slovenija), Pro-eco (Slovenija), PCMG (Slovenija), Mind consult & Research GmbH (Avstrija), Slovenski deželni zavod za poklicno izobraževanje SDZPI – Istituto Regionale Sloveno per l'Istruzione professionale IRSIP (Italija), Technologie und Berufsbildungszentrum Paderborn GmbH (Nemčija).

Namen projekta je ponuditi podporo in spremljanje razvoja kariere ciljnim skupinam, v kombinaciji z osebnostnimi lastnostmi, spretnostmi, znanjem, cilji in potrebami na trgu delovne sile, uvajanjem strategije kariere (Školaris, 2003).

Temeljni namen (Peterson, 1994, 540) je izboljšanje spretnosti

in sposobnosti ljudi, posebno mladih, v začetnem poklicnem usposabljanju na vseh ravneh, z namenom omogočanja njihove integracije na trgu delovne sile. Dejstvo je, da se morajo v življenju odločati o zadevah, ki utegnejo pomembno vplivati na njihovo življenje. Pogosto so tudi izpostavljeni odločitvi o poklicni karieri prvič v življenju.

Kot navaja Merkač (1997, 52), opredelimo usposabljanje in razvoj kadrov ter njihove kariere kot načrtovano prizadevanje, da bi zaposleni dosegel in pridobil znanje, povezano z delom, in da bi tako izboljšal delovne rezultate. Opredelitev lahko razširimo na osebe, ki so nezaposlene, in osebe, ki iščejo nove izzive in delo na novih delovnih mestih. Usposabljanje in razvoj kariere naj bi razdelili na tri temeljne faze. Najprej je treba ugotoviti potrebe po specifičnih vrstah znanja in spretnostih v podjetju/organizaciji in njihove primanjkljaje. Temu pa sledi oblikovanje strategije za uresničevanje ciljev usposabljanja in razvoja kariere.

Naša ciljna skupina so mladi, ki iščejo prvo zaposlitev, nezaposleni, zaposleni, ki potrebujejo pomoč pri načrtovanju nadaljnje kariere, invalidi, zaposleni, stari več kot 45 let.

Cilj projekta je z razvitim konceptom (orodjem) Evropski karierni potni list na evropski ravni podpreti posameznike – ciljne skupine projekta pri sprejemanju odločitev o načrtovanju in razvoju kariere ter pri izbiri ustreznega izobraževanja in usposabljanja, pri tem pa upoštevati osebnostne lastnosti posameznika, sposobnosti, pridobljeno znanje in izkušnje, cilje in potrebe na trgu dela (Školaris, 2003).



Da bi dosegli ta cilj, smo razvili dve orodji:

1. sistem podpore tutorja pri razvoju kariere,
2. Evropski karierni potni list.

1. V okviru projekta smo pripravili metodologijo za podporo pri razvoju kariere, pri čemer gre za pomoč pri načrtovanju in spremljanju kariere. Vloga tutorja je pomoč posamezniku pri postavljanju, spremljanju in uresničevanju ciljev. Komunikacija med posameznikom in tutorjem poteka s sodobno tehnologijo, na primer po elektronski pošti, po telefonu, z videokonferencami.
2. Evropski karierni potni list – ECP je računalniško orodje za načrtovanje kariere, ki ga posameznik uporablja v sodelovanju s kariernim tutorjem. Posameznika vodi skozi faze načrtovanja kariere in mu pomaga najti odgovore na številna vprašanja, povezana s kariero, mu omogoča načrtovanje kariere, ji sledi in jo razvija. Služi lahko tudi kot referenca pri iskanju službe in odločanju delodajalcev o napredovanju.

Sestavljajo ga:

- osebni podatki,
- rezultati testov (lastnosti posameznika),
- priložnosti za izobraževanje in zaposlovanje,
- oblikovanje kariernega načrta,
- uresničitev kariernega načrta.

Možina (1994, 472) opredeli kariero kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času. Navaja tudi, da je delovna kariera tesno povezana s pripravljanim na prihodnje aktivnosti, pri čemer zaposleni razvijajo zmožnosti, ki jih bodo potrebovali v prihodnosti.

Faze vodenja kariere v ECP

Prva faza vodenja kariere v ECP je ugotovitev lastnosti posameznika, pri čemer smo z različnimi vprašalniki, testi in strokovno pomočjo predvideli več različnih načinov ugotavljanja lastnosti. Sledi ji faza ugotovitve priložnosti posameznika, v kateri lahko posameznik ugotovi, kakšno delo in kariera najbolj ustrežata njegovim interesom ter željam. Ko ugotovi čim več možnosti in se o tem posvetuje s tutorjem, se v naslednji fazi (karierni načrt) odloči izbrati takšen cilj, ki je v skladu z njegovimi željami, lastnostmi in ki je obenem tudi realen. Zadnja faza vodenja kariere je uresničevanje kariernega načrta, v kateri potekajo aktivnosti, kot so spremljanje načrta, posveti s tutorjem, strokovna pomoč.

Že izvedene aktivnosti

V okviru projekta smo že:

- izdelali strategijo razvoja kariere z ECP-orodja;
- oblikovali navodila za tutorje in nabor znanja, ki ga morajo osvojiti tutorji;
- določili in računalniško podprli obliko orodja ECP;
- določili podatkovne baze zaposlitvenih možnosti z upoštevanjem usmeritev na trgu dela in podatkovne baze razpoložljivih programov izobraževanja in usposabljanja v

Sloveniji, Avstriji, Italiji in Nemčiji;

- izbrali smo že najprimernejšo metodo osebne analize glede na namen projekta (določitev spretnosti, ciljev, motivacije, osebnostnih lastnosti, čustvene inteligence);
- izvedli evalvacijo – ocenjevanje doseženih rezultatov projekta

Aktivnosti, ki se izvajajo in se bodo izvajale do konca projekta

Do konca projekta bosta sledili še:

- pilotna izvedba – izbrani tutorji, izvedene oblike usposabljanja;
- evalvacija rezultatov projekta.



Trije najpomembnejši razviti elementi pri projektu

1. Posameznik

Posameznik je najpomembnejši dejavnik pri vodenju kariere, ki sprejema in izvaja pomembne odločitve.

2. ECP-orodje

ECP je spletno orodje, ki posameznika vodi skozi vse faze vodenja kariere. Posameznik z ECP laže določi cilj v karieri, določi posamezne faze, ki vodijo do cilja, in spremlja uresničevanje zastavljenega cilja.

3. Karierni tutor

Tutor je oseba, ki posamezniku pomaga, da uspešno krmari skozi vse faze načrtovanja ciljev v njegovi karieri in pri njenem uresničevanju.

Več na spletni strani: www.european-cp.net

Literatura in viri

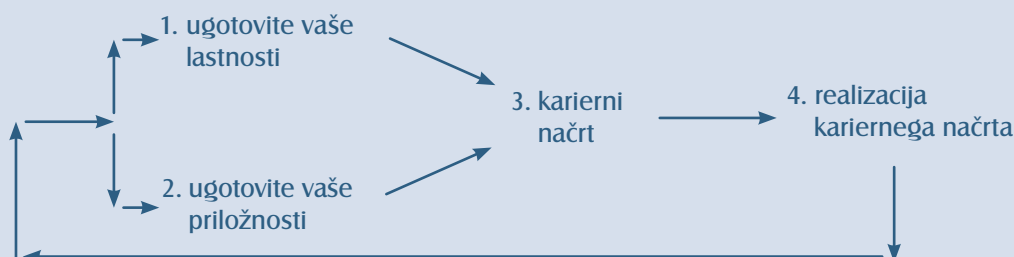
Merkač, Marjana (1997). Kadri v organizaciji. Koper. Visoka šola za management v Kopru.

Možina, S. (1994). Management. Radovljica: Didakta.

Peterson, Tim (1994). Contemporary Management.

Boston: University of Tulsa.

Školaris (2003). Prijava na javni razpis v okviru programa Leonardo da Vinci – Community action programme on vocational training. Vrtojba: RRA severne Primorske Regijske razvojna agencija, d. o. o., Nova Gorica.



Summaries

Karen Moloney

Tomorrow's people

If I could transplant you to the year 2020, you'd look around your firm and be astounded. There you are in the corner still working, aged 65, either because you don't want to retire, or because you can't retire - there aren't enough people around to do the work and besides, if you're salaried, your pension's too small to live on. The few young people in the office seem alien to you, obsessed with things that you don't understand, coming as they do from completely different backgrounds and what's more, they never seem to do any work!

Well, here's the bad news. This isn't 2020; the people of tomorrow are already here. . . and you're one of them.

Brane Gruban

Employee engagement concept: innovation or imitation?

According to the HRM strategies trendsetters of the last few years, the employee engagement concept should have been among the most popular ones of the previous year. Does this reflect the realisation that in the 'famous three' of HRM (employee satisfaction, trust and engagement) too much attention was uncritically paid to the theory and practice of employee satisfaction without efficiently and simultaneously connect it to the whole performance management, which is offered by the very concept of employee engagement? In spite of convincing and concrete data (studies by Mc Kinsey, Gallup, Melcrum), which prove measurable influence of employee engagement on the retention of key people, productivity, profitability and customer loyalty and simultaneously caution against billion-dollar losses in the case of insufficient engagement index, it would (still) be premature to be euphoric. After all, we haven't even agreed upon a single definition of employee engagement. Is it an innovative concept or merely an imitation and recycling of well-known motivation theories?

Miloš Čirič

How to win the HRM war?

What makes one a candidate for a job or promotion is not enough to make one a winner. If you have problems in this area this is rarely anyone else's fault. You'll never reach your goals unless you stop blaming others for your problems. You should start asking yourself what you should do differently.

Winning HRM war always depends on the circumstances, the organisational culture, the types of people involved, their relations and personalities, the style and appearance of the candidate. Actually there are no firm rules to guarantee success, but there are guidelines that can help reach career goals.

Daniela Brečko, M.A.

Career planning and the role of education

In contemporary concepts of career we search for the dialogue between the organisation and the individual and for their willingness to coordinate reciprocal interests. For the individual as well as for the organisation there are different periods of career planning; each of them brings opportunities and threats to both sides.

Within each period of career education plays a different role and meaning and brings specific learning opportunities we can use in better career-planning. When planning one's career, we can't ignore his or her self-image, which of course influences personal career-planning. A deeply rooted self-image is one's career anchor which remains a relatively permanent personality component. Recent studies have shown, however, that the planning of education, its dispersion and intensity are very much connected to career anchors, as is the direction of promotion within organisations. If the people who plan careers take into consideration career anchors, they'll pay more attention to career ambitions of their employees and will plan career paths within their organisations more efficiently. In a learning organisation, we can predict an individual's effectiveness on the basis of motifs and values which determine his or her attitude to work as well as skills and abilities to acquire new knowledge.

Katja Hleb Ramovš, M.A

Can truly everybody win?

In the highly constructive business environment we should choose people according to their technical skills and psychological characteristics. Experts have found that technical skills can guarantee 15% success and psychological characteristics 85%.

After twenty-year study of the psychology of winners and ten-year work with successful individuals from the areas of business and sport we found that when you search for the best people you should test three levels of identifiable, measurable and repeatable psychological characteristics.

The first level consists of general psychological characteristics, personality traits, vocational interests, cognitive abilities, emotional intelligence, accuracy and efficiency at work, values and motives, team roles and specific psychological characteristics necessary for the specific branch, e.g. sales abilities or abilities of financial investments. The second level consists of the characteristics typical of all peak performers: risk control, stress management, establishing of winning beliefs, development of discipline and ability of quick decision-making. The invisible anatomy of success is already clear and repeatable, although it requires some hard work and learning. It can be compared to learning a foreign language.

Robert Kržišnik

Shealthy individualism as a prerequisite for teamwork

The professional exam for appointment to title was introduced with In Teamwork is a must in the ever-growing complexity of organisational environment. Its implementation, however, often deviates from highly-flying ideals. One of the paradoxes is that in tough market circumstances of the global economy, teamwork has better results in those cultures that are traditionally individual-oriented - and not in those which are group-oriented or collectivist, as one would expect. To be successful team players, the employees in traditionally group-oriented environment - and Slovenians among them - should learn some typical individualist skills, e.g. respect for individualism in the team, self-confident presentation of one's own ideas, and understanding of the difference between professional and interpersonal levels in conflicts.

Marjeta Novak

Intercultural communication competence

The world is turning into a global village, and yet many good international business projects fail due to trivial differences in communication practices. Basic knowledge of intercultural differences and their invisible influence on business practice is becoming an important competitive advantage for everybody with international businesses connections.

Intercultural business communication competence is one's ability to activate, use and integrate intercultural knowledge and intercultural communication skills in various business interactions with people of foreign cultures - from meetings, negotiations, written correspondence to business lunches and informal social gatherings - in such a way that he or she reaches his or her goal without hurting the core values of the other culture.

Andrej Korošak, M.A.

The new paradigm of an organisation and contemporary leadership

Nowadays we know a lot about the conditions which enabled the progress of our civilisation. Mechanist sciences and accompanying technologies obviously thrived in predictable circumstances of social and therefore business environment. But as soon as changes become so very fast and unpredictable as today, the old explanatory frame and the values that stem from it become desperately inefficient. The key to a successful answer to the 'change shock' is in the contemporary quantum paradigm and its implications. In business this means changes of organisational structures, processes (e.g. a new concept of organisational learning, the development of the competence model and leadership) and in overall organisational philosophy and values concerning the unthought-of potentials of employees.

Polona Zupančič

Monitoring performance

Methodical monitoring of performance doesn't imply police-like control of employees in the negative sense. Rather, it brings numerous advantages to the manager, the employee and the organisation. The most efficient de-motivation of employees is perhaps to ignore their way of work, creative ideas and approaches, to criticise their mistakes and to rarely or never praise them. The model presented in this article encourages the manager to actually and regularly monitor not only work results but also all competences of the employees in order to enhance their effectiveness and efficiency. Quality feedback is of the utmost importance, and the article deals with the most frequent mistakes we make when criticising, those which seriously affect employees' motivation and self-image and therefore the working climate of the

organisation. Only constructive and precise feedback will bring desired results.

Viktor Vild

Transformation of the HRM function

Employees create the vision, determine the mission, create the culture, define the values and invent strategies to achieve these values. They identify new business opportunities and according to them create new products and services. If they are successful in doing that, chances are that their organisation will be successful, too.

Darja Zorko Mencin, M.A.

Experience of Swedish HRM professionals

In the last few months I had an opportunity to get thoroughly acquainted with the business environment and organisational culture in Sweden. I simultaneously observed and learned about HRM practises in several Swedish companies and got the insight in basic aspects of their functioning. I was interested in HRM practises in the most widely known Swedish corporations such as Ericsson, Volvo, SAAB, AstraZeneca, IKEA, which have huge numbers of employees and operate on the global market. The article deals with the main aspects which are interesting for Slovene HRM professionals. It is based on the study of expert analyses, the companies' web sites and interviews of leading HR managers.

Zvonko Belič

Annual interview for half of the price

Annual interview is becoming a leading tool for enhancing communication within companies and better performance of the employees. There are various methods of annual interviews and all of them require administration, archiving, controlling of the implementation of the process etc. In most cases these activities are carried out by HR employees who inform their management of the results. This process considerably expands the extent of HR function. To avoid that we can establish a more economical system which simplifies these activities and makes them quick, adaptable and transparent.

Daniela Brečko, M.A.

HRM role and function made professionals

The contents of work and occupations are undergoing through changes which affect HR professionals in two ways. They face the challenge that they have to efficiently manage all the changes in the organisation from the point of view of human assets, and on the other hand changes affect the very HR field itself. Are we really the subjects and protagonists of the changes? What is our role in the future? HRM should obviously be entirely professional. Have we become truly professional in the last decade of changes? In the study carried out in March 2005, we tried to answer the following questions: What is the profile of the HR worker in Slovenian companies and organisations? What patterns of career-planning for HR professionals can be identified in Slovenia? How many strategic tasks do we assume? How autonomous and how responsible we are? Is there a new hierarchy of titles being built in Slovenian HR profession?

The results that reveal the reality of HR function in Slovenia are telling but in global business environment we should always make comparisons with others. Therefore we'll compare some findings of the study with the result of the study »The Maturing Profession of Human Resources Worldwide« by the HR organisation, Wilamette, 2004.



Pisali bomo

10. številka revije HRM bo izšla sredi novembra 2005 in bo poleg stalnih rubrik v znamenju izobraževalnega managementa. Pisali bomo o tem, kako naj se kadrovske strokovnjaki in izobraževalci v podjetjih pripravijo, da bodo sploh lahko ločili med kandidati za zaposlitev z diplomami in magisteriji, kaj prinašajo bolonjski študijski programi in o negodovanju, ki ga povzroča predlog zakona o novih znanstvenih in strokovnih nazivih. Službam za izobraževanje bomo namignili, kako pripraviti kadre za delo v tujini in zmanjšati možnost za njihovo pogosto predčasno vrnitev, preverili, kakšne koristi lahko prinese akcijsko učenje, kako načrtno vzgajati podmladek, kakšen pomen imajo certifikati, nekaj zanimivih prispevkov pa se nam obeta tudi iz prakse uspešnih podjetij in organizacij, med drugim o managerskih igrah kot načinu izobraževanja managerjev.

Z veseljem bomo predstavili tudi nagrajenca za najboljši HRM-projekt 2005, drugo pa naj ostane še majhna skrivnost in presenečenje.



HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu

Številka 9, oktober 2005, letnik 3
ISSN: 1581-7628

Izdajatelj

GV Izobraževanje, izobraževanje in svetovanje, d. o. o.

Odgovorna urednica

Mag. Daniela Brečko

Urednici

Monika Zalokar, Melanija Končina Boltin

Uredniški odbor

Dr. Adriana Rejc, dr. Bogdan Lipičnik, mag. Karmen Gorišek, Viktor Vild, mag. Darja Zorko Mencin, dr. Bor Rozman, Barbara Krajnc, Drago Bahun, Judita Baĝon

Mednarodni uredniški odbor

Dr. Karen Moloney, svetovalka in vodilna predavateljica za področje HRM pri AMA/MCE (American Management Association/Management Centre Europe), Linda Grayton, predavateljica za organizacijsko vedenje na London Business School, Pasquale Mazzuca, svetovalac na področju ravnanja z ljudmi pri delu, Talentworks Group

Oblikovanje podobe in grafik

Kamerad.net

Tehnični urednik in prelom

Matjaž Kunc

Tisk

Grafika 2000, d. o. o., Dob

Oglasno trženje

Vida Kokalj, tel. 01/30 94 415, 031/605-568
E-pošta: vida.kokalj@gvizobrazevanje.si

Naslov uredništva

GV Izobraževanje
Einspielerjeva ulica 6, 1000 Ljubljana
Tel. 01/30 94 444, faks 01/30 94 445
E-pošta: izobrazevanje@gvizobrazevanje.si
Spletna stran: www.gvizobrazevanje.si

Naročila

Naročilo na revijo lahko pošljete po faksu, e-pošti ali prek spletne strani.

Revija izhaja štirikrat na leto, posamezni izvod je 4.000 tolarjev. Letna naročnina znaša 15.200 tolarjev, DDV je vključen v ceno.

Pokrovitelj oktobrske številke: Četrta pot, d. o. o., in Oracle Software, d. o. o.