

STROKOVNA REVIJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

# HRM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAGAZINE



## **Selekcija kadrov – umetnost, veščina ali srečna roka?**

Zavzetost zaposlenih za delo: spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi

## **Notranji coaching za razvoj vodij**

Kaj pričakuje vodilni management od kadrovske funkcije

*Povežimo **znanje in izkušnje**, prisluhnimo **dobri praksi** in **dopolnimo strokovno ter praktično znanje** s področja urejanja delovnih razmerij!*

Pridružite se nam na **7. strokovnem posvetu**

# Urejanje delovnih razmerij v praksi

**Dileme in vprašanja novega ZDR**

**11. septembra 2013,**  
Kongresni center Brdo pri Kranju, Brdo pri Kranju

## Iz programa

- **Plenum 1 – Pregled oblik dela na trgu dela**
- **Plenum 2 – Opravljanje dela in storitev v drugih državah – z delavnico**
- **Plenum 3 – Novi ZDR v praksi (novosti, dileme in primeri iz prakse) – z delavnico**

## Delavnice – za reševanje delovnopравnih vprašanj v praksi!

Na delavnicah boste pod vodstvom strokovnih moderatorjev raziskovali in preskušali učinkovitost in delovanje izbranih delovnopравnih orodij v praksi!

## Strokovno gradivo za takojšnjo uporabo

Na posvetu boste prejeli **septembrsko, tematsko številko revije HRM** s strokovnimi in praktičnimi prispevki s posveta.



**Za zgodnjo prijavo do 25. julija vas bomo nagradili z ugodnejšo kotizacijo!**

*Posvet je edinstven – prinaša praktične pristope k reševanju aktualnih delovnopравnih vprašanj!*

**Informacije, popusti in prijave**  
Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana  
Informacije in prijave: 01/30 94 444  
Faks: 01/ 30 94 445

**Spletna stran: [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)**

# Verjamem, da nam bo uspelo



Danes v petek, na zadnji majski dan, ko je zunaj 11 °C, me deževno, hladno vreme kar samo vabi k razmišljanju. Res je, edina naša stalnica so spremembe. In hočeš nočeš se bomo morali sprijazniti s tem, da smo s svojim delovanjem porušili ravnotežje v naravi in tako smo enkrat deležni nalivov dežja, drugič pa peklenke vročine ..., in ni nikoli tako, kot bi si želeli.

Vendar se mi zdi, da sta gospodarski položaj in stanje v družbi prav tako izraz delovanja človeka in neizmerne želje, včasih bi dejala, kar pohlepa, biti še večji, še boljši, imeti več ... V naravi je edino, kar raste in se nekontrolirano razširja, rak, torej nezdrava rast, ki vodi k propadu organizma. Živimo v časih, ko si moramo naliti čistega vina, ko se je treba ozreti na svoja dejanja in usmeritve. Menim, da imajo vse družbe, ki temeljijo na zdravih, trdnih temeljih, možnosti preživeti tudi v sedanjem tako zahtevnem in hitro se spreminjajočem se okolju. Kaj pa so dobri temelji podjetja? Gotovo so pomembne vizija podjetja, kje je in kam gre, razvojna usmerjenost, tehnološka naprednost, najpomembnejši v teh časih pa so gotovo zaposleni. Motivirani, pripadni zaposleni bodo v najpomembnejših, odločilnih trenutkih prispevali nekaj več, nekaj, po čemer se bomo razlikovali od konkurence in kar nas bo dvignilo iz povprečja. Kajti »dobra« stran krize je, da je kriza za vse. Pomembno je torej, da je naš razvojniki inovativnejši od konkurence, da je naš prodajnik uspešnejši od konkurenčnega, saj bomo le tako lahko pridobili boljše izhodišče na trgu. V teh časih se ljudje odločajo s pametjo, ne več »na pamet«. Zato morajo biti naši izdelki uporabnejši, ponuditi moramo več, zadovoljiti potrebe potrošnikov – seveda po sprejemljivi ceni.

Družbe, v katerih se zavedajo tega in načrtujejo skladno s tem, v katerih je potrošnik središče in gibalno razvoja, gotovo nimajo skrbi glede prihodnosti. Navadno delujejo tiho, saj ves svoj čas namenjajo podjetju, razvoju izdelkov, raziskovanju trga in potreb potrošnikov. V takih družbah zaposleni natančno vedo, kaj je cilj in kaj se od njih pričakuje. Seveda v zameno tudi oni pričakujejo podporo, pohvalo, priznanje za svoje delo. V takih družbah so odnosi iskreni, sodelavci med seboj tovariški, nadrejeni pa gotovo ne avtokratski. V naprednih družbah prihodnosti veljajo visoka etična pravila, saj lahko le tako podrejeni spoštujejo svoje vodje. Še vedno velja, da riba smrdi pri glavi.

In česar ne narediš sam, ne pričakuj od drugih. Mislim da je bolj kot kdaj prej pomembno, da je prvi človek podjetja svojim zaposlenim vzor glede delavnosti, korektnosti, trdnosti vizije in seveda etičnosti. Za voditelje so dokazali, da morajo imeti kar 90 odstotkov socialne in čustvene inteligence, le 10 odstotkov pa je namenjenih klasični inteligenci. Zato menim, da bo v teh hudih časih na vodstvene položaje prišlo vse več žensk, saj že po naravi gledajo širše, skrbijo za družino, podjetje pa lahko primerjamo z družino. Zaposleni morajo v njem najti izziv, stabilnost in varnost. In ko se v podjetju počutijo kot družinski člani, se bodo do njega začeli tudi vesti tako, se poistovetili z njim ... Vsekakor bodo ščitili njegove interese, saj vedo, da so to tudi njihovi interesi. Če bo podjetje uspešno, bodo uspešni tudi oni, saj je prav, da ob uspešnem delovanju vsak dobi kos pogače – zaposleni in lastniki. Ljudem pomeni veliko, da so opaženi, da niso le številke, temveč se upoštevajo njihove želje, rešujejo njihove težave. Nekatere lahko motiviraš z napotitvijo na izobraževanje, druge s službenim avtomobilom, tretjim največ pomeni denarna nagrada. Pomembno je torej spoznati vzvode, ki »poganjajo« zaposlenega, vzvode, ki ga motivirajo, da da vse od sebe. Zato se je treba z zaposlenimi pogovarjati, z nekaterimi morda le enkrat na leto na letnih razgovorih, z drugimi pogostejše, saj delujejo na področjih, kjer se spremembe dogajajo vsak dan in je treba usmeritve večkrat znova »nastaviti«. To pa je domena vodje, torej, da začuti potrebo po komunikaciji in usmerja čas ter aktivnosti v pravo smer.

Včasih se nasmehnem ob tem, kako so družbe sprejemale pet- in desetletne razvojne načrte, zdaj pa sem prepričana, da bi bogato nagradili vsakogar, ki bi znal napovedati stanje do konca leta 2014. Zato še vedno verjamem, da je treba izrabiti predvsem ta trenutek, sanjati in razmišljati o velikih ciljih, nato pa uresničiti tisto, kar je za nas najprimernejše. Če ne bomo imeli velikih načrtov, ne bomo dosegli napredka. Če še sami ne verjamemo vase, kako bodo drugi verjeli v nas? In pri tem nam Slovencem primanjkuje tako opevane samozavesti in poguma nekdanjih sodržavljanov. Toliko stvari znamo narediti dobro, na toliko področjih smo uspešni, pa smo kar sramežljivo tihi. Počasi se utapljam v tarnanju in lebdenju v brezizhodnosti. Upam in prepričana sem, da bo vse več ljudi spoznalo, da je nastala kriza predvsem v naših glavah. Da je na svetu še vedno šest milijard ljudi, da se velik del sveta še vedno hitro razvija, zato je še mnogo novih priložnosti, le da nam ne ležijo pred nogami in jih bo treba poiskati. Imeti pa moramo željo in pogum ter zavedanje, da znamo in zmoremo. Zato se moramo čim prej odpraviti na pot in verjamem, da nam bo uspelo.

*Aleša Kandus*

# VSEBINA

STROKOVNA REVUJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU  
LETNIK 11, ŠTEVILKA 53, JUNIJ 2013



## DELOVNA RAZMERJA

- 6 **Pogodbe o zaposlitvi po novem ZDR**

## STRATEGIJE IN TRENDI

- 10 **Služenje z učenjem: donosnost naložb v razvoj človeških virov**  
14 **IHRM v multinacionalnem podjetju**  
17 **Intuitivno odločanje - korak k sistemskemu razmišljanju in celostnemu inoviranju**  
22 **Selekcija kadrov – umetnost, večšina ali srečna roka?**

## IZ DOBRE PRAKSE

- 28 **Zavzetost zaposlenih za delo: spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi**  
34 **Notranji coaching za razvoj vodij**

## IZ RAZISKAV

- 40 **Kaj pričakuje vodilni management od kadrovske funkcije**  
46 **Zakaj bi morale organizacije imeti zavzete zaposlene in kakšen je vpliv stresa na zavzetost**  
52 **Trg dela v prihodnosti skozi oči mladih**

## ZA VAS SO POVEDALI

- 56 **Sonja Špoljarić – nova kadrovska managerka leta**  
59 **Chris Walton – coach, mojster psihologije prepričan in osebnega razvoja**  
61 **Socialno podjetništvo**

## PREBRALI SMO ZA VAS

- 63 **Drugačen način zmagovanja – biografija Pepa Guardiolo v slovenskem jeziku**

## 64 DELOVNI KOTIČEK V ANGLEŠČINI

## ODMEVI

- 68 **Podjetniški upi 2013**

## 70 PISALI BOMO

## Selekcija kadrov – umetnost, veščina ali srečna roka?

Mag. Franka Bertonec

22

Tako kot v športu trener potrebuje zmagovalno moštvo, tudi v poslovnem okolju vodja potrebuje uspešno ekipo. Naloga vodje je, da opravi delo ob pomoči ekipe, zato je izbiranje posameznikov, s katerimi mu to lahko uspe, odločilno. Vodja je uspešen toliko, kolikor je uspešna njegova ekipa. Vodenje, motiviranje in zadržanje sodelavcev so gotovo dejavniki njegove poslovne uspešnosti, vendar je izbor osebe, ki zmore, zna in hoče prispevati k njegovemu timu, prvi korak k doseganju zastavljenih ciljev.

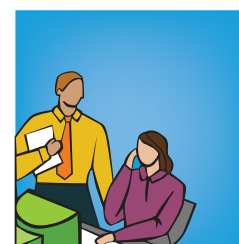


## Zavzetost zaposlenih za delo: spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi

Lea Pfajfar, dr. Miha Škerlavaj

28

Ni dovolj, da v podjetjih zagotavljamo prijetno organizacijsko klimo in skrbimo le za zadovoljstvo zaposlenih. Slednje je namreč potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešnost podjetij, saj je lahko povezano tudi z dejavniki, ki niso koristni z vidika podjetja. Med krizo so uspešna podjetja, ki svojo konkurenčno prednost povečujejo z za delo zavzetimi zaposlenimi. Imajo lahko kar do 50 odstotkov večjo produktivnost, zato pa tudi večjo rast prihodkov in donosnosti (Harter idr., 2002; Towers, 2003). Žal pa raziskave kažejo tudi to, da je več kot 50 odstotkov zaposlenih nezavzetih za delo (Blacksmith in Harter, 2011). Raziskava, ki smo jo opravili v slovenskem IT-podjetju z nekaj več kot 200 zaposlenimi, je pokazala, da zavzetost zaposlenih za delo lahko spodbudimo s pravilno oblikovanim delovnim mestom in spodbujanjem deljenja nasvetov med zaposlenimi (Pfajfar, 2012).

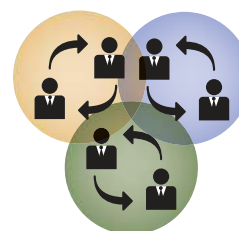


## Notranji coaching za razvoj vodij

Roman Kolar, mag. Robert Cmiljanič

34

Seveda vsi ne živimo v idealnem svetu v idealnih organizacijah z idealnimi vodji. Realnost nam postreže s kopico nepopolnosti, tudi na področju voditeljstva. Vodje, kot nosilci najodgovornejših pristojnosti in odločitev, bistveno vplivajo na kakovost dela zaposlenih, s tem pa tudi na uspeh organizacije. Odgovornost, s katero so obremenjeni, nekateri boljše, drugi pa slabše prenašajo. Nekateri razvijejo pozitivne, drugi negativne psihološke mehanizme, s katerimi premagujejo psihološke obremenitve, povezane z veliko odgovornostjo in močjo. Negativni psihološki mehanizmi negativno vplivajo na uspešnost in učinkovitost organizacije (po izračunu inštituta Gallup povzročijo 34 odstotkov manjšo produktivnost). Notranji coaching je najučinkovitejši način, s katerim se lahko v organizaciji HRM spopade z negativnimi pristopi vodij. Sistematični pristop vključuje 360-stopinjsko merjenje vpliva vodij, ki je izhodiščna informacija za delo s posameznim vodjem. Voditeljstvo na medijskem področju je posebej zahtevna naloga, zato smo se izvajanja notranjega coachinga na zavodu RTV Slovenija lotili nam prilagojeno in specifično. Vodje so ga sprejeli kot dragoceno pomoč, ki jih v osebnem razvoju povede stopnjo više.



## Kaj pričakuje vodilni management od kadrovske funkcije

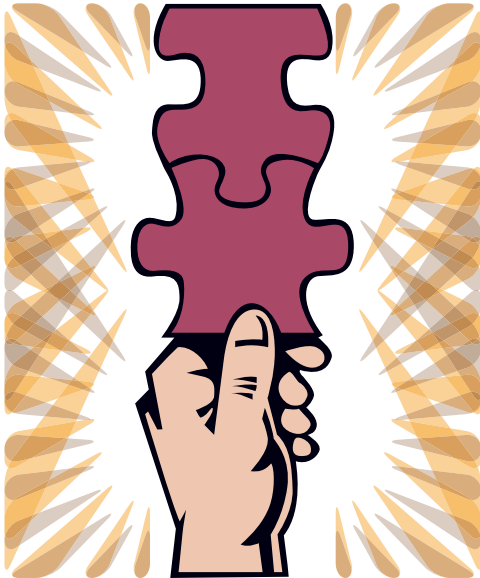
Dr. Danijela Brečko

40

Kadrovska funkcija se vsak dan srečuje z novimi izzivi, ki ustvarjajo potrebo po njeni notranji transformaciji. V iskanju učinkovitih načinov ustvarjanja dodane vrednosti za podjetje si kadrovska skupnost pri nas zastavlja vprašanja, kot so: kakšna je vloga kadrovske funkcije v podjetju danes in kakšna bo čez pet let, v katero smer se bo razvijala in s kakšno intenziteto, kakšne kompetence oblikujejo kadrovskega strokovnjaka prihodnosti, kakšna pričakovanja imajo do kadrovske funkcije deležniki, kako lahko kadrovska funkcija pripomore k uresničevanju strategije podjetja, kakšna je njena vloga pri upravljanju sprememb ...



# Pogodbe o zaposlitvi po novem ZDR



## Uvod

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 4272002) je pri nas uvedel koncept pogodbenega urejanja delovnih razmerij v nasprotju s prej veljavnim Zakonom o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja (Uradni list SFRJ, št. 60789), ki se je na podlagi Ustavnega zakona uporabljal kot republiški predpis – Uradni list RS, št. 1/91-I) in Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90 s spremembami), ki sta temeljila na *medsebojnih delovnih razmerjih*.

Pravni temelj nastanka delovnega razmerja je pogodba o zaposlitvi. Z njo pogodbeni stranki (delodajalec in delavec) urejata bistvena vprašanja za obe stranki – pravice, obveznosti in odgovornosti, zato gre za pogodbeno naravo delovnega razmerja. V nasprotju s prejšnjo ureditvijo lahko delodajalec v pogodbo o zaposlitvi enostransko poseže le izjemoma, pri čemer je treba poudariti, da novi Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS 20/2013) širi enostranske posege delodajalca v sklenjeno pogodbo o zaposlitvi (začasno odrejanje drugega dela ipd.). To delno ruši koncept pogodbene narave delovnih razmerij. Glede na potrebe in interes pogodbenih strank je po veljavnem (in tudi prejšnjem ZDR) možno skleniti različne vrste pogodb o zaposlitvi.

V tem članku obravnavam različne vrste pogodb o zaposlitvi, s poudarkom na spremembah v novem ZDR, predmet pa niso različne pogodbe civilnega prava, ki večkrat tudi nezakonito urejajo razmerja med naročnikom in izvajalcem in ki po vsebini pomenijo delovno razmerje.

## Vrste pogodb o zaposlitvi po novem ZDR

### a) Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas

Tudi ZDR-1, enako kot ZDR, določa (12. člen ZDR-1), da pogodbeni stranki praviloma sklepata pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Zakonodajalec je v novem zakonu, zaradi izjemnega števila zaposlitev za določen čas, skušal dosledneje uveljaviti pravilo zaposlovanja za nedoločen čas in tako ZDR-1 uvaja nekatere ukrepe za spodbujanje zaposlovanja za nedoločen čas (odpravnine ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi za določen čas, višje prispevke za zaposlovanje ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi za določen čas, obvezno navedbo zakonskega razloga sklenitve pogodbe o zaposlitvi za določen čas). Tudi če s pogodbo o zaposlitvi pogodbeni

stranki ne določita časa trajanja v pisni obliki oziroma če pogodba o zaposlitvi za določen čas ni sklenjena pisno ob začetku dela, se domneva, da je pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen čas.

Poleg tega zakon izrecno določa, da se šteje – če je pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena v nasprotju z zakonom ali kolektivno pogodbo ali če ostane delavec na delu tudi po poteku časa, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi –, da je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

### b) Druge vrste pogodb o zaposlitvi

ZDR-1 v 10 poglavju (členih 54 do 74) obravnava posebnosti pogodb o zaposlitvi, med katere uvršča:

- pogodbo o zaposlitvi za določen čas;
- pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku
- pogodbo o zaposlitvi zaradi opravljanja javnih del;
- pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom;
- pogodbo o zaposlitvi za opravljanje dela na domu;
- pogodbo o zaposlitvi s poslovodnimi osebami ali prokuristi in vodilnimi delavci.

Ne glede na vrsto pogodbe o zaposlitvi zakon v 31. členu določa 13 obveznih sestavin pogodbe o zaposlitvi (novosti so v polkrepkem tisku):

1. podatke o pogodbenih strankah z navedbo njunega prebivališča oziroma sedeža;
2. datum začetka dela;
3. naziv delovnega mesta oziroma vrsta dela, s kratkim opisom dela, ki ga mora delavec opravljati po pogodbi o zaposlitvi in za katero se zahtevajo **enaka raven in smer izobrazbe** in drugi pogoji za opravljanje dela po 22. členu tega zakona;
4. kraj opravljanja dela; če ni naveden kraj, velja, da delavec opravlja delo na sedežu delodajalca;
5. čas, za katerega je sklenjena pogodba o zaposlitvi, **razlog sklenitve pogodbe za določen čas**, določilo o načinu izrabe letnega dopusta, če je sklenjena pogodba o zaposlitvi za določen čas;
6. določilo, ali gre za pogodbo o zaposlitvi s polnim ali krajšim delovnim časom;
7. določilo o dnevnem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi delovnega časa;
8. določilo o znesku osnovne plače delavca v EUR, ki mu pripada za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi, in o morebitnih drugih plačilih;
9. določilo o drugih sestavinah plače delavca, plačilnem obdobju, plačilnem dnevu in načinu izplačevanja plače;
10. določilo o letnem dopustu oziroma načinu njegovega določanja;
11. dolžino odpovednih rokov;
12. navedbo kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca, oziroma splošnih aktov delodajalca, ki določajo pogoje dela delavca;
13. druge pravice in obveznosti, ki jih določajo ZDR-1, kolektivne pogodbe ali akti delodajalca.

## Pogodba o zaposlitvi za določen čas

Od navedenih posebnosti je najpogostejša pogodba o zaposlitvi za določen čas, ki je po podatkih MDDSZ v preteklih letih dosegala okoli 80 odstotkov sklenjenih pogodb o zaposlitvi. Pri pogodbi o zaposlitvi za določen čas je zakonodajalec predvidel dve vrsti omejitev. Prva se nanaša na razloge, zaradi katerih se lahko sklene taka pogodba (54. člen), druga pa na trajanje (55. člen).

Glede razlogov za sklepanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas zakon določa, da se pogodba o zaposlitvi lahko **izjemoma** sklene za določen čas, pri čemer je po novem možno tako pogodbo skleniti s prokuristom, vodilnim delavcem, ki vodi poslovno področje ali organizacijsko enoto pri delodajalcu in ima pooblastila za sklepanje pravnih poslov ali samostojne kadrovske in organizacijske odločitve. Posebnost in novost je tudi sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas, če je tak delavec že zaposlen pri delodajalcu za drugo delo za nedoločen čas.

Po novem je možno skleniti pogodbo o zaposlitvi za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju na podlagi dokončne odločbe in potrdila pristojnega organa, izdane v postopku priznavanja kvalifikacij po posebnem zakonu in zaradi primopredaje dela (recimo ob vrnitvi dolgo odsotnega delavca, ki ga je drug delavec nadomeščal s pogodbo o zaposlitvi za določen čas).

## Pogodba o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku

Pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku (v nadaljevanju agencija) je šele leta 2003 v pravno ureditev uvedel takratni ZDR (Uradni list RS, št. 42/2002).

Tedaj in tudi zdaj je zagotavljanje dela drugim uporabnikom zakonito mogoče le na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi med delavcem in agencijo, ki sme opravljati dejavnost le na podlagi odločbe pristojnega organa o vpisu agencije v posebni register. Postopek vpisa v register, kadrovske, prostorske, organizacijske in druge pogoje ter način sodelovanja z Zavodom ureja Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku in način sodelovanja delodajalca z Zavodom RS za zaposlovanje (Uradni list RS, št. 106/2010 in 38/2012).

Zagotavljanje dela delavcev drugemu uporabniku ureja poleg ZDR-1 (še Zakon o urejanju trga dela (Uradni list RS, št. 80/2010, RS

40/2012)), pri čemer najnovejše spremembe, objavljene v Uradnem listu RS, št. 21/2013, zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku dodatno ne urejajo.

Ob realizaciji zagotavljanja dela drugemu uporabniku gre za tristranski odnos in s tem *tristransko pravno razmerje med delavcem, agencijo in uporabnikom, za katerega delavec opravlja delo na podlagi napolitve s strani agencije*.

Delavec in agencija sta v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi, ki mora biti sklenjena po veljavnem zakonu o delovnih razmerjih. Zanj veljajo vsa določila zakona, razen posebnosti, v ZDR-1 urejene predvsem v 6. točki 10. člena, 5. točki 55. člena in v 59., 60., 61., 62., 63. in 220. členu ZDR-1.

Agencija in uporabnik sta v civilnopravnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zagotavljanju dela delavcev uporabniku. Te civilnopravne pogodbe ZDR-1 ne ureja, napotuje pa, da morata oba pogodbenika upoštevati veljavno delovnopravno ureditev in posebnosti, ki veljajo za tovrstno opravljanje dejavnosti.

Novosti v tej vrsti pogodbe so precejšnje, najpomembnejše pa se nanašajo na odpravo časovne omejitve opravljanja dela pri uporabniku, gre tudi za pomembno novost, po kateri število napotenih delavcev pri uporabniku (novost se uveljavi aprila 2014) ne bo smela presežati 25 odstotkov števila zaposlenih delavcev pri uporabniku, razen če je s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določeno drugače. V to omejitev se ne štejejo delavci, ki so pri delodajalcu za zagotavljanje dela zaposleni za nedoločen čas. Omejitev iz tega odstavka se ne uporablja za uporabnika manjšega delodajalca.

Predčasno prenehanje potrebe po delu delavca pri uporabniku ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas. Delodajalec za zagotavljanje dela mora delavcu do izteka pogodbe za določen čas plačevati nadomestilo plače v višini 80 odstotkov osnove, delavec pa se mora odzvati na poziv delodajalca tako in pod pogoji, kot izhaja iz pisne napolitve.

Novost se nanaša tudi na ureditev, po kateri je, ne glede na določbe pisnega dogovora, za spoštovanje določb zakona, kolektivnih pogodb in splošnih aktov uporabnika o varovanju zdravja pri delu ter o delovnem času, odmorih in počitkih odgovoren uporabnik.

## Pogodba o zaposlitvi zaradi opravljanja javnih del

Opravljanje javnih del je delovno razmerje, pri katerem brezposelna oseba, ki je vključena v javna dela, sklene pogodbo o zaposlitvi z delodajalcem – izvajalcem javnih del, pri čer-

mer veljajo nekatere posebnosti, določene z zakonom o urejanju trga dela, ZDR-1 pa pri tej vrsti pogodbe ne prinaša novosti.

## Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom

Delo s krajšim delovnim časom pri nas ni posebej razširjeno, osnovni razlog pa je po mojem mnenju poleg splošne gospodarske krize in velikega števila brezposelnih tudi višina plače ob taki zaposlitvi, ki praviloma ne omogoča zadostne socialne varnosti.

Delavec, ki sklene pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, ima pravice in obveznosti kot delavec, ki dela polni delovni čas, le da jih uveljavlja sorazmerno času, za katerega je sklenil delovno razmerje. Pogodbe o zaposlitvi za krajši delovni čas lahko sklene tudi z več delodajalci. Pri tej vrsti pogodb v ZDR-1 ni sprememb.

## Pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na domu

Delo na domu je oblika dela, ki pri nas ravno tako ni zaživelja. Za delo na domu se šteje delo, ki ga delavec opravlja praviloma na domu ali v prostorih zunaj delovnih prostorov delodajalca, tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije. Delodajalec je dolžan pred začetkom dela na domu o tem obvestiti inšpekcijo dela. Delavec ima pravico do nadomestila za uporabo svojih sredstev pri delu na domu. Višina nadomestila se določi s pogodbo o zaposlitvi. Edina sprememba, ki jo zakon prinaša, se na-

naša na možnosti, da delavec na domu opravlja delo, ki spada v dejavnost delodajalca ali je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca za celotno trajanje ali le del delovnega časa delavca. Novost nedvomno odpira širše možnosti za pogostejšo uporabo tovrstne pogodbe.

## Pogodba o zaposlitvi s poslovnimi osebami ali prokuristi in vodilnimi delavci

Pogodbe o zaposlitvi s poslovnimi osebami ali prokuristi imajo nekatere posebnosti, saj lahko pogodbeni stranki nekatere pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja uredijo drugače, kot to velja za druge zaposlene:

- pogoje in omejitve delovnega razmerja za določen čas,
- delovni čas,
- zagotavljanje odmorov in počitkov,
- plačilo za delo,
- disciplinsko odgovornost,
- prenehanje pogodbe o zaposlitvi.

Poleg tega je pogodba o zaposlitvi le ena od možnih pravnih podlag za delo poslovnih oseb (primerjalnopravno tudi neobičajna).

Novost pri tej vrsti pogodbe se nanaša na primer, ko pogodbo o zaposlitvi sklene poslovodna oseba in družba, katere edini lastnik je ta poslovodna oseba. Takšno razmerje je po novem lahko delovno razmerje (enako velja za ustanovitelja zavoda).

Položaj vodilnih delavcev na novo definira 74. člen ZDR-1, po katerem je vodilni delavec delavec, ki vodi poslovno področje ali organi-

zacijsko enoto pri delodajalcu in je pooblaščen za sklepanje pravnih poslov ali samostojne kadrovske in organizacijske odločitve ter lahko izjemoma sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas, če je že zaposlen pri delodajalcu za drugo delo za nedoločen čas ali če gre za vodilnega delavca, ki je na vodilno delo imenovan po zakonu ali aktu o ustanovitvi.

V času opravljanja vodilnega dela po pogodbi o zaposlitvi za določen čas, če je delavec že zaposlen pri delodajalcu za drugo delo za nedoločen čas, mirujejo pravice, obveznosti in odgovornosti iz pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas.

Vodilnemu delavcu, ki ima za opravljanje vodilnega dela sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, ob odpovedi pogodbe o zaposlitvi brez njegove volje ali krivde zaradi predčasne razrešitve ali ker po poteku mandata ni ponovno imenovan, pripadajo pravice, ki delavcem pripadajo na podlagi določb tega zakona, ki veljajo za odpoved iz poslovnega razloga.

Gospodarske razmere, potreba po fleksibilnosti bodo gotovo zahtevale dodatne vrste pogodb o zaposlitvi. Tendence nezakonitega oziroma pravnospornega širjenja pogodb civilnega prava, »kvazi« samostojnega podjetništva, pri katerem gre za izrazito ekonomsko odvisne osebe od enega delodajalca, in zloraba študentskega dela vsekakor pomenijo za ton socialne varnosti, socialne države in delovnega prava.

■ **Jure Srhojč**, univ. dipl. prav., samostojni odvetnik, intenzivno se ukvarja s področjem delovnega prava in socialne varnosti ter spremljanjem sodne prakse.



LiveYourColours®  
Transform Yourself

## Le zdravi, smo lahko uspešni!

Zaživite polno in sveže življenje, vi in vaši zaposleni, z našimi Wellness programi.



Spoznajte programe LiveYourColours in spodbudite zaposlene k zdravemu življenjskemu stilu ter uporabi preventivnih strategij za ohranjanje zdravja in vitalnosti. Ravnotežje med delom in osebnim življenjem "work-life balance" je bistveno za posameznikovo delovno uspešnost, zadovoljstvo in dobro počutje.

Učinkovite strategije za soočanje s stresom, kreativno, pozitivno in odprto razmišljanje, ter delovanje z občutkom globjega smisla, so različni vidiki, ki jih pokrivamo z našimi Wellness programi za podjetja.

Predstavimo in ponudimo vam lahko:

- Coaching za "work-life balance"
- Delavnice za zaposlene, soočanje s stresom in kako do vitalnosti in življenjske energije
- Programi za promocijo zdravega življenjskega stila
- Več dnevni wellness in antistres programi za managerje

Oblikovanje: www.vobus.si

Za termin srečanja, na katerem bomo izdelali program po vaši meri in dodatne informacije, pokličite ga. **Marjano Laibacher Rogelj** - strokovnjakinjo na področju celovitega razvoja potenciala zaposlenih ter ustanoviteljico programov LiveYourColours, na telefon: 041 809 190, pošljite mail na [marjana@liveyourcolours.com](mailto:marjana@liveyourcolours.com) ali obiščite spletno stran [www.liveyourcolours.com](http://www.liveyourcolours.com)



# KOLENDAR KONFERENC IN POSVETOV PODJETJA PLANET GV DO KONCA LETA 2013

DviGujemo Vednost in Gradimo Vrednost!  
Pridružite se nam!

## SEPTEMBER

**10. SLOVENSKI GOSPODARSKO-ENERGETSKI FORUM**

SEP 10. septembra

**11. 7. STROKOVNI POSVET UREJANJE DELOVNIH RAZMERIC V PRAKSI**

SEP 11. septembra



**19. 16. KONFERENCA O RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU (HRM)**

SEP 19. septembra



**25. OSKRBOVALNE VERIGE V ZNANOSTI IN PRAKSI (MEDNARODNA LOGISTIČNA KONFERENCA)**

SEP Od 25. do 27. septembra

## OKTOBER

**9. KONFERENCA AGILNA SLOVENIJA**

OKT 9. oktobra

**17. 13. DAVČNO-FINANČNA KONFERENCA**

OKT 17. in 18. oktobra

**22. 13. KONFERENCA IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT 2013**

OKT 22. oktobra



## NOVEMBER

**7. 6. POSVET ŠOLSKIH RAČUNOVODIJ**

NOV 7. novembra

**14. 19. JESENSKI POSVET ZA VODJE PISARN KAJ MORA VEDETI DOBRA TAJNICA 2013**

NOV 14. in 15. novembra

**22. 5. SLOVENSKA KONFERENCA O COACHINGU**

NOV 22. novembra



**27. STROKOVNI POSVET ZDRAVO DELO**

NOV 27. novembra



### INFORMACIJE IN PRIJAVE

Planet GV, d.o.o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana

Informacije in prijave: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445, e-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

**Spletna stran: [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)**

**Spletna stran revije HRM: [www.hrm-revija.si](http://www.hrm-revija.si)**

**Spletni portal Pia: [www.pia-gv.si](http://www.pia-gv.si)**

POLNI CERTIFIKAT



Družini  
prijazno  
podjetje

# Služenje z učenjem: donosnost naložb v razvoj človeških virov



## Miti o razvoju človeških virov

Strokovnjaki za razvoj človeških virov se vse pogosteje sprašujejo, kako lahko koristno prispevajo v svojem podjetju. Razprava o donosnosti naložb je aktualna. Toda doslej lov na neizpodbitni dokaz o teoriji ni obrodil sadov kljub vsem analizam in vzročnim povezavam. Verjamemo v vzrok ter posledico in živimo s številkami. V stroki, ki se ukvarja z razvojem človeških virov, je to privedlo do trdovratnih mitov: *tečaj mora imeti izsledke, rezultati usposabljanja morajo biti merljivi, kompetence se je mogoče naučiti ali ocenjevanje tečaja je koristno*. Sam ne verjamem vanje. En tečaj, eno usposabljanje ali program za razvoj ne prinese ničesar in pogosto ni rezultatov.

Da ne bo pomote: to velja zlasti za tako imenovano medfunkcijsko usposabljanje. Glede donosa k funkcijskemu usposabljanju je manj dvoma.

Medfunkcijsko usposabljanje je usposabljanje, ki dejansko nima opraviti z dejanskim delovnim mestom, toda je zabavno in *prijeten dodatek*. Kolikor vidim, ga je 80 odstotkov v natrpanih kongresnih centrih. Pomislite: osebna učinkovitost (številka 1 med najpomembnejšimi 10), pogajanja, različne oblike

timbilinga in mnogi, *zares* mnogi tečaji o komunikaciji. Donos k takšnemu usposabljanju na ravni posameznika je pogosto 0-odstoten. Nedavno je bila vroča razprava o tem, ali lahko Joseph Kessels *dokaže*, da je donosnost naložb v te tečaje le med 10 in 20 odstotki. Zagotoviti bi moral dokaze – znanstvene. Jaz sem se prepričal po posvetu z ekonomistko, ko je iz nje planilo: ... *toliko?*

*Moč modela donosnosti naložb v učenje je predvsem v tem, da je namenjen podjetnikom. Zmanjšuje nasprotovanje in spodbuja razmišljanje o dodani vrednosti namesto razmišljanja o stroških.*

Funkcionalno usposabljanje zajema specializirane tečaje na podlagi veščin, ki se posvečajo razvoju sposobnosti in znanja, potrebnih za opravljanje dela, zato so pogosto specifični in edinstveni glede na zadevno podjetje. V mojem podjetju bi prišli v poštev konstruiranje cevovodov in vrelcev, razvoj voditeljstva, izboljšanje komercialne uspešnosti. Donos k

tem tečajem je pogosto velik in posamezniki se dokazljivo bolje odrežejo pri delu. Upravljanje kompetenc mora zagotoviti povezavo med cilji podjetja in ravno posameznika. Pogosto se spregleda, da zaradi tega nastane mit behaviorizma (zaželeno uspešnost – dejanska uspešnost = vrzel, ki jo je mogoče zapolniti z usposabljanjem), ki se hitro uveljavlja, morda zaradi preprostega koncepta. Je zato tako priljubljen med amerišskimi kolegi? Pri obeh vrstah usposabljanja smo priča mitom. Mit o vzroku ter posledici in dokaznem bremenu je najtrdovratnejši in slabo vpliva na odnos z drugimi strokovnimi skupinami v podjetju, recimo vodstvom. Včasih se vprašam, zakaj se kot strokovnjaki za človeške vire vedno branimo in opravičujemo svoja dejanja. Dopustimo, da nas stisnejo v kot. To (?) pomeni, da nismo nikoli dejansko vključeni v sprejemanje strateških odločitev podjetja. Vodstvo govori o človeških virih, človeškem kapitalu, na vrednotah temelječem upravljanju ..., mi pa nismo zraven za mizo. Kako je prišlo do tega?

## Opažanja

Ko sem gostujoči govornik na tečaju o razvoju človeških virov, rad začnem z izjavo: *To usposabljanje je potrata denarja*. Nato udele-

žencem zastavim nekaj vprašanj: *Ali kdo ve, kdo je Prahald?, Kaj je debetna stran bilance?, Kdo je napisal prodajni hit »Strategy. Process, Content, Context?«, Kaj je solventnost? Koliko stane ta tečaj?* Odgovori so obotavljivi, saj jih udeleženci največkrat ne poznajo. Če ne znamo odgovoriti na ta preprosta vprašanja, kako se lahko pridružimo vodstvu za mizo? Kako ga lahko razumemo, če ne govorimo njegovega jezika? Kakšen jezik pravzaprav govori, katere knjige bere, o čem razmišlja? Ali razmišlja o usposabljanju ali človeških virih? Ali bere knjige o tem? Ga sploh zanima? Ali ga bolj pritegnejo izrazi, kot so stalnost, doslednost, dobičkonosnost, prag dobička itd.?

### Vodstvo govori o človeških virih, človeškem kapitalu, na vrednotah temelječem upravljanju ..., mi pa nismo zraven za mizo. Kako je prišlo do tega?

Zato me tudi ne preseneča, da večina strokovnjakov za razvoj človeških virov ne sedi za mizo z najvišjim vodstvom. Sicer bi lahko, toda niso povabljeni. Ko pa zaškripa, kot pri običajnih ukrepih za zmanjšanje stroškov, se njih in njihove storitve žrtvujejo prve. Brez govoričenja, bi se lahko dodal. Strokovnjaki za razvoj človeških virov še vedno ne veljajo za sposobne, da bi raven usposabljanja dvignili nad raven *ne-nujnih stroškov*. Managerji govorijo o naložbah v človeški kapital, hkrati pa klestijo stroške usposabljanja. Kolegi tarnajo: *Usposobiti moramo vodstvo, naučiti ga moramo, kako lahko bolje ...* In tako dalje in tako dalje. Kako neumno in kako žalostno je, da v to res verjamejo. Hkrati pa tržniki (trženje je še mlajša stroka kot naša) nimajo vzroka, da bi se pritoževali, čeprav tudi oni ne morejo dokazati vzročnega razmerja, ki nas je vse tako obnorel. Vzročni učinki oglaševanja in trženja niso dokazljivi. Toda managerji kljub temu še naprej vlagajo milijone. Zakaj **oni** zmorejo, **mi** pa ne? Kakšen jezik moramo govoriti, da bomo povabljeni za mizo z najvišjim vodstvom?

Kako doseči, da se njegovo razmišljanje preusmeri iz stroškov v naložbe, ko gre za usposabljanje?

### Za ekonomijo gre, neumnež

Skušajmo se postaviti v kožo vodstva ali, še bolje, tistega, ki ga vodstvo zastopa: lastnika. *Če lastniku uspe z vodenjem podjetja ustvariti zadovoljiv dolgoročen prihodek, je izpolnjen pomemben pogoj za stalnost. Lastnikom mora biti omogočeno, da ustvarijo zaželeni donos z dobičkom iz poslovanja v obliki dividend in/ali povečanja vrednosti lastnega dele-*

*ža v podjetju.* (Van Beek, 1992)

Lastniki in njihovi managerji imajo stalno v mislih najpomembnejše cilje podjetja: prihodke in stalnost. Za mnoga podjetja dobiček ni cilj sam po sebi, temveč sredstvo za doseganje drugih ciljev: prispevek k družbenemu napredku, zagotavljanje čim več zaposlitev. Podjetniki in managerji se stalno pripravljajo na to, kar lahko prinese prihodnost. Od ocene trenutnega in predvidenega dogajanja v gospodarstvu, politične klime, finančnih dejavnikov in pričakovani trga so odvisne strateške in tudi običajne odločitve, namenjene ustvarjanju prihodka in zagotavljanju stalnosti.

### Kakšen jezik moramo govoriti, da bomo povabljeni za mizo z najvišjim vodstvom?

Na tem področju odločitev in nasprotujočih si interesov v podjetju delujemo kot strokovnjaki za razvoj človeških virov, da bi okrepili (komercialno) udarno moč in ustvarili (tržne) priložnosti (prihodke in stalnost) skupaj z zaposlenimi ter vodstvom in za njih. Treba je obravnavati vse, kar stoji na poti tem ciljem. Na primer: *V prihodnosti se izdelki, ki ne dosegajo razmerja med kakovostjo in ceno, ki ga želijo kupci, ne bodo več kupovali.* Za nas je najbrž bolj zanimivo to: *Če podjetje namerno izplačuje nizke plače, bo imelo kmalu težave glede količine in/ali kakovosti, povezane s potrebami po kadrih.* (Van Beek, 1992)

Vsak lahko vidi, da obstaja razmerje med prihodki/stalnostjo in zmogljivostjo/kakovostjo zaposlenih. Lahko ga izrazimo s formulo  $I \text{ in } C = f(c \text{ in } k)$ . To so argumenti, ki jih podjetnik in manager razumeta. Nanje lahko vplivamo tako, da dokažemo, da ima vlaganje v ljudi na podlagi razvoja človeških virov neposreden vpliv na izboljšanje uspešnosti podjetja (prihodki/stalnost).

### Razmišljanje v okviru naložb

Da bi prepričali managerje in jim pomagali uvideti, da usposabljanje dejansko vpliva na zmogljivost in kakovost zaposlenih ter s tem na prihodke in stalnost podjetja, si je treba

### Opreديلil sem štiri temelje donosnosti naložb v učenje:

1. **Ohranjanje** (razvoj/rast, karierne priložnosti). Sposobnost zadržati (najbolj nadarjene) zaposlene.
2. **Privlačnost** (delovne razmere, izziv, priložnosti). Sposobnost biti najbolj privlačen delodajalec.
3. **Izrabljenost** (razpoložljivost in produktivnost) – boljše spretnosti in znanje za učinkovito in uspešno delo. Sposobnost motivirati produktivnost.
4. **Vrednotenje** (človeška sredstva, človeški kapital, produktivnost znanja, upravljanje na podlagi vrednot, znanje v bilanci stanja). Sposobnost biti koristno podjetje.

določiti nekaj pogojev.

1. *Ugibanje je pomembnejše kot dejstva, domišljija je pomembnejša kot znanje.* (Einstein) Ne smemo oklevati pri navajanju predpostavk ali orisovanju celovite slike. Slika pove več kot tisoč besed. Vizija in sposobnost domišljije sta zelo pomembni, da prepričamo druge.
2. Osredotočite se na sistemske procese, ne na osebno uspešnost. Uspešnost posameznika je sicer v redu, pogosto je ključna pri funkcionalnem usposabljanju, ni pa relevantna. Če želimo prepričati druge, je pomembno, da razmišljamo v smislu celovite slike, da imamo popolno vizijo, ki zajema številne vidike organizacijskega procesa. Nekaj primerov teh temeljev je opisanih pri izmišljenem podjetju (gl. okvir).

  - Stopnja ohranjanja je aktualna vrednost. Učni portfelj je privlačna *ponujena vrednost* za zaposlene (sestavni del paketa zaposlitve). Ne le funkcijsko, temveč tudi medfunkcijsko usposabljanje in zlasti *zabavni tečaji*. Portfelj zagotavlja možnosti za osebni in strokovni razvoj (zaposlji-

### Izmišljeno podjetje

- 3000 zaposlenih
- 60-odstotna izrabljenost (zaračunanih 132 dni)
- dnevna postavka (zaračunavanje – interno/eksterno) 1000 €
- 15-odstotna fluktuacija kadrov
- 10-odstotna odsotnost
- stroški zaposlitve novih zaposlenih: 10.000 €/osebo
- proračun za usposabljanje: 2000 € na osebo na leto (2 do 3 odstotke bruto plače)

vest). Predpostavka: zaposleni ostanejo v povprečju 6 mesecev dlje. Če predpostavimo, da je krivulja izkušenj 20 odstotkov, to pomeni prispevek v višini 39.000.000 € na leto (slika 1).

- Privlačnost je tudi sodobna *ponujena vrednost*. Boj za zaposlovanje deficitarnih kadrov se še vedno bije, kljub gospodarskim nihanjem, in se bo še stopnjeval. Število univerzitetnih diplomantov vsako leto pade za 10 odstotkov (demografsko); povpraševanje po njih pa se na leto povprečno poveča za 5 do 10 odstotkov. Presečišče naj bi se doseglo približno v letih 2010–2015. Podjetje, kot je Randstad Nederland, vsako leto potrebuje 500 novih posrednikov. Da bi jih izbrali, potrebujejo 3000 kandidatov, da bi jih dosegli, da

oddajo prošnje, potrebujejo 7500 neposrednih stikov, za to pa mora sporočilo doseči 25.000 ljudi. Takšen ni le Randstad – Albert Heijn, KLM, Shell – vsi počnejo enako. In vsi lovijo v istem ribniku (ki bo kmalu presahnil).

Učni portfelj s privlačnimi možnostmi za rast in razvoj je nekaj, o čemer bodo potencialni zaposleni resno razmislili. Predpostavka: tako se lahko stroški zaposlovanja znižajo za 10 odstotkov. To bi našemu izmišljenemu podjetju prihranilo 450.000 € na leto.

- Izrabljenost je najstarejši predstavljen dejavnik donosa. Količinsko se lahko opredeli zlasti s funkcionalnim usposabljanjem. Predpostavka: usposabljanje poveša stopnjo izrabljenosti posameznika za odstotek na leto. V našem izmišljenem pod-

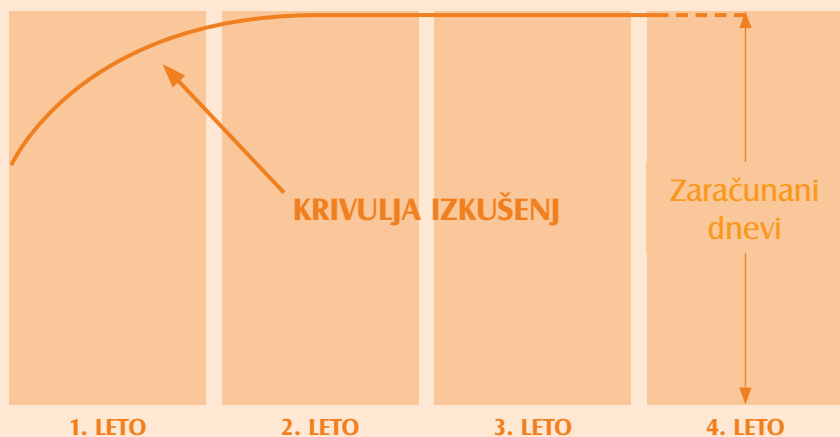
jetju to pomeni 3.960.000 € na leto.

- Vrednotenje je nekaj, kar je po mojem mnenju temelj prihodnosti, h kateremu lahko učenje dejansko prispeva. Poročilo ministrstva za gospodarstvo *Znanje v bilanci stanja* (Knowledge on the balance sheet, 1999) kaže, da je realno pričakovati, da bo v prihodnosti znanje kot postavka vključeno v bilanco podjetij. Morda ne prav kmalu, toda trend je nesporen in ponekod so znanje že skušali vključiti v bilanco (Goldman, 1997). *Nizozemska se hitro razvija v smeri gospodarstva z intenzivno uporabo znanja*. Vse večji delež prihodkov moramo zaslužiti s ponujanjem storitev z visokim deležem znanja in ustvarjanjem ter trgovanjem z izdelki z intenzivno uporabo znanja. »Znanje« postaja ključni proizvodni dejavnik. Zato je čudno, da v finančnih poročilih še vedno prevladujejo informacije o zgradbah in strojih. Z drugimi besedami, »klasični«, opredmeteni proizvodni dejavniki. Vrednosti »znanja« – raziskovalno in razvojno delo, šolanje, intelektualna lastnina itd. – ni mogoče najti v poročilih. To je tudi razlog, da po znanju intenzivna podjetja tako težko dobijo zunanji kapital. (Knowledge on the balance sheet, 1999). Glede na podatke nizozemskega statističnega urada je več kot 35 odstotkov nacionalnih naložb neopredmetenih. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se je ekonomija znanja prijelja tudi na Nizozemskem. Ta primer zadeva raziskovalna študija ASTD (Poročilo o stanju v industriji, 1998), ki ponuja sklepe:

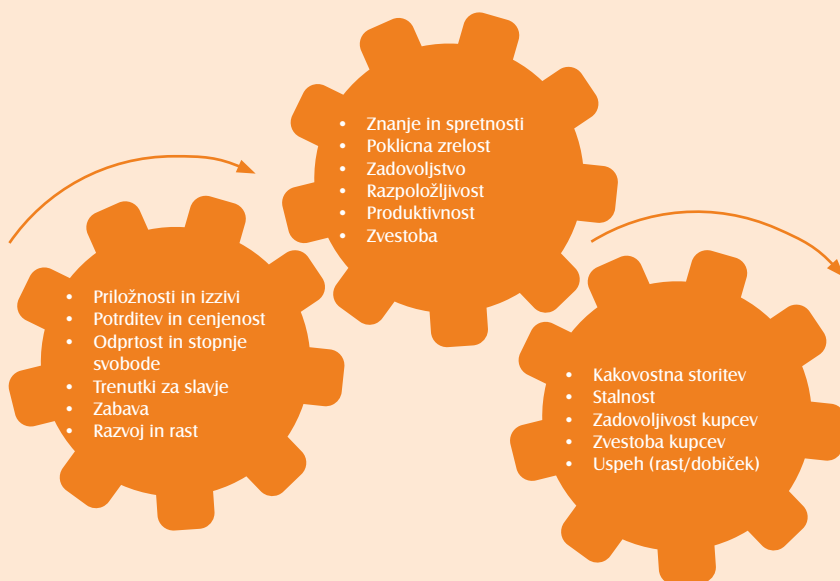
- podjetja, ki več vlagajo v učenje in razvoj, so povečala dodano vrednost (izraženo v denarju) za več kot 57 odstotkov;
- podjetja, ki več vlagajo v učenje in razvoj, so povečala prihodke za več kot 37 odstotkov;
- podjetja, ki več vlagajo v učenje in razvoj, v povprečju 20 odstotkov bolje kotirajo na Wall Streetu.

*Na vodstvo lahko vplivamo tako, da dokažemo, da ima vlaganje v ljudi na podlagi razvoja človeških virov neposreden vpliv na izboljšanje uspešnosti podjetja (prihodki/stalnost).*

Glede modela donosnosti naložb v učenje sem naletel na skeptičnost in dvome. Zveni preprosto: v navedeni študiji primera bi sedanji donos znašal okoli 43.410.000 € na leto. Pri tem niso upoštevani donosi v prihodnosti iz naslova vrednotenja. Zadetek v črno! Pogosto slišani protiargumenti: *Predpostavke so preveč optimistične in naivne*. Nimajo znanstvene podla-



Slika 1: Krivulja izkušenj



Slika 2: Veriga dobička službe za človeške vire

ge, kaj šele, da bi bile dokazane. Takrat jih spomnim na Einsteinovo pripombo (pogoj 1). Ker se ne želim dogmatically oklepiti teh predvidenih donosov, sklenimo kompromis. Recimo, da je polovica verjetna in pripravljen sem zaokrožiti navzdol, recimo do 20.000.000 €. To je še vedno lepa številka, če jo primerjate s proračunom za usposabljanje. Temu bi lahko upravičeno rekli zajamčena prvovrstna naložba z 233-odstotnim donosom. Managerji imajo radi to primerjavo. Še boljše vrednost dobimo, če poleg količinskega donosa upoštevamo še kakovostni donos, na primer priznanje zaposlenih, ugled in motivacijo. Na sliki 2 (povzeto po: & Samhoud, 2000) je prikazano bistvo tega. Prepričan sem, da lahko teh 20.000.000 € najmanj podvojimo.

### Kako jih privedemo do tja

Navedeni izračun in model se zdita preprosta. Resničnost je pogosto bolj zoprna. Ugotovil pa sem, da deluje: brez težav sem pridobil več denarja za uvedbo sistema učenja. Uspelo mi je prikazati, da gre sicer za trošenje kapitala. Gre za učenje, prihodke in stalnost.

Moč modela donosnosti naložb v učenje je predvsem v tem, da je namenjen *podjetnikom*. Zmanjšuje nasprotovanje in spodbuja *razmišljanje o dodani vrednosti* namesto *razmišljanja o stroških*.

Takoj lahko opazite, da čim se nameni manj sredstev za zmogljivost/kakovost zaposlenih, pride do pritiska na prihodke. Prihodkov in stalnosti pa ni pametno izpostavljati tveganju.

■ **Rob J.H. Veersma** je direktor izobraževanja in razvoja pri Gazprom International v Amsterdamu. Odgovoren je za izvajanje programov usposabljanja za Gazprom EP International, usklajenih s sistemom kompetenc v organizaciji in prilagojenih lokalnim potrebam.

### Viri

- De Wit, B. & R. Meyer. Strategy. Process, Content, Context. London, 1998.
- Goldman, S. F. en D. Hoogenboom. No brains, no value.
- Over determination of value of knowledge in companies Amstelveen, 1997 (v nizozemščini).
- Heskett, J. L., W. L. Sasser en L. A. Schlesinger. Growth through Satisfied Customers (Service Profit Chain). Utrecht, 1997 (v nizozemščini).
- Ministrstvo za gospodarstvo. Immaterial means of production, knowledge on the balance sheet. The Hague, 1999 – <http://www.minez.nl/publicaties/pdfs/25B19.pdf> (v nizozemščini).
- Tissen, R., D. Andriessen en F. Lekanne Deprez. Value based knowledge management. Amsterdam, 1998.
- Van Beek, Th. A. van, C. van Dam. Financial Management, Analysis, Planning and Control. Leiden, 1992 (v nizozemščini).
- Van Dam, C. en Th.A. van Beek. Management Challenges and Today's Manager. Deventer, 1996 (v nizozemščini).
- & Samhoud, Service Management Magazine 2, Pleasure Management. Utrecht, april 2000 (v nizozemščini).

### Kaj je potrebno, da spremenimo razmišljanje o donosnosti naložb v zvezi z razvojem človeških virov?

- Razmišljajte velikopotezno, v skladu s podjetjem, številom posameznikov, usposabljanjem itd. Ne razmišljajte v okviru osebne uspešnosti posameznika. En tečaj, en program usposabljanja, en seminar so nepomembni za določitev donosnosti naložb.
- Osredotočite se na programe funkcionalnega usposabljanja ter posamezni donos in glejte na medfunkcijsko usposabljanje kot na motivacijsko prvo. Programi zanj so pomembni za skupen donos (ponujena vrednost), na ravni posameznika pa večinoma ne.
- Razmišljajte sistemsko, ne pozabite na veliko medsebojno odvisnost različnih akterjev (podjetje v svojem okolju, gospodarstvo, poslovno upravljanje itd.).
- Poznavanje ekonomije je bistveno, kajti razvoj človeških virov ima vlogo v podjetjih, kjer je odločanje prepleteno z ekonomskimi vzgibi (preberite knjigo o poslovni ekonomiji ali kaj podobnega).
- Razmišljajte enako kot managerji, uporabljajte njihov jezik in si prizadevajte za enake rezultate.

  
**NUXE**  
PARIS

NOVO

**Nuxellence®**

**NAPOLNITE  
KOŽNE CELICE  
Z ENERGIJO**



10 patentov

[www.nuxe.si](http://www.nuxe.si)



[www.sophia.si](http://www.sophia.si)

# IHRM v multinacionalnem podjetju

## Izzivi upravljanja človeških virov, ko podjetje deluje v mednarodnem okolju

**M**ednarodni management človeških virov z vse večjo globalizacijo vse bolj pridobiva pomen v teoretičnih raziskavah in podjetjih. V prispevku želimo predstaviti njegov pomen za multinacionalno podjetje, prednosti takšnega delovanja in na kratko orisati stanje pri nas.



Vse več podjetij, ki bi bila rada uspešna, širi poslovanje zunaj meja države. Pri tem se srečujejo z različnimi izzivi. Nekateri od njih se navezujejo na področje upravljanja človeških virov. Rešujejo vprašanja, kot so, koga zaposliti v novi podružnici – domačina ali državljana iz matične države podjetja, ki zelo dobro pozna podjetje, katere vrste kadrovske prakse bi bile učinkovite v podružnici na Norveškem, kako voditi ekipo zaposlenih iz različnih kultur, da bo optimalno izrabila prednosti, ki jih ima. Vsi ti izzivi so precej bolj različni od tistih, s katerimi se srečuje služba za upravljanje človeških virov, ki deluje le v eni državi.

### Razumevanje mednarodnega managementa človeških virov

Pred tremi desetletji je bilo področje razvoja mednarodnega managementa človeških virov (IHRM<sup>1</sup>) v svojih prvih razvojnih fazah in najmanj raziskano v okvirih mednarodnega po-

slovanja – denimo v primerjavi z mednarodnim marketingom, proizvodnjo (Scullion in Paauwe, 2004). Pospešena globalizacija in s tem pospešen razvoj podjetij sta vplivala tudi na razvoj področja IHRM, natančneje pa lahko definiramo te vzroke: (Scullion, 2001, v: Scullion, 2005, 8–10):

- pospešen razvoj internacionalizacije in globalnega tekmovanja je vplival na večjo mobilnost zaposlenih;
- uspešen management človeških virov je vse pomembnejši dejavnik uspeha ali neuspeha mednarodnega poslovanja;
- neuspeh v tujino napotenih zaposlenih je izjemno drag;
- pomanjkanje zaposlenih, pripravljenih na delo zunaj matične države, ki je posledica manjše zainteresiranosti za zaposlitev, pa tudi povečanja potreb po teh zaposlenih;
- vse večji pomen mednarodnih izkušenj;
- vloga, ki jo ima management človeških virov (HRM<sup>2</sup>) pri razvoju in kontroli v internacionaliziranih podjetjih;
- vse več povezav in združevanj podjetij iz različnih kulturnih okolij.

Najširše gledano je IHRM proces, ki presega okvire ene države in katerega glavni namen

je, da »omogoči multinacionalnim podjetjem (MNP<sup>3</sup>), da so uspešna v globalnem gospodarstvu.

*Podjetja napotene zaposlene obravnavajo kot individualne primere, ne celostno in dolgoročno. Pomembno je tudi, da sploh ali zelo malo časa in tudi denarja vložijo v njihovo pripravo na delo v tujini.*

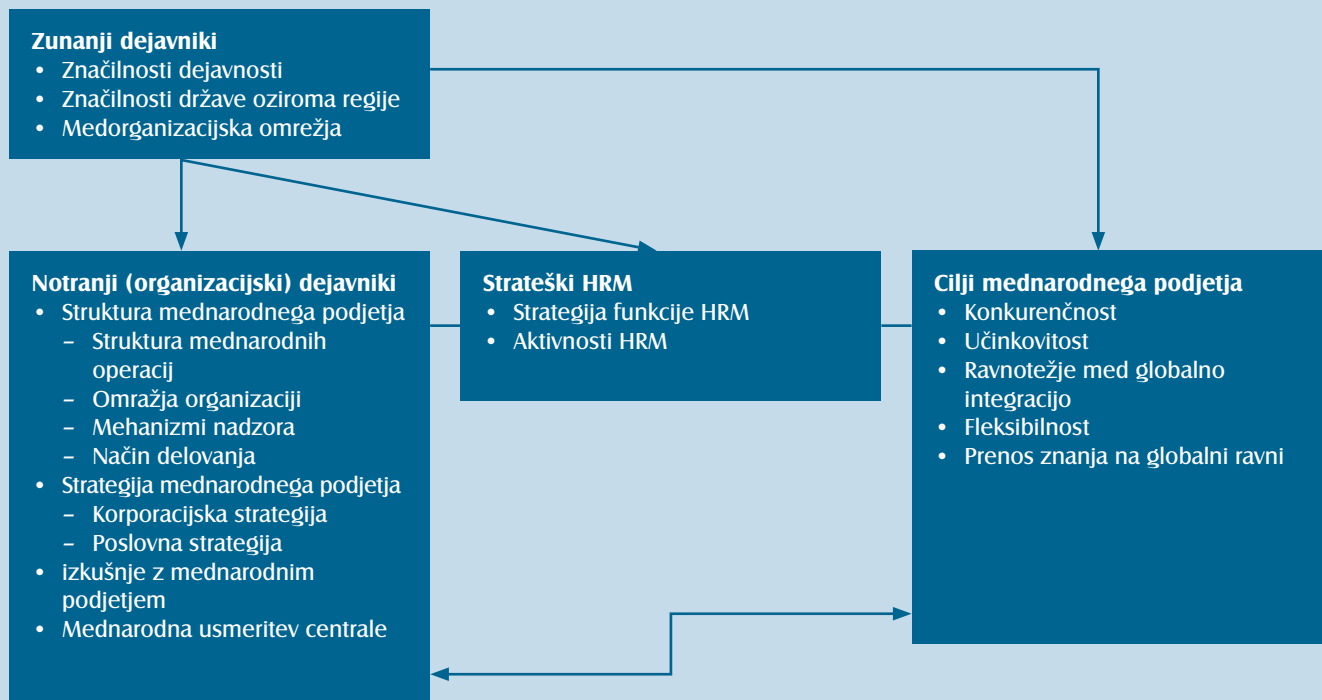
To se nanaša na a) konkurenčnost v svetu; b) učinkovitost; c) lokalno odgovornost; č) fleksibilnost in prilagodljivost v čim krajšem času; d) zmožnost prenosa znanja med podružnicami« (Schuler idr., 2002, 41–42). Predstavljeni avtor izhaja iz strateškega pristopa in poudarja pomen mednarodnega okolja, v katerem deluje posamezno podjetje. Na

<sup>1</sup> Kratico IHRM uporabljam za označevanje kadrovske funkcije v mednarodnem okolju. Izhaja iz angleškega jezika in se glasi international human resource management.

<sup>2</sup> Kratico HRM uporabljam za označevanje kadrovske funkcije v domačem okolju. Izhaja iz angleškega jezika in pomeni human resource management.

<sup>3</sup> Kratico MNP uporabljam za označevanje multinacionalnega podjetja, ki ga OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) opredeljuje kot podjetje, ki deluje v tujih neposrednih investicijah in s svojo dejavnostjo ustvarja dodano vrednost v več kot eni državi (OECD, 2011).

Slika 1: Model strateškega managementa človeških virov v mednarodnih podjetjih



Vir: Dowling, Festinger, Engle v Kohont, Kaše, 2009, 587.

sliki je pojmovanje IHRM prikazano shematsko. Ne osredotoča se le na definicijo, ampak tudi analizira dejavnike, ki vplivajo. Deli jih na notranje in zunanje, pri čemer slednji prevladujejo in vključujejo značilnosti dejavnosti, države in medorganizacijskih omrežij. Ti dejavniki posredno in/ali neposredno delujejo na notranje (na sliki so prikazani od bolj do manj otipljivih). Model predvideva recipročne odnose med notranjimi organizacijskimi dejavniki in strateškim HRM. Učinkoviti strateški HRM pomaga MNP pri doseganju ciljev (Scullion in Paauwe, 2004, 73). Glavna prednost predstavljenega modela je, da temelji na multidisciplinarnem ozadju, na katerem prepleta teoretični razvoj HRM in strateški management v mednarodnem poslovnem okolju.

## HRM in IHRM

Na podlagi prizme posameznih definicij in manjše enotnosti med njimi lahko prepoznamo kompleksnost področja IHRM nasproti področju HRM in njegov pomen v uspešnem delovanju MNP, ki je posledica tega, da podjetje deluje v različnih državah in ima zaposlene različne narodnosti. Kompleksnost lahko prepoznamo:

- v večjem številu dejavnosti HRM, ki jih morajo izvajati ti (razporejanje zaposlenih, administrativna podpora v tujino napotenim zaposlenim ...);
- v potrebi po širši perspektivi, predvsem poznavanju drugih držav;

- v večji vključenosti HRM v zasebno življenje zaposlenih, nujno potrebnih pri selekciji, pripravi na delo v tujini in tudi po vrnitvi nazaj;
- v večjemu tveganju pri uspešnosti v tujino napotenih zaposlenih;
- v močnejših zunanjih vplivih (Scullion, 2005).

Na podlagi navedenih opredelitev in definicij področja je izrazito, da je IHRM v svojem delovanju najbolj osredotočen na zaposlene. Na tem področju se tudi pojavlja najizrazitejša razlika med IHRM in HRM, pri čemer je slednji osredotočen le na zaposlenega v domačem okolju, v znani kulturi, IHRM pa je pred izzivom mednarodnega okolja, medkulturnosti in učinkovitega uravnoveženja dejavnikov, povezanih z delovanjem na globalnem trgu.

*Teoretično znanje pri nas sledi mednarodnim trendom, vendar raziskave kažejo, da se v praksi slovenska podjetja manj hitro prilagajajo globalnim trendom in praksi.*

Večje število raziskav (pregled v: Friedman, 2007) kaže, da je učinkovit IHRM pozitivno povezan z uspešnostjo podjetja tudi, ko so med posameznimi državami večje kulture razlike, ki vplivajo na izvajanje kadrovske funkcije. Podjetja skušajo običajno iskati ravnotežje med standardizacijo HR-prakse v podružni-

cah in lokalnimi navadami, običaji in kulturnim okoljem (Friedman, 2007). Ravnotežje med tema dvema potrebama najbolj pozitivno vpliva na uspešnost organizacije.

Vloga strokovnjakov na tem področju je glede na navedeno v MNP tako precej širša in drugačna. Štiri vloge HRM po Ulrichu lahko v kontekstu IHRM razumemo tako, kot je prikazano v tabeli.

## Prepoznavanje pomena pri nas

Pri nas se teoretično z IHRM ukvarjata Kohont in Kaše, ki navajata, da je »temeljni namen dejavnosti managementa človeških virov

Kot glavna področja delovanja IHRM lahko navedemo:

- upravljanje v tujino napotenih zaposlenih;
- razvoj zaposlenih;
- načrtovanje nasledstev;
- upravljanje uspešnosti;
- zagotavljanje enakih možnosti za vse;
- zdravje in varnost;
- načrtovanje človeških virov (Sparrow idr. 2004, 56).

Vloga	Globalni izzivi, naloge
Strateški partner	Pomoč managementu pri mednarodnih prevzemih Iskanje ravnotežja med prenosom prakse iz matične države v tujo in prilagajanje lokalni praksi Povečanje učinkovitosti na področju načrtovanja kadrov Skrb za usklajenost ne glede na kulturo
Zastopnik sprememb	Pomoč pri ustvarjanju mednarodne vizije, misije in ciljev Ustvarjanje občutka potreb po spremembah in usklajenost med različnimi državami Učinkovita komunikacija med kulturami
Funkcionalni strokovnjak	Reorganizacija HR-procesa, da doseže maksimalno učinkovitost Časovno in stroškovno globalno kadrovanje Upravljanje stroškov ekspatriertizma Globalno upravljanje procesov kompenzacij in nagrad Zagotavljanje kakovostnega izobraževanja
Zagovornik zaposlenih	Ocenitev globalnih potreb po izobraževanju Uvajanje globalnih sistemov napredovanja, nasledstev in razvoja zaposlenih Povečevanje občutljivosti na kulturne razlike Zagotavljanje mednarodne informiranosti

Povzeto po: Friedman, 2007.

v mednarodnem podjetju pridobiti, razvijati in zadržati sodelavce, ki bodo z znanjem in kompetencami, skladno s strateškimi usmeritvami podjetja, uspešno izvajali naloge v centrali in podružnicah podjetja«. (Kohont in Kaše, 2009, 586)

*Najizrazitejša razlika med IHRM in HRM se pojavlja glede na usmerjenost na zaposlene, pri čemer je slednji osredotočen le na zaposlenega v domačem okolju, v znani kulturi, IHRM pa je pred izzivom mednarodnega okolja, medkulturnosti in učinkovitega uravnoteženja dejavnikov, povezanih z delovanjem na globalnem trgu.*

Teoretično znanje pri nas sledi mednarodnim trendom, vendar raziskave kažejo, da se v praksi slovenska podjetja manj hitro prilagajajo globalnim trendom in praksi. Primanjkljaj je viden zlasti na področju upo-

rabe prakse pri ravnanju z v tujino napotenimi zaposlenimi, ker je to manj razvito in se uporablja manj, kot kažejo raziskave v tujini. Podjetja napotene zaposlene obravnavajo kot individualne primere, ne celostno in dolgoročno. Pomembno je tudi, da sploh ali zelo malo časa in tudi denarja vložijo v njihovo pravo na delo v tujini.

*Najširše gledano je IHRM proces, ki presega okvire ene države in katerega glavni namen je, da »omogoči multinacionalnim podjetjem, da so uspešna v globalnem gospodarstvu.*

To se lahko kaže v tem, da je uspešnost napotitve manjša oziroma se v skrajnem primeru zaposleni prej vrne matično državo. Izobraževanje teh zaposlenih je običajno pristno na njihovo pobudo in manj standardni postopek napotitve v tujino (Opalk, 2009; Draškovič, 2012).

■ **Matej Mlinar** je zaposlen v multinacionalnem podjetju, kjer se srečuje z vprašanji prenosa dobre prakse, znanja ter postopkov med posameznimi državami in ustvarjanjem medsebojnih sinergij.

## Viri

- Draškovič, Urška. 2012. Izobraževanje v tujino napotenih sodelavcev. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, FDV.
- Friedman, A. Barry. Globalization Implications for Human Resource Management Roles. *Employ Respons Rights*. 19: 157–171.
- Kohont, Andrej in Robert Kaše. 2009. Mednarodni menedžment človeških virov. V: Menedžment človeških virov, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Opalk, Vesna. 2008. Primerjava kadrovskih praks slovenskih podjetij za zaposlene, napotene na delo v tujino. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, EF.
- Schuler, S. Randal, Pawan S. Budhwar in Gary W. Florkovski. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews* 4 (1): 41–70.
- Scullion, Hugh in Jaap Paaauwe. 2004. International Human Resource Management: Recent Developments in Theory in Empirical Research. V: International human resource management, ur. Anne-Wil Harzing in Joris van Ruysseveldt, 65–88. London: Sage.
- Scullion, Hugh. 2005. International HRM: an introduction. V: International human resource management: a critical text, ur. Hugh Scullion in Margaret Linehan, 3–21. Basingtone: Palgrave Macmillan.
- Sparrow, Paul, Chris Brewster in Hilary Harris. 2004. Globalizing human resource management. London, New York: Routledge.

# Intuitivno odločanje – korak k sistemskemu razmišljanju in celostnemu inoviranju

*Zavestno delamo to, kar znamo.  
Nezavedno delamo to, kar smo.*

**G**loblje ko je zavedanje, bližje smo nadgradnji odločanja iz intuitivno dimenzijo in celostnemu odločanju. Kompleksnost globalnih, družbenih in gospodarskih razmer nas sili v celostno odločanje. Le razumske odločitve na osnovi ozaveščenega objektivnega znanja, pridobljenega s klasičnim učenjem, in subjektivnega znanja, pridobljenega na osnovi izkušenj, več ne ponujajo učinkovitih rešitev za kompleksne, horizontalne izzive, s katerimi se srečuje sodobna družba. Primanjkuje jim vzročno-posledičnega ali sistemskega uvida.



Sodobni izzivi, kot so starostna piramida Evrope, ekološki izzivi, stroški inovacij, obrambe in zaščite, novi socialni ter ekonomski model, vabijo k širši perspektivi. Vabijo k razumevanju nas samih in sveta okoli nas kot sistema, v katerem smo vsi povezani in soodvisni. Sistemski pogled na svet sproža in omogoča kapitalizacijo celostnega odločanja. Pri tem je treba prebuditi naše intuitivno zajemanje informacij, ki je sestavni del celostnega odločanja. Celostno dojetje situacije pogloblja zavest.

Z intuicijo kot naravnim kanalom dostopamo do informacij iz nezavednega. Na videz nepovezane dogodke povezujemo v celoto. Zavest posameznika je v vsakdanjem življenju obrnjena navzven. Intuicija pa jo obrača od zunaj navznoter. Pomaga uvideti vzorce vedenja, ki izhajajo iz genetske zgodovine, kolektivne zavesti in impulzov prostora, pomaga, da jih ozavestimo in spreminjamo. Spodbuja k inoviranju navad, iskanju celostnih rešitev. Zato

lahko rečemo, da je njena uporaba korak k sistemskemu razmišljanju in celostnemu inoviranju.

*Intuicija nas spodbuja, da se premaknemo iz polja znanega in že videnega (cone udobja vsakdanje rutine) v polje neznanega.*

V prispevku predstavljamo model uporabe intuicije pri odločanju. Model pomaga posamezniku razumeti delovanje intuicije na globljih osebnostnih ravneh. Pomaga mu do pravih odločitev in izpolnitve lastnih potencialov. Intuitivno odločanje postavimo ob bok analitičnemu odločanju in ju povežemo v novo celoto. Pomembno je doseči njuno ravnovesje. Le tako bo odločanje bolj celostno, brez spregledov in nezaželenih posledic. Za to potrebujemo

mo nove kompetence, nove modele ter nove možnosti za razvoj inovativnih procesov in ekosistemov.

**Intuicija,  
celostno odločanje in  
sistemsko razmišljanje**

Intuicija, znanje in izkušnje so temeljni viri celostnega odločanja. Ne glede na to, ali sprejemamo odločitve na osnovi informacij iz enega ali več virov, zavedno ali nezavedno, z dobrimi ali slabimi posledicami, je odločanje osnovno orodje za sprejemanje poslovnih priložnosti, izzivov in negotovosti.

Intuicijo povezujemo s sistemskim razmišljanjem in ustvarjalnostjo. Spodbuja nas, da se premaknemo iz polja znanega in že videnega (cone udobja vsakdanje rutine) v polje neznanega.

Vabi nas k eksperimentiranju in raziskovanju.

Odzivi udeležencev študije primera v slovenskih podjetjih na komunikacijsko orodje treh kartončkov (Anketa, 2012)

- *Mišlim, da sem naredil napako. Čutim, da sem jezen. Želim, da se to ne ponovi več. Po uporabi orodja sem se izognil pretirani reakciji, kadar ni bilo vse po načrtu. Pravilo sem začel uporabljati tudi v osebnih odnosih.*
- *Pravilo omili reakcijo posameznika v določenih situacijah in omogoča njegovo večjo vključenost v izbrani problem.*
- *Pravilo zelo pomaga, saj odpre odnose. Iz pogovora in sodelovanja dobimo veliko več. Dejansko dobimo realno povratno informacijo.*
- *Menim, da lahko pravilo zelo pomaga predvsem pri prepoznavanju lastnih želja in s tem tudi pri sprejemanju boljših odločitev. Vse vpliva tudi na odnose z drugimi ljudmi. Prepričan sem, da bom to pravilo stalno uporabljal. To bo izboljšalo medsebojne odnose.*
- *Ko izhajaš iz sebe, iz svojih želja in potreb, ne prizadeneš drugih.*
- *Ko izhajaš iz sebe, pride redkeje do nesporazumov.*
- *Tako lahko odprto poveš tudi tisto, za kar nimaš prijemljivih argumentov.*

K stalnemu iskanju in razvijanju novih rešitev, orodij in pristopov. Pozornost posameznika obrača navznoter in na osnovi notranjega znanja povezuje na videz nepovezane dogodke v celoto, sistem. Iz učenja iz preteklosti usmerja pogled v učenje iz sedanjosti. Še več, z njo se učimo iz prihodnosti. V nadaljevanju predstavljamo ozadje sistemskega razmišljanja teorije U, ki vključuje uporabo intuicije pri odločanju.

### *Uporaba intuicije je korak k sistemskemu razmišljanju in celostnemu inoviranju.*

Scharmerjev (2009) koncept teorije U temelji na zaznavi sedanjega trenutka in uporabi notranjega znanja. Odločanje prikaže s krivuljo v obliki črke U, pri čemer opredeli tri ključne faze. V prvi posameznik opazuje situacijo. Sledi faza poglobljanja vase. Konča se s fazo *Deluj drugače*. Najnižja točka krivulje U označuje točko zaznave posameznikove navzočnosti v sedanjem trenutku. V »točki preboja« se pojavi vprašanje, ali bo posameznik dosegl miselni preboj in spremenil vzorce obnašanja. Točka preboja razkrije, ali in kako

se bo s poglobljanjem vase osebno spremenil. Miselni preboj je težko napovedati, saj je odvisen od posameznikove sposobnosti intuitivne zaznave sedanjega trenutka.

Povzemimo. Po teoriji U levo stran krivulje povezujemo z opuščanjem ustaljenih navad, desno stran pa s sprejemanjem novih. Vmes je točka preboja, ki črpa moč učenja iz sedanjega trenutka. S sistemskim razmišljanjem prepoznamo model celostnega odločanja z uporabo intuicije, znanja in izkušenj. Za intuitivno odločanje je ključno predvsem notranje znanje, o čemer razmišljamo v nadaljevanju.

### **Intuicija, notranje znanje in odprto komuniciranje**

Intuicijo uporabljamo vsi. Dokler je pri sebi ne prepoznamo, se nam bolj zgodi, kot da bi jo zavestno uporabljali. Temelji na notranjem znanju, pridobljenem z izkustvenim učenjem. Pomaga nam uvideti možnosti, priložnosti in notranji potencial. Odpira neslutene razsežnosti notranjega znanja, ki poleg misli vključuje tudi čustva, voljo in modrost. Senge (2008) meni, da posameznik pri učenju sliši le tisto, kar prepozna, interpretacija slišane pa je odvisna od prepričan, občutkov in izkušenj. Zaradi težnje po ohranjanju starih vzorcev obnašanja je pripravljen spremeniti obnašanje le v polju znanega. Gre za interakcijo med fazo misliti, ko pridobimo novo znanje, in fazo delati, ko pridobimo nove izkušnje. Interakcija lahko sproži le manjše spremembe obnašanja. Za korenitejše spremembe se moramo poglobiti vase. Na globljih osebnostnih ravneh z učenjem spoznavamo sebe in druge. Ker želimo notranji potencial bolje izrabiti, pogosto spremenimo obnašanje, spremenimo se tudi osebno. Pri tem sledimo notranjemu znanju in intuiciji.

Pri poglobljanju vase posameznik usmerja pozornost v štiri ključna vprašanja: *kaj mislim, kaj čutim, kaj želim, zakaj to delam?* Pomembno je, da te informacije primerno prenesemo v okolico. Priporočamo uporabo orodij odprtega komuniciranja. Pri tem je pomembno upoštevati osnovno pravilo. V komunikaciji vedno izhajajmo iz sebe, izražamo se tako, da neposredno ne nagovarjamo drugih.

### *S sistemskim razmišljanjem prepoznamo model celostnega odločanja z uporabo intuicije, znanja in izkušenj.*

Pri raziskovanju uporabe intuicije v slovenskih podjetjih smo uporabili orodje treh kartončkov (slika 1). Udeleženci so v skladu s

tem pravilom komunikacijo začeli z besedami: *mislim, čutim in želim*. S tem so se pogosto izognili situaciji medsebojnega napada in obrambe. V komunikaciji jim je uspelo ohraniti odprto in konstruktivno razpravo. Na začetku raziskave niti slutili nismo, da bo to pravilo pri raziskovanju tako ključno za ustvarjanje možnosti intuitivnega odločanja. Toda povsem novo dimenzijo dobi dialog v trenutku, ko ga osmislimo in ko razumemo, kakšen je notranji vzgib dejanja, komunikacije, pobude. V polju smisla, ki ga pogosto definiramo tudi z intuicijo in se pogosto lahko pojavi tudi kot občutek, izrazi *mislim, želim in čutim* sežejo globlje ter vidijo dlje.

### *Raziskava uporabe intuicije v slovenskih podjetjih je pokazala, da je študija ne glede na izbrani poslovni problem v središče pozornosti zmeraj postavila odnose med zaposlenimi.*

Povzemimo. Z intuicijo uvidimo in izrabimo notranje lastnosti. Bolje jih izrabimo tudi za uresničitev možnosti in priložnosti.

V pomoč pri spoznavanju potenciala je model čebule, ki razkriva ozadje uporabe intuicije na globljih ravneh osebnosti. Gre za inoviranje navad oziroma celostno inoviranje. O tem pa v nadaljevanju.

### **Intuicija, spreminjanje navad in celostno inoviranje**

Z intuicijo spreminjamo navade posameznikov – korenite navade štejejo za inovacije. Področje inoviranja je razmeroma dobro raziskano. Z novimi raziskavami je težko pomembno prispevati k svetovnemu znanju. Zasluga gre zlasti uveljavljenim tehnično-tehnološkim inovacijam. Z globalno, družbeno in gospodarsko situacijo so se pojavile potrebe po novih organizacijskih, procesnih in socialnih inovacijah (tako imenovanih netehnoloških), ki zelo spreminjajo navade posameznikov, organizacij, skupnosti in družbe. Pomembno bi bilo prenoviti zlasti vrednote in navade sodobne družbe v smeri bolj celostnega odločanja in družbenoodgovornega ravnanja. Intuicija lahko k temu zelo prispeva. Kako? Z intuitivnim spreminjanjem navad posameznika.

Intuicijo zaznamo na globljih osebnostnih ravneh. Dosežemo jih s poglobljanjem vase. Kort-hagen (2004) vidi bistvo poglobljanja v razvijanju zaupanja v lastne sposobnosti, oblikovanju novega znanja, razmišljanju o lastnih pogledih na svet, razvijanju osebne identitete in

spoznanju lastnega poslanstva. Obravnavo posameznika s strokovnega vidika dopolnjuje z osebnostnim vidikom. To je v poslovnem svetu poseben novodobni izziv. Osebnostne ravni posameznika prikaže kot čebulo (slika 2).<sup>1</sup> Model predstavlja jedro, ki ga obdaja zunanji, notranji in ovoj. Osnovna zamisel je v tem, da lahko posameznik ustvari in vzdržuje medsebojno odvisnost osebnostnih ravni, podrobneje predstavljenih v nadaljevanju.

*Z intuicijo uvidimo in izrabimo notranje lastnosti. Bolje jih izrabimo tudi za uresničitev možnosti in priložnosti.*

Zunanji ovoj pomeni **okolje in obnašanje**. Pozornost posameznika je usmerjena v prepoznavanje problemov v okolju in iskanje rešitev v obnašanju. Okolje vpliva na obnašanje, obnašanje določajo kompetence. Zunanji ovoj vpliva na notranji ovoj in nasprotno. Notranji ovoj so **kompetence, prepričanje in identiteta**. Kompetence določajo prepričanje, odvisno predvsem od osebnega praktičnega (ne le formalnega) znanja. Gre za tako široko in kompleksno področje, da sta Korthagen in Lagerwerf (1996) uvedla nov pojem – *Gestalt*. Poleg prepričanj vključuje tudi izkušnje, vzorce obnašanja, potrebe, vrednote, občutke, podobe in rutino. Tega se posameznik v celoti ne zaveda. Odloženo je v njegovi podzavesti in vznikne šele v določeni situaciji. *Gestalt* določa identiteta, ki se navezuje na vprašanja: *kdo sem, kako vidim svojo vlogo pri delu?* Identiteta izhaja iz osebnostnega poslanstva, ki predstavlja jedrni ovoj. Vprašanja na ravni identitete se še navezujejo na individuuum (osebnost), vprašanja na ravni poslanstva pa le na vlogo posameznika kot pripadnika celote (družine, skupnosti, kulture, družbe, kozmosa, univerzuma). Gre za bolj celosten pogled, pri čemer se dotaknemo tako imenovane nadosebnostne ravni.

S poglobljanjem vase posameznik spozna povezave med ovojmi in neskladja. Pogosto opazi neskladja med zunanjimi in notranjimi ovojmi, ko misli eno, dela pa drugo (pacient ve, da kajenje škodi zdravju, toda vseeno kadi; zaposleni ve, da je zadovoljstvo strank pomembno, toda na reklamacije strank se ne odzove ipd.). Neskladja je na globljih osebnostnih ravneh težje opaziti. Povzročajo notranje napetosti in če jih ne odpravimo, se kmalu izrazijo tudi v okolju.

V poslovnem svetu o globljih osebnostnih ravneh posameznika ne govorimo veliko. Še največ pozornosti namenimo obvladovanju okolja, obnašanja in kompetenc. Posameznikova prepričanja, identiteta in poslanstvo v poslov-

Slika 1: Orodje za odprto komuniciranje



nem svetu (še) niso predmet razprav. Zanimivo pa je, da je v nasprotju s posameznikovim poslanstvom pojem poslanstva podjetja v praksi že dolgo v uporabi.

Celosten model poslovnega odločanja z intuicijo nastane, ko se Korthagnov model čebule (2004) in Scharmerjeva krivulja teorije U (2010) zlijeta. Prepričani smo, da se to zgodi v najnižji točki krivulje U (slika 2). Sinergija obeh modelov odpira nove možnosti v poslovnem razmišljanju, nove potenciale v prepoznavanju intuitivnega odločanja in celostnega inoviranja.

*Model poslovnega odločanja, ki vključuje intuicijo, je koristno poslovno orodje z drugačnim pristopom in pogledom na njegov izvedbeni proces.*

Povzemimo. Intuicijo zaznamo kot trdno prepričanje, ki izhaja iz nas. To ni običajno prepričanje, ampak notranje stanje, ki ga ne spremenijo niti nasprotni argumenti niti večkratni neuspehi. Uspešni poslovneži ga upoštevajo, čeprav se zdi na prvi pogled nejasno in nepopolno. Model poslovnega odločanja, ki vključuje intuicijo, je koristno poslovno orodje z drugačnim pristopom in pogledom na njegov izvedbeni proces.

## Intuicija in spreminjanje navad v slovenskih podjetjih

Raziskavo prepoznavanja uporabe intuicije smo izvedli v 10 slovenskih podjetjih. Sodelovala so podjetja različnih velikosti, dejavnosti in organiziranosti. Rezultati raziskave so po-

kazali, da se zavedajo pomena uporabe intuicije pri odločanju. Kar 49 odstotkov vprašanih pri sebi intuicijo prepozna. Rezultati kažejo, da lahko na področju strateškega razvoja, strateškega vodenja, prodaje in nabave z uporabo intuicije dosežemo boljše odnose, odprto komuniciranje in večjo tržno usmerjenost.

Ugotovitve raziskave so nakazale potrebo po uvedbi kazalnikov, izziv v merljivosti učinkov in potencial v večji tržni usmerjenosti izbranih podjetij (tabela).

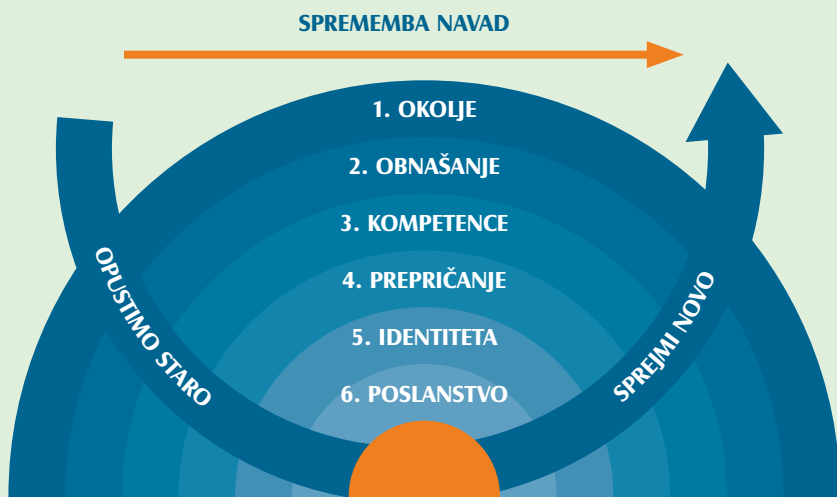
Raziskava v obliki študije primera je bila izvedena na treh srečanjih. Študija je bila usmerjena v reševanje konkretnih poslovnih problemov. Nakazala je strateško smer reševanja problema, udeležence pa med seboj povezala in utrdila z namenom izvedbe konkretnih aktivnosti. Do miselnega preboja in inovativnih rešitev je prišlo v podjetjih, kjer so udeleženci zmogli zunanje okoliščine uskladiti s svojo notranjo naravnostjo na globljih osebnostnih ravneh. Ključno pri tem je bilo prisluhniti in slediti intuiciji. Model poslovnega odločanja z intuicijo se je dobro izkazal. Ponudil je drugačen, inovativen in bolj celosten pristop k odločanju. Nekaj praktičnih izkušenj raziskave predstavljamo v nadaljevanju.

*Rezultati kažejo, da lahko na področju strateškega razvoja, strateškega vodenja, prodaje in nabave z uporabo intuicije dosežemo boljše odnose, odprto komuniciranje in večjo tržno usmerjenost.*

Eno od izbranih podjetij je želelo z reorganizacijo prodaje doseči boljšo učinkovitost in uspešnost na trgu. Pozornost je usmerilo v

<sup>1</sup> »Model čebule« je prilagoditev modela, ki je v strokovni literaturi znan kot »Batesonov model« in ga Gregory Bateson ni nikoli objavil (Korthagen, 2004, 79).

Slika 2: Model poslovnega odločanja z intuicijo



Vir: Scharmer, 2010; Korthagen, 2004; prilagoditev VK.

PODROČJE	KORIST ZA PODJETJA	REZULTAT
Odnosi	Poglobitev odnosov	Partnerski odnos
Komunikacija	Odprta komunikacija	Nova pravila komuniciranja
Motivacija	Podpora sodelavcev	Aktivni zaposleni
Strateški razvoj	Tržna usmerjenost	Rešitev = izdelek + storitev
Strateško vodenje	Drugačen pristop	Neformalna oblika
Prodaja/nabava	Mreženje	Zgodbe o uspehu
<b>TRG = POTENCIAL</b>	<b>MERLJIVOST = IZZIV</b>	<b>KAZALNIKI = POTREBA</b>

Tabela: Področja, koristi in rezultati raziskave o uporabi intuicije v 10 slovenskih podjetjih (2012)

optimiranje prodaje s poudarkom na diferenciranju strateških strank in uvedbi skrbnikov informacij. V fazi opazovanja se je nakazala rešitev v uvedbi sistema aktivne prodaje, ki bi vključil vse zaposlene. To bi pripomoglo k sistematičnemu zbiranju povratnih informacij s trga, njihovemu učinkovitemu obravnavanju in sprotnemu odzivanju nanje. Skrbniki informacij bi na osnovi spoznanih koristi in motivov strateških strank sprotno prilagajali ponudbo in način komuniciranja s strankami. V fazi poglobljanja vase je bila opravljena ocena aktivnosti odnosa zaposlenih do ciljnih strank. Rezultati so pokazali, da gre večinoma za pasiven odnos, podjetje pa bi v prihodnje želelo

doseči bolj aktiven odnos zaposlenih do strank. V fazi *Deluj drugače* je bila predlagana ciljna prodaja, ki bi z individualnim pristopom poglobila odnos do strateških strank, z difereciranjem trenutnega programa strankam ponudila celovite rešitve in izbranim strankam zagotovila ekskluzivno ponudbo. Akcijski načrt je predvideval aktivnosti za učinkovito komunikacijo. Aktivnosti za izboljšanje zunanje komunikacije so zajele individualno prilagoditev ponudbe strateškim strankam (strukturiranje strank, opredelitev motiva in koristi strank, več osebnih stikov). Aktivnosti za izboljšanje notranje komunikacije pa so zajele uvedbo sistema nadziranja

prodaje in sprotne ukrepanja. Direktor je po končani študiji primera na evalvacijskem srečanju dejal: *Študija primera je pokazala, da se pogosto bojimo spremeniti prepričanja in opustiti stare vzorce obnašanja. V tem trenutku je še prezgodaj govoriti o doseganju ciljev, je pa gotovo viden napredek. Pri udeležencih študije je prišlo do bolj aktivne vloge v komuniciranju. Zdaj je treba to prenesti še na druge zaposlene.*

V drugem primeru je podjetje z interdisciplinarno dejavnostjo in fleksibilnim poslovanjem iskalo rešitev za izboljšanje notranje komunikacije in pretoka informacij med zaposlenimi. Z namenom učinkovite izrabe potencialov zaposlenih je podjetje želelo ustvariti odprto notranjo komunikacijo. Faza opazovanja je nakazala rešitev s formalnim in neformalnim povezovanjem ključnih zaposlenih v komunikacijsko mrežo. Spoznali smo, da imajo pomembno vlogo zgled, proaktivnost sodelavcev in pripadnost podjetju. V fazi poglobljanja vase je bila opravljena ocenitev aktivnosti zaposlenih v komunikaciji znotraj in zunaj podjetja. Rezultati so pokazali, da je trenutno več zaposlenih v komunikaciji pasivnih, v podjetju pa bi želeli njihovo aktivnost spodbuditi. V fazi *Deluj drugače* je bila predlagana strategija povezovanja ljudi in oddelkov na osnovi skupnih zgodb o uspehu. Priložnost je podjetje videlo v jasnem definiranju pravil komuniciranja in tesnejšem medsebojnem povezovanju oddelkov (spoznati delo drugih oddelkov, jasno opredeliti odgovornosti, uvideti trenutne nedorečenosti v procesih ipd.). Akcijski načrt je zajemal individualni pristop k posameznikom, uvedbo neformalnih srečanj za izmenjavo informacij, razvijanje skupnih zgodb o uspehu in uporabo različnih scenarijev komuniciranja. Ob koncu študije primera je direktor dejal: *Z uporabo intuicije postane poslovanje mehkejšo in sodelovanje med zaposlenimi in s poslovnimi partnerji bolj povezovalno. V podjetju skušamo počasi uvesti nov sistem komuniciranja. Prvi rezultati se že kažejo. Veliko več je notranje komunikacije. Menim, da bodo večji rezultati vidni v roku šest mesecev do enega leta. Potrebovali bomo nekaj časa, da bo postal novi pristop del delovnega vsakdana.*

Raziskava uporabe intuicije v slovenskih podjetjih je pokazala, da je študija ne glede na izbrani poslovni problem v središče pozornosti zmeraj postavila odnose med zaposlenimi. Prinesla je nekaj pomembnih spoznanj: napeti odnosi v podjetju zmanjšujejo aktivnost zaposlenih. Posledica je vzorec obnašanja, ki obrača pozornost zaposlenih stran od aktivnega reševanja problemov. V takšnem primeru jo je treba zavestno in načrtno preusmerjati iz pasivnega odpravljanja posledic k aktivnemu reševanju vzroka problemov. Če spremenjene navade hkrati ne podpremo s sistemsko rešitvijo, postane sprememba ustaljenega vzorca obnašanja zaposlenih le časna. Ključ do uspeha je zagotavljanje trajnosti spremenjene navade.

## Sklepne misli

Intuicija, učenje in delovanje so procesi, ki nam omogočajo ustrezne informacije (iz nezavednega in zavednega) za celostno odločanje. Slednje je odvisno od stopnje odprtosti/dojemljivosti posameznikove zavesti, zavesti organizacije, v kateri deluje, in okolja, v katerem se udejnjava. Pri tem je treba še enkrat poudariti, da obstajata dve vrsti diametralno nasprotni zavesti: 1. zavest, usmerjena proti svojemu središču – obrnjena navznoter, in 2. zavest obrnjena navzven. Zavest je običajno obrnjena navzven. Potopljena je v zunanji svet. S spoznavanjem, učenjem in delovanjem se poglobljamo vase in odkrivamo skrite osebnostne kvalitete. Ko želimo bolje izrabiti notranji potencial, se pogosto osebnostno nadgradimo. Spremenimo ustaljene vzorce obnašanja in delujemo drugače, bolj celostno in s tem kot posamezniki, organizacija in družba bolj družbeno odgovorno. Tako dopolnjujemo strokovni vidik obravnave posameznika z bolj osebnostnim vidikom. To je v poslovnem svetu poseben novodobni izziv. Pri tem si odpiramo pot do novih dimenzij človeka, kot so nezavedni svetovi, ki nas postavljajo v nove vloge, odpirajo pot inovacijskemu navdihu in zavestno povezujejo ljudi v mreže/sisteme z občutkom individualnosti in pripadnosti celoti. Pred nami je vznemirljiv nov svet.

**Mag. Violeta Bulc** je inovatorica, podjetnica, ustanoviteljica in direktorica podjetja *Vibacom* ter iniciatorica in koordinatorica civilne iniciative *InCo* gibanje za inovativne preboje.

**Mag. Vesna Kovačič** je podjetnica, predavateljica na *DOBA Fakulteti*, presojevalka sistemov vodenja na *SIQ*, članica *Instituta IRDO* in *InCo* gibanja.

## Literatura

Korthagen, F. A. J. (2009). *Praksa, teorija in osebnost v vseživljenjskem učenju* (prevod Justina Erčulj).

V: *Vzgoja in izobraževanje*, letnik 40, št. 4, 4–14.

Korthagen, F. A. J. (2004). In search of the essence of a good teacher: towards a more holistic approach in teacher education. V: *Teaching and Teacher Education* 20, 77–97.

Korthagen, F. A. J. (2001). Core reflection, material za seminar. *IML – Institute for Multi-level Learning*, 9.–10. 11. 2009.

Korthagen, F. A. J. in Lagerwerf, B. (1996). Reframing the relationship between teacher thinking and teacher behavior: Levels in learning about teaching. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 2, 161–190.

Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Leading from the Future is It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Senge, P. et al. (2008). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*. Nicholas Brealey Publishing, London.

## Viri

Anketa (2012). Vprašalnik za udeležence študije primera. Ob koncu evalvacijskega srečanja je bilo vsem udeležencem poslanih 46 vprašalnikov. Od tega je bilo izpoljenih in vrnjenih 28.



Vzajemna, d.o.o., Vošnjakova ulica 2, 1000 Ljubljana.  
Vsa zavarovanja se sklepajo po veljavnih pogojih Vzajemno, d.o.o.

Center za vaše zdravje



vzajemna  
pomoč

### Brezplačne storitve,

ki jih omogočamo našim zavarovancem kot pomoč pri skrbi za zdravje:

- + kako hitro do zdravnika specialista
- + varna uporaba zdravil
- + svetovanje s področja zdrave prehrane
- + preprečevanje izgorelosti

☎ pokličite **080 27 60**

👉 obiščite **pomoc.vzajemna.si**



Aktiviraj storitev

Vaše zdravje nam je pomembno.



**VZAJEMNA**  
Jaz zate, ti zame.

# Selekcija kadrov – umetnost, veščina ali srečna roka?

## Kako voditi kadrovski selekcijski intervju

Tako kot v športu trener potrebuje zmagovalno moštvo, tudi v poslovnem okolju vodja potrebuje uspešno ekipo. Naloga vodje je, da opravi delo ob pomoči ekipe, zato je izbiranje sodelavcev, s katerimi mu to lahko uspe, odločilno. Vodja je uspešen toliko, kolikor je uspešna njegova ekipa. Vodenje, motiviranje in zadržanje sodelavcev so gotovo dejavniki njegove poslovne uspešnosti, vendar je izbor osebe, ki zmore, zna in hoče prispevati v njegovemu timu, prvi korak k doseganju zastavljenih ciljev.



Zaposlovanje je iskanje in privabljanje ljudi za potrebe podjetja. Izbira je del zaposlovanja, ko se odločamo, kateri od kandidatov bo prevzel prosto delovno mesto (Armstrong, 2009). Z organizacijskega vidika je selekcija sistematično merjenje in natančno vrednotenje za delovno vlogo potrebnih lastnosti kandidatov (Anderson in Shackleton, 1993). Namen selekcijskega postopka je izbrati kandidata, za katerega menimo, da bo pri opravljanju delovnih nalog uspešen. Gre za odločanje o stopnji ujemanja kandidatovih kompetenc, izkušenj, kvalifikacij, potencialov in usposobljenosti z zahtevami delovnega mesta. Enak princip ocenjevanja velja pri odločanju o stopnji primernosti med kandidati. Čeprav daje zmaga v tekmi za delovno mesto marsikomu vtis selekcije najboljšega v vrednostnem smislu, gre pri izbiri kadrov za to, da ločimo za

delovno vlogo primernejše od manj primernih kandidatov.

Ključ do uspešne selekcije je jasna predstava o tem, **koga** iščemo in **kaj** potrebujemo.

*Poleg zaželenih lastnosti kandidata nam bo pri selekciji v pomoč tudi opredelitev nezaželenih. Tako kot profil »naj bi« je pomemben tudi profil »naj ne bi«.*

Preden ga zaposlimo, je pomembno, da vemo, kdo je, ne le, kaj je. Pogosto se zgodi, da zaposlimo novega sodelavca na podlagi njegove izobrazbe, izkušenj, sposobnosti, poznavanja orodij, specifičnih vrst znanja ali

kvalifikacij, v timu pa se ne obnese. Razlogi običajno niso v pomanjkanju izkušenj ali znanja. Delodajalci so z zaposlenimi nezadovoljni predvsem zaradi njihovih osebnostnih in vedenjskih lastnosti, kot so pasivnost, delo po liniji najmanjšega odpora, konfliktnost, skrivanje znanja, individualizem, neprilagodljivost, površnost, neupoštevanje navodil, zavračanje avtoritete ali neustrezen odnos do strank. Tako pogosto zaposlijo ljudi na podlagi tega, kar znajo, odpustijo pa jih zaradi tega, kar so.

### Priprava

Skrbna priprava na selekcijski proces je odločilen dejavnik uspešnosti izbire.

Težko bomo zaposlili pravo osebo, če nimamo jasnih predstav, kakšno potrebujemo.

Kot podlago za ocenjevanje lahko uporabljamo kompetenčni profil delovnega mesta ali oblikujemo osebno specifikacijo. V slednji določimo lastnosti kandidata, ki so za doseganje rezultatov na delovnem mestu potrebne. Opredelimo vrste znanja, veščine, delovne izkušnje, interese, ambicije, osebnostne in vedenjske lastnosti in to, koliko naj bodo izražene.

V želji, da bi zaposlili čim boljšega kandidata, v zahtevah in ocenah zahtev pogosto pretiravamo. V praksi težko najdemo osebo, ki bi imela zahtevane sposobnosti, veščine ter osebnostne lastnosti nadpovprečno izražene. Tako ob iskanju idealnega spregledamo dovolj primerne kandidate.

*Pogosto zaposlijo ljudi na podlagi tega, kar znajo, odpustijo pa jih zaradi tega, kar so.*

Previsoke zahteve imajo tudi kontraproduktivni učinek. Če zaposlimo sposobno in ambiciozno osebo na delovno mesto, ki ji uresničevanja in razvoja njenih potencialov ne omogoča, bo njena motivacija kmalu upadla. Neizpolnjena in zdolgočasena se v iskanju večjega zadovoljstva kmalu začne ozirati za boljšimi priložnostmi.

*Pri izbiri selekcijske metode je najpomembnejše merilo napovedna veljavnost.*

Zahtevane lastnosti naj bodo opredeljene realno. Kritično presodimo, katere so ključne, pomembne, koristne in katere manj pomembne. Pri iskanju na primer skrbnika ključnih strank ni potrebe, da iščemo osebo z visoko izraženimi analitičnimi sposobnostmi. Poleg zaželenih lastnosti kandidata nam bo pri selekciji v pomoč tudi opredelitev nezaželenih. Tako kot profil »naj bi« je pomemben tudi profil »naj ne bi«.

## Selekcijski intervju

Najpogosteje uporabljena metoda izbire kadrov je selekcijski intervju. Gre za pogovor med kandidatom in bodočim delodajalcem oziroma predstavnikom podjetja. Intervju je nestandardizirana metoda izbire, ko vodja intervjuja ocenjuje kandidata na podlagi njegovih ustnih odgovorov na ustno zastavljena vprašanja (Armstrong, 2009). Lahko je bolj ali manj strukturiran. Večjo veljavnost, objektivnost, zanesljivost in primerljivost med kandidati zagotavljamo z višjo stopnjo strukturiranosti.

*Ključ do uspešne selekcije je jasna predstava o tem, koga iščemo in kaj potrebujemo.*

O strukturiranem intervjuju govorimo (CIPD, <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/selection-methods.aspx>):

- ko intervju poteka z vnaprej pripravljenim seznamom vprašanj,
- ko se vprašanja nanašajo na osebno specifikacijo,
- ko se vsem kandidatom postavijo enaka vprašanja in
- ko se odgovori točkujejo na ocenjevalni lestvici.

Ocene in zaznamke običajno vpišemo v ocenjevalno listo (tabela).

Slabost strukturiranega intervjuja je v njegovi strukturiranosti, saj ne omogoča postavljanja suplementarnih vprašanj, ki bi kandidatu olajšala odgovarjanje (Armstrong, 2009).

Pri nestrukturiranem intervjuju ne upoštevamo vnaprej določenega seznama vprašanj, čeprav njegova podlaga še vedno ostaja osebna specifikacija. Biografski intervju je primer nestrukturiranega intervjuja, ko kronološko sledimo kandidatu šolski zgodovini, delovnim izkušnjam in usposabljanju.

Pri izbiri selekcijske metode je najpomembnejše merilo napovedna veljavnost.

Njen koeficient (vrednost 1 pomeni popolno

Osebna specifikacija vključuje (Armstrong, 2009):

- **znanje** – kaj mora posameznik vedeti, da bo na delovnem mestu uspešen;
- **spretnosti in sposobnosti** – česa mora biti posameznik za opravljanje nalog na delovni poziciji sposoben;
- **vedenjske kompetence** – vrste vedenja, potrebnega za uspešno opravljanje delovne vloge;
- **usposobljenost** – strokovna, tehnična ali akademska usposobljenost posameznika;
- **izkušnje** – posameznikovi dosežki in aktivnosti, ki napovedujejo njegov uspeh na delovnem mestu;
- **specifične zahteve** – karkoli se bo od posameznika na delovnem mestu pričakovalo za doseganje rezultatov na specifičnih področjih, recimo razvoj novih trgov ali izdelkov, izboljšanje prodaje ali storitev, uvajanje novih sistemov ali postopkov;
- **posebne zahteve** – posameznikova pripravljenost na poslovna potovanja, selitve, delo zunaj delovnika ipd.

veljavnost, 0 pa neveljavnost) napoveduje, koliko test meri tisto, čemur je namenjen (Bucik, 1997). Po metaanalizi Schmidta in Hunterja (1998) je koeficient napovedne veljavnosti strukturiranega intervjuja 0,51, nestrukturiranega pa 0,38.

Pogosto uporabljen vedenjski intervju temelji na predpostavki, da je najnatančnejši prediktor delovne učinkovitosti kandidata njegova pretekla delovna učinkovitost v podobnih razmerah. Vprašanja vedenjskega intervjuja se nanašajo na kandidatove dejanske delovne iz-

	Zelo primerno	Primerno	Manj primerno	Neprimerno	Komentarji
Znanje in veščine					
Kompetence					
Izobrazba in kvalifikacije					
Usposabljanje					
Izkušnje					
Splošna primernost					

Tabela: Primer ocenjevalne liste strukturiranega intervjuja (Armstrong, 2009)

Končni cilj selekcijskega intervjuja je odgovoriti na tri temeljna vprašanja (Armstrong, 2009):

1. ali kandidat zmore opravljati delo (kompetence),
2. ali kandidat hoče opravljati delo (motivacija),
3. kako se bo kandidat vključil v organizacijo (osebnostne in vedenjske lastnosti).

kušnje, s strokovnega in medosebnega, pa tudi z vidika pričakovanih delovnih rezultatov. Kandidatovi odgovori kažejo na stopnjo njegove kompetentnosti za opravljanje ključnih delovnih nalog (Armstrong, S., <http://theessentialhrhandbook.com/index.php?id=54>). Struktura selekcijskega intervjuja (Armstrong, 2009):

1. pozdrav in uvodne besede,
2. pridobivanje in ocenjevanje informacij o kandidatu,
3. informiranje kandidata o podjetju in delovni vlogi,
4. odgovarjanje na kandidatova vprašanja in
5. konec intervjuja z informacijami o nadaljnjih korakih selekcijskega postopka.

### *Skrbna priprava na selekcijski proces je odločilni dejavnik uspešnosti izbire.*

George Bradt povzema (<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2011/04/27/top-executive-recruiters-agree-there-are-only-three-key-job-interview-questions>), da so za managerje pri vključevanju novega člana v tim pomembni trije odgovori na tri temeljna vprašanja:

1. *strengths* (prednosti) – *Can you do the job?*
2. *motivation* (motiviranost) – *Will you love the job?*
3. *fit* (kompatibilnost) – *Can we tolerate working with you?*

## Za izbiro si je treba vzeti čas

Za mnoge vodje je iskanje in zaposlovanje novega sodelavca odvečna naloga. Vložena čas in energija, ki ju zahteva selekcijski postopek, jih odvrta od opravljanja rednih delovnih nalog in tako podaljšuje njihov delovnik. Frustracijo povečuje še strah pred napačno odločitvijo. Tako se izbiri novega sodelavca pogosto izogibajo ali pa skušajo postopek opraviti čim hitreje, le na podlagi intuitivnih sklepov.

## Kako voditi selekcijski intervju

Bistvo kadrovskega selekcijskega intervjuja je v postavljanju pravih vprašanj in v pozornem poslušanju kandidatovih odgovorov.

### Deset pomembnih metod pri vodenju selekcijskega intervjuja

1. Selekcijki intervju je za kandidata večinoma stresen. Tako je lahko njegova zadržanost ali manj tekoče izražanje posledica napetosti, ne osebnostnih lastnosti ali (ne) sposobnosti. Zato je pomembno, da na začetku intervjuja kandidata sprostimo. Za sodelovalni odnos sedemo za mizo ob kandidatu, ne nasproti njega. Tudi sami se sprostimo in pokažimo pozitiven namen. Pri selekciji ne gre za zaslišanje ali iskanje napak. Sproščen kandidat bo odgovarjal bolj odprto in odkrito.
2. Intervju začnemo s splošnim začetnim vprašanjem. Kandidata lahko vprašamo: *Prosim, opišite svoje dosedanje delovne*

*izkušnje. Kakšne so bile vaše delovne naloge in odgovornosti? Koliko ste bili pri delu zadovoljni, na katerih področjih ste bili po vašem mnenju najuspešnejši?* Opisnim vprašanjem naj sledijo podrobna, ciljno usmerjena vprašanja. Tako dobimo informacije o dejanskih kompetencah kandidata. Ne zadovoljimo se z običajnimi posplošenimi odgovori, s katerimi nam pogosto postrežejo v razgovorih. Ne zanašajmo se na prve trditve. Odgovore naj nam kandidat utemelji. Naše ugotovitve ne smejo temeljiti na površinskih vtisih, ampak na konkretnih podatkih in dejstvih.

3. Velja pravilo: tako kot smo delali v preteklosti, bomo počeli tudi v prihodnosti. Na podlagi pretekle delovne uspešnosti lahko sklepamo o delovni uspešnosti v prihodnje. Kandidata vprašajmo o njegovih preteklih dosežkih, napredovanju in uspehih. Tisti, ki so bili uspešni, bodo najbrž uspešni še naprej. Tisti s povprečnimi dosežki pa bodo po vsej verjetnosti povprečni tudi v bodoče.

### *Novi sodelavec v delovno okolje ne bo prinesel le sposobnosti in znanja, temveč tudi osebnostne lastnosti.*

Ker vsako pravilo potrjujejo izjeme, je treba opozoriti, da enoznačno sklepanje o prihodnosti na podlagi preteklosti, ni vedno pravilno. Posledice napačnega logičnega sklepanja je z izgubo dobrega strokovnjaka na račun slabega vodje izkusilo že mnogo podjetij.

4. Pogosto predpostavljamo, da so formalna izobrazba in delovne izkušnje zagotovilo za znanje in usposobljenost. Kandidatova izobrazba in delovni staž sta malo

### **Prenagljenim odločitvam se lahko izognemo z upoštevanjem teh priporočil:**

1. Na intervju povabimo vsaj tri kandidate, čeprav že prvega ocenimo kot zelo primerne. Tako se izognemo napačni izbiri kot posledici pretiranega navdušenja nad kandidatom. V potrebi po zapolnitvi praznega delovnega mesta kandidatove lastnosti pogosto precenjujemo, zato naj njegovo zaposlovanje ne bo sredstvo za reševanje problema.
2. Napako precenjevanja naredi vodja intervjuja tudi, ko sklepa o kandidatih delovnih kompetencah na podlagi njegovih predstavitvenih sposobnosti ali ko ga očara lastna podobnost s kandidatom.
3. Primerjava med kandidati zmanjša verjetnost napak in poveča objektivnost ocene.
4. S kandidatom, ki ga nameravamo zaposliti, opravimo dva do tri razgovore. Pogosto se zgodi, da imamo pri drugem srečanju z njim popolnoma drugačno sliko kot prvič. Nekateri kandidati na prvem intervjuju zaradi želje po zaposlitvi odigrajo določeno vlogo. Ko jih drugič povabimo v ožji krog, se počutijo že bližje cilju in usmerjajo manj energije v dajanje zaželenih odgovorov. Slika, ki jo vidimo drugič, je običajno realnejša. Pogosto se zgodi, da se nam oseba, ki se nam je na prvem intervjuju zdela odlična, na drugem zdi le še povprečna, na tretjem srečanju pa morda celo neprimerna.
5. Pri zaposlovanju strateško pomembnih kadrov je priporočljivo izpeljati intervju na različnih krajih. Običajno se v različnih situacijah in okoljih

vedemo drugače. Informacije, ki jih pridobimo v naši pisarni, bodo lahko drugačne od tistih, ki jih razberemo iz kandidatovega vedenja v sejni sobi, konferenčni dvorani, čajni kuhinji ali restavraciji.

6. Objektivnost povečujemo s številom ocenjevalcev. Napačni izbiri se bomo izognili, če bomo k intervjuju povabili tudi druge sodelavce. S kandidatom se naj pogovorijo njegov neposredno nadrejeni in vsi, s katerimi bo tesno sodeloval. Posledica napake, ko v manjših podjetjih izbira le direktor, v velikih pa kadrovska služba, je zavračanje novega kandidata pri sodelavcih. Če ima podjetje psihologa, lahko veliko informacij o kandidatih pridobimo s psihološkim testiranjem. Če ga nima, se lahko obrnemo na zunanje svetovalce.

povezana z delovno uspešnostjo in rezultati. Vprašanja o njegovi strokovni usposobljenosti, delovnih nalogah, ki jih je opravljal, načinu kako jih je opravljal, kaj se je pri tem naučil, kakšne izkušnje si je pridobil, kje je videl probleme in kje priložnosti..., moramo postaviti čim bolj podrobno in natančno.

5. Novi sodelavec v delovno okolje ne bo prinesel le sposobnosti in znanja, temveč tudi osebnostne lastnosti.

### *Veliko vodij intervjuja preveč govori in premalo poslušaja.*

Slednje ugotavljamo s postavljanjem situacijskih vprašanj. To so vprašanja, ki od kandidata zahtevajo, da pojasni, kako je ali kako bi reševal določene situacije. Kandidat naj poleg konkretnega odgovora oziroma rešitve pove tudi o svoji vlogi in občutkih v dani situaciji. O njegovih osebnostnih lastnostih ne sklepamo le na podlagi njegovega dejanskega ali hipotetičnega odziva, ampak tudi na podlagi njegovega pristopa k reševanju problema. Situacijska vprašanja se običajno nanašajo na reševanje manj prijetnih situacij pri delu (nasprotovanje strokovnih mnenj med sodelavci, delo s težavnimi strankami, reševanje pritožb in reklamacij, delo pod časovnim pritiskom, izpolnjevanje pričakovanih zahtevnega nadrejenega ...).

6. Veliko vodij intervjuja preveč govori in premalo poslušaja.

Tako v ospredju ni več kandidat, ampak vodja intervjuja. Iz predstavitve vizije, strategije in uspešnosti podjetja ali celo osebnih dosežkov vodje intervjuja ne moremo oceniti lastnosti kandidata. Informacije o kandidatih znanjih, sposobnostih in osebnostnih lastnostih bomo dobili le, če bomo dopustili, da nam kandidat o njih pripoveduje.

### *Intervju, ki ne izpostavi slabosti kandidata, velja za slabega.*

Naj nas tudi trenutki tišine ne prisilijo, da spregovorimo. Če pustimo, da tišino zapolni kandidat, lahko dobimo dragocene informacije, ki jih sicer morda ne bi.

7. Intervju s kandidatom je dvosmeren proces. Vprašanja, ki jih postavi kandidat, osvetlijo njegovo osebnost, motivacijo in njegove ambicije. Na splošno lahko pri kandidatih, ki postavljajo veliko kompleksnih vprašanj, sklepamo o njihovi inteligentnosti in samozavesti. Pri kandidatih, ki postavljajo zelo strokovno usmerjena vprašanja o delovnih nalogah, lahko sklepamo, da se bodo na novem delovnem mestu obnesli, saj nam že z vprašanji ka-

žejo znanje in interes. Za kandidate, ki postavljajo vprašanja osebne narave (dopusti, prosti vikendi, bonitete ipd.), pa lahko predvidevamo, da bodo morda manj motivirani kot tisti, katerih vprašanja so bolj usmerjena v delo.

8. Motivacija je eden od pomembnejših prediktorjev delovne uspešnosti. Tisti, ki si zelo želi opravljati delo, bo bolj zavzet in produktiven, kot tisti, ki le išče službo. Ko nam kandidat z besednimi in nebesednimi izrazi navdušenja pokaže, da mu delovno mesto nekaj pomeni, hkrati pa nam zna razložiti tudi, zakaj, je to dobro znamenje in eden od najpomembnejših dejavnikov pravilne izbire. Bodimo pozorni tudi na samoselekcijo.

### *Ne zadovoljimo se z običajnimi posplošenimi odgovori, s katerimi nam pogosto postrežejo v razgovorih.*

9. Namen intervjuja je pridobiti realno sliko kandidatovih lastnosti. Vsaka oseba ima poleg prednosti tudi slabosti oziroma možnosti za razvoj. Intervju, ki ne izpostavi slabosti kandidata, velja za slabega.

Naloga vodje intervjuja je ugotoviti, koliko bodo kandidatove prednosti pripomogle k uspehu podjetja in kakšno tveganje pomenijo njegove slabosti.

10. Dolžina intervjuja je odvisna od delovnega mesta. Za razmeroma rutinska delovna mesta je dovolj 20 do 30 minut, za zahtevnejša potrebujemo tudi dobro uro. 80 odstotkov časa je treba nameniti pridobivanju informacij, uvod in konec pa naj bosta kratka.

### **Osebnostne in vedenjske lastnosti**

Le sposobnosti, znanje in izkušnje ne zagotavljajo delovne uspešnosti.

Najbrž vsi poznamo kakega vrhunškega strokovnjaka, ki se lahko pohvali z odličnim poznavanjem stroke, manj pa s poslovnimi rezultati. Izjema so tisti, pri katerih je doseganje ciljev odvisno le od njih in drugi niso vključeni. Zakaj? V skoraj vsaki poslovni situaciji smo v takem ali drugačnem odnosu z drugimi. Poslovni uspeh je zaradi povezanosti z njimi odvisen od kakovosti odnosov. Profesionalec je strokovno usposobljen, hkrati pa ima z ljudmi, s katerimi sodeluje, odnose, ki mu doseganje poslovnih ciljev olajšajo, ne otežujejo. V tem smislu je delovna uspešnost zelo povezana z ustreznim odnosom do sebe in drugih, to pa je vedno rezultat osebnostne zrelosti (Bertoncelj, 2011). Raziskave kažejo, da je za delovno uspešnost bolj

## **Deset uporabnih selekcijskih vprašanj**

1. Zakaj ste si izbrali prav ta poklic/delo/nalogo?
2. Kaj vam je bilo pri vašem dosedanjem delu najbolj všeč? Kaj ste najraje počeli? Česa niste marali?
3. Kakšne probleme ste pri svojem delu reševali?
4. Kakšne so vaše izkušnje z ...?
5. Kaj veste o ...?
6. Kaj so vaši najpomembnejši dosežki, uspehi? Na kaj ste ponosni?
7. Kaj želite v svoji karieri doseči?
8. S čim menite, da lahko pripomrete k delovni vlogi v našem podjetju?
9. Kaj je poleg novega izziva in želje po spremembi tisto, kar vas je spodbudilo k iskanju nove zaposlitve?
10. Ali je s področja vaše kariere še kaj, o čemer nismo spregovorili, pa menite, da bi morali?

kot intelektualna kapaciteta pomembna čustvena inteligentnost (Goleman, 1997).

Čustveno inteligentna oseba je sposobna prepoznati in ustrezno ravnati z lastnimi čustvi. Razume želje in potrebe drugih, zato ustvari in ohranja konstruktivne medosebne odnose. Je tolerantna do drugače mislečih, z visoko stopnjo samokontrole in zdravo samokritična. Sposobna je sprejemati tudi manj prijetne stvari v življenju, je osebnostno čvrsta in socialno zrela. Ovire in težave interpretira kot izzive in jih tako uspešneje rešuje. Na splošno je pozitivno naravnana do sebe, drugih in delovnega okolja. Z njo ni težko sodelovati.

Lastnost, ki napoveduje delovno uspešnost, je tudi prožnost oziroma prilagodljivost. Prožni posamezniki so se pripravljeno prilagoditi in spremeniti. So dovezetni za novosti, pripravljeno poskusiti tudi kaj drugačnega. Da bi bili uspešni na izbranem področju, so se pripravljeno učiti. Zaradi fleksibilnosti lažje sprejemajo spremembe kot manj prilagodljivi posamezniki.

### *Sposobnosti, znanje in izkušnje še ne zagotavljajo delovne uspešnosti.*

Poleg odgovorov na situacijska vprašanja pridobimo o kandidatih stopnji čustvene inteligentnosti in prilagodljivosti veliko informacij tudi s pozornim opazovanjem njegove interakcije z nami. Oseba, ki je dober poslušalec,

## Sklepne misli

Veliko vodij intervjuja se rado pohvali, da ima dober občutek za ljudi. Vendar samokritičnost ni odveč. Z zavedanjem subjektivnih napak ocenjevanja lahko zmanjšamo njihov vpliv. Naše subjektivne ocene bodo objektivnejše, če bomo težili od osebnih interpretacij simpatije in antipatije k neobremenjenemu, tako imenovanemu ničelnemu ocenjevanju kandidatov. Zanesljivost selekcijskega postopka povečamo tudi, če v kombinaciji z intervjujem uporabimo še druge selekcijske metode (standardizirane psihološke teste in vprašalnike ali metodo ocenjevalnega centra). Občutek, dober nos ali srečno roko pa razvijajmo s prakso.

pozorna na naše odzivanje, deluje prijetno in kaže določeno raven občutljivosti do nas, se bo po vsej verjetnosti enako odzivala tudi do drugih. Čeprav se kandidati na selekcijskih intervjujih običajno kažejo v najboljši luči, lahko razlikujemo med kandidatom, ki izraža iskreno empatično zanimanje, in nekongruentnim s sabo okupiranim kandidatom. Sodelovalni namen in timska usmerjenost se običajno kažejo kot prijazno vedenje. Ljubezna je rezervirana za ožji, prijaznost pa spada v javni socialni krog. Slednja izraža ljubeznivost, čeprav ne gre za čustvo ljubezni (Milivojevič, 2008). Biti prijazen pomeni truditi se pokazati prijateljski odnos kot izraz spoštovanja do druge osebe kot človeka in njegovih čustev.

**Nekaj vedenjskih vprašanj za preverjanje tim-**

**ske usmerjenosti** (Armstrong, S.; <http://theessentialhrhandbook.com/index.php?id=54>):

- Opišite situacije, ko ste zato, da ste lahko opravili svojo nalogo, morali sodelovati z drugimi. Kako ste ravnali?
- S čim ste na prejšnjem delovnem mestu pripomogli k timskemu delu? Prosim, bodite specifični.
- Ali ste kdaj sodelovali z osebo z drugačnim delovnim stilom od svojega? Kako ste rešili konflikt?
- Opišite zadnji dosežek svojega tima.
- Kako ste ustvarili tim s sodelavci? Kaj se je obneslo in kaj ne?
- Opišite situacijo, ko ste vodili delovno skupino, katere člani so bili tudi iz drugih oddelkov. Kako ste ravnali?
- Spomnite se kakšnega težavnega sodelavca, s katerim ste morali sodelovati. Kako sta sodelovala? V čem je bil težaven? Kaj ste naredili?

## Pomanjkljivost intervjuja kot metode selekcije

Čeprav je selekcijski intervju odlično orodje za ocenjevanje in je končna odločitev o zaposlitvi ali zavrnitvi kandidata največkrat odvisna od intervjuja, je veliko kritik zaradi njegove subjektivnosti. Ocena je objektivna, ko je odvisna le od merjene značilnosti. Pri intervjuju pa ima pomembno vlogo človeški faktor. To so osebnost, izkušnost in znanje osebe, ki vodi intervju. Na naše interpretacije zunanje stvarnosti vplivajo struktura naše osebnosti, sklop naših izkušenj, prepričan, pričakovani, želja, predsodkov in stališč (Bertoncelj, 2009). Zato ni interpretacije, ki ne bi bila subjektivna.

**Mag. Franka Bertoncelj je samostojna svetovalka za izbor, razvoj in izobraževanje za-**

*poslenih – vodi selekcijske postopke, usposabljanja in coachinge, sodeluje s podjetji pri izvedbi organizacijskih in tržnih raziskav ter izvaja individualno psihološko svetovanje za posameznike.*

## Literatura

Anderson, N. in Shackleton, V. (1993). Successful selection interviewing. Oxford: Blackwell.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice (11<sup>th</sup> Edition). London: Kogan Page Limited.

Armstrong, S. How to master behavioral interviews. 2. 5. 2013: <http://theessentialhrhandbook.com/index.php?id=54>

Bertoncelj, F. (2009). Napake pri selekciji, Revija Podjetnik, 9, 18, str. 38–39.

Bertoncelj, F. (2011). Profesionalnost = strokovnost + ustrezen odnos do sebe in drugih, revija HRM, 9, 43, str. 37–41.

Bradt, G. Top executive recruiters agree there are only three true job interview questions. 2. 5. 2013: (<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2011/04/27/top-executive-recruiters-agree-there-are-only-three-key-job-interview-questions>)

Bucik, V. (1997). Osnove psihološkega testiranja. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

CIPD. Selection methods factsheet. 2. 5. 2013: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/selection-methods.aspx>

Goleman, D. (1997). Čustvena inteligenca. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Milivojevič, Z. (2008). Emocije: razumevanje čustev v psihoterapiji. Novi Sad: Psihopolis Institut.

Schmidt, F. L. in Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings, Psychological Bulletin, 2, 124, str. 262–74.

**NAJHITREJŠA IN NAJPREPROSTEJŠA UPORABA NOVEGA ZDR-1 V PRAKSI.**  
Primerjajte, kaj se je zares spremenilo!

Vsebina novega člena

Besedilo, ki ne velja več, je prečrtano

Novosti in spremembe v novem zakonu so barvno poudarjene

Strokovni komentar sprememb posameznega člena

Prostor za vaše opombe in zapiske

**NAPOVEDUJEMO**

# NOVI ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH (ZDR-1)

**Primerjalni pregled starega in novega ZDR z uvodnimi pojasnili in komentarjem sprememb**  
Uvodna pojasnila: Peter Pogačar  
Komentarji in primerjave: Tatjana Plešnik

**Praktičen in uporaben priročnik s primerjavo starega in novega Zakona o delovnih razmerjih, kjer boste imeli VEDNO PRI ROKI najhitrejši in najpreglednejši prikaz, KAJ SE JE ZARES SPREMILO.**

*Naročite si svoj izvod priročnika takoj, ker vam bo prihranil veliko vašega dragocenega časa!*

**Več informacij in naročila v spletni knjigarni na [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si).**

**PLANET GV**

Pridružite se nam  
na že 16. tradicionalni konferenci



# HRM

Human  
Resource  
Management

**19. septembra 2013**  
Kongresni center Brdo pri Kranju

## IZ PROGRAMA

- **Organizacijska vitalnost**
  - Povečevanje vpliva mentalnega zdravja na organizacijsko vitalnost
  - OrVi kalkulator – model za oceno materialnih posledic ne-vitalnosti v organizacijah
- **Dobra HRM-praksa: predstavitev najboljših HRM-projektov leta**

## HRM-PROJEKT 2013



# HRM

*projekt 2013*

**Pridružite se najboljšim primerom HRM-prakse!**

Na konferenci bomo že tradicionalno podelili priznanja za najboljše **HRM-projekte leta**.

Predstavite Vaš HRM-projekt, Vašo dobro prakso in sodelujte!

Več informacij o razpisu na spletni strani [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si) (16. HRM-konferenca 2013).

## REVIJA HRM

Na konferenci vas bo spremljala **revija HRM**,  
strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu.



## NAGRAJUJEMO VAŠO ZGODNJO PRIJAVO!

Za vašo zgodnjo prijavo **do 23. avgusta 2013** vas bomo nagradili z **ugodnejšo kotizacijo**.



# ZAVZETOST ZAPOSLENIH ZA DELO: SPODBUDIMO JO Z USTREZNI OBLIKOVANJEM DELOVNIH MEST IN POVEZAV MED ZAPOSLENIMI

Ni dovolj, da v podjetjih zagotavljamo prijetno organizacijsko klimo in skrbimo le za zadovoljstvo zaposlenih. Slednje je namreč potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešnost podjetij, saj je lahko povezano tudi z dejavniki, ki niso koristni z vidika podjetja. Med krizo so uspešna podjetja, ki svojo konkurenčno prednost povečujejo z za delo zavzetimi zaposlenimi. Imajo lahko kar do 50 odstotkov večjo produktivnost, zato pa tudi večjo rast prihodkov in donosnosti (Harter idr., 2002; Towers, 2003). Žal pa raziskave kažejo tudi to, da je več kot 50 odstotkov zaposlenih nezavzetih za delo (Blacksmith in Harter, 2011). Raziskava, ki smo jo opravili v slovenskem IT-podjetju z nekaj več kot 200 zaposlenimi, je pokazala, da zavzetost zaposlenih za delo lahko spodbudimo s pravilno oblikovanim delovnim mestom in spodbujanjem deljenja nasvetov med zaposlenimi (Pfajfar, 2012).



## Pomen (ne)zavzetosti zaposlenih za delo

Ni dovolj, da v podjetjih zagotavljamo prijetno organizacijsko klimo in ustvarjamo le za zadovoljstvo zaposlenih.

Zadovoljen zaposleni je lahko tudi nekdo, ki ne opravlja veliko dela in veliko klepeta z najljubšimi sodelavci, nekdo, ki si lahko vzame daljši odmor za malico in kavico, nekdo, ki med delovnim dnem zaradi razporejenosti dela med sodelavce lahko opravlja še delo za svojo popoldansko dejavnost. Povedano drugače, vzroki zadovoljstva zaposlenih niso vedno nujno povezani s cilji podjetja. Zadovoljen zaposleni ni nujno tudi uspešen, učinkovit, ustvarjalen, inovativen, prilagodljiv, vztrajen ipd. Zadovoljstvo zaposlenih je potreben, ne

pa tudi zadosten pogoj za uspešnost podjetij. Med krizo so uspešna podjetja, ki svojo konkurenčno prednost povečujejo z za delo zavzetimi zaposlenimi.

*Ni dovolj, da v podjetjih zagotavljamo prijetno organizacijsko klimo in ustvarjamo le zadovoljstvo zaposlenih.*

Imajo lahko kar do 50 odstotkov večjo produktivnost, zato pa tudi večjo rast prihodkov in donosnosti (Harter idr., 2002; Towers, 2003).

Žal pa Gallupove raziskave, ki temeljijo na telefonskem anketiranju 2341 odraslih zaposlenih iz najrazličnejših panog, različne starosti, izobrazbe, verskih in drugih prepričanj, kažejo, da je le 30 odstotkov zaposlenih zavzetih za delo, več kot 50 odstotkov je za delo nezavzetih in 19 odstotkov aktivno nezavzetih (Blacksmith in Harter, 2011). Gallupovo raziskavo o zavzetosti zaposlenih za delo, ki temelji na 12 trditvah, so ponovili leta 2012. Anketiranih je bilo 1,4 milijona zaposlenih v 192 podjetjih, 49 panogah in 34 državah. Rezultati so pokazali, da (ne)zavzetost zaposlenih bistveno vpliva na absentizem, njihov odliv, število delovnih nesreč, zadovoljstvo strank, produktivnost in profitabilnost (Gallup, 2012).

Delovno okolje se spreminja in z njim se spreminjajo tudi pričakovanja zaposlenih. Z napredno tehnologijo so zaposleni postali mobilnejši, zato (zlasti mlajši) pričakujejo, da bodo svoje delo lahko opravljali kjerkoli (na vlaku, v kavarni, doma ali v pisarni) in da jim bo delovno mesto omogočilo več neodvisnosti pri odločanju o tem, kje in kdaj bodo svoje delo lahko opravili (Boyd, 2013).

*Raziskava, ki smo jo izvedli v slovenskem IT-podjetju s približno 200 zaposlenimi, je pokazala, da lahko zavzetost zaposlenih za delo spodbudimo tudi s pravilno oblikovanim delovnim mestom in spodbujanjem deljenja nasvetov med zaposlenimi.*

Med ključne razloge za nezavzetost zaposlenih za delo med drugim štejemo napačno pričakovanje o delovnem mestu pri zaposlenem, nekompatibilnost med njim in delovnim mestom ter pomanjkanje povratnih informacij, ki naj bi jih zaposleni prejel o svoji uspešnosti pri delu (Branham, 2008). Vidimo lahko, da ključni vzroki za nezavzetost zaposlenih in tudi ključne spremembe v delovnem okolju izhajajo iz značilnosti delovnega mesta.

Slaba zavzetost za delo se kaže v nezainteresiranosti za delo in s tem višjem odlivu zaposlenih ter povezanih stroškov, njihovem stresu in slabi produktivnosti (Harter idr., 2002; Towers, 2003), zato je za podjetja ključno, da vedo, kako spodbuditi zavzetost zaposlenih za delo.

## Model zavzetosti zaposlenih za delo

Podjetja, ki se ukvarjajo s svetovanjem za ravnanje z ljudmi pri delu, so v zadnjem de-

setletju v ospredje postavila koncept zavzetosti zaposlenih za delo (Gruman in Saks, 2011; Saks, 2006). Zavzetost razumejo kot zaželeno stanje (podjetja in posameznika), ki vključuje predanost, vključenost, energijo, strast, navdušenost in usmerjeno vlaganje truda v delo (Macey in Schneider, 2008).

Gre za pozitivno, z delom povezano stanje posameznika, za katero so značilne predanost, zatopljenost in živahnost.

*Večja ko je zavzetost zaposlenih za delo, večja je njihova predanost podjetju in s tem je večja tudi njihova uspešnost pri delu.*

Predanost pomeni občutek pomembnosti, navdušenosti in ponosa. Zaznamuje delo, ki je za zaposlenega izziv. Zatopljenost opisuje visoko stopnjo koncentracije in veselje zaposlenega pri delu. Zaradi zatopljenosti v delo navadno izgubi občutek za čas. Živahnost pa se nanaša na visoko raven energije pri delu, željo po investiranju v delo in vztrajnost - tudi pri zahtevnih nalogah in v stresnih situacijah (Schaufeli idr., 2002; Salanova, Agut in Peiro, 2005). Tudi zavzetost zaznamuje visoka raven aktivnosti, iniciativnosti in odgovornosti posameznika (Dvir idr., 2002).

*Med krizo so uspešna podjetja, ki svojo konkurenčno prednost povečujejo z za delo zavzetimi zaposlenimi.*

Večja zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na organizacijsko vedenje posameznika (Maslach, Schaufeli in Leiter, 2001). Za delo zavzeti zaposleni so bolj ustvarjalni in inovativni, bolj zvesti podjetju in pogosteje dosegajo cilje podjetja. Večja ko je zavzetost zaposlenih za delo, večja je njihova predanost pod-

jetju in s tem je večja tudi njihova uspešnost pri delu.

Zavzetejši zaposleni je navadno bolj zadovoljen z delom, bolj zdrav in tudi manj nagnjen k prenehanju delovnega razmerja (Halbesleben, 2010; Sonnentag, 2003; Schaufeli in Bakker, 2004).

## Pristopi spodbujanja zavzetosti za delo

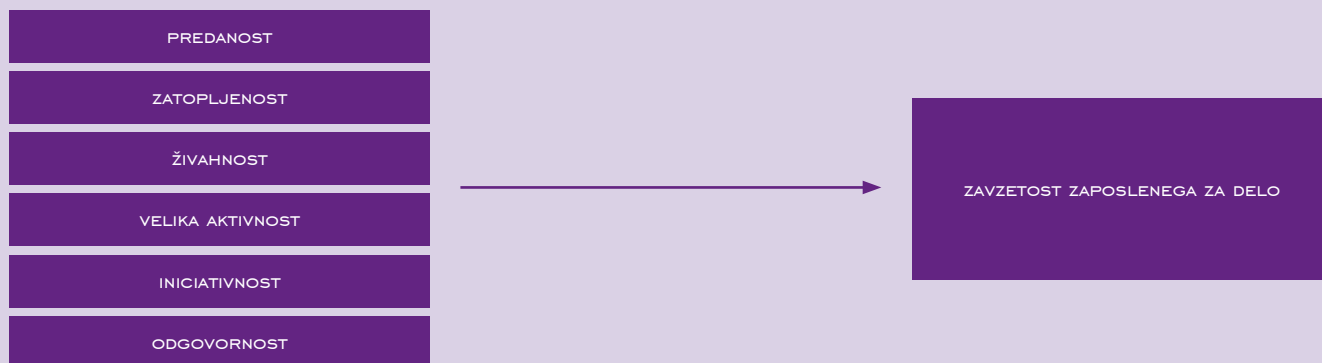
Zavzetost zaposlenih za delo lahko spodbudimo tako, da jim zagotovimo občutek pomembnosti, dragocenosti in povračila investicije v samih sebe (psihološki pomen dela), občutek varnosti, zaupanja ter predvidljivosti (psihološka varnost pri delu) in občutek sposobnosti vlaganja fizične, intelektualne in čustvene energije v delo (psihološka dostopnost) – Kahn, 1990. Nanjo lahko vplivajo tudi lastnosti delovnega mesta, nagrade in priznanja (gl. Idaszak in Drasgow, 1987). Večja ko je percepcija pravične razdelitve nagrad in virov, organizacijske podpore in podpore nadrejenih, bolj so zaposleni zavzeti za delo (Saks, 2006).

*Pri zavzetosti gre za pozitivno, z delom povezano stanje posameznika, za katero so značilne predanost, zatopljenost in živahnost.*

Raziskava, ki smo jo izvedli v slovenskem IT-podjetju s približno 200 zaposlenimi, je pokazala, da lahko zavzetost zaposlenih za delo spodbudimo tudi s pravilno oblikovanim delovnim mestom in spodbujanjem deljenja nasvetov med zaposlenimi (Pfajfar, 2012).

Temeljila je na vprašalniku, sestavljenem iz več merskih lestvic z mednarodno preverjeno zanesljivostjo (ali merska lestvica ob konsistentnih razmerah prikaže podobne ali enake rezultate) in veljavnostjo (ali res merimo to,

SLIKA 1 : MODEL ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH ZA DELO



VIR: PRILAGOJENO PO: SCHAUFELI IDR., 2002, DVIR IDR., 2002.

TABELA 1: MERJENJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH ZA DELO

»UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE«	
TRDITEV	KAJ MERIMO
1. PRI DELU SEM POLN ENERGIJE.	ŽIVAHNOST
2. PRI DELU SE POČUTIM ŽIVAHNEGA.	ŽIVAHNOST
3. SEM NAVDUŠEN NAD DELOM.	PREDANOST
4. DELO ME NAVDIHUJE.	PREDANOST
5. KO ZJUTRAJ VSTANEM, GREM RAD V SLUŽBO.	ŽIVAHNOST
6. VESEL SEM, KO DELAM INTENZIVNO.	ZATOPLJENOST
7. PONOSEN SEM NA DELO, KI GA OPRAVLJAM.	PREDANOST
8. ZATOPLJEN SEM V DELO.	ZATOPLJENOST
9. KO DELAM, POZABIM NA DRUGO.	ZATOPLJENOST

VIR: SCHAUFELI, BAKKER, SALANOVA, 2006.

TABELA 2: MERJENJE CENTRALNOSTI ZAPOSLENIH V OMREŽJIH NASVETOV

TRDITEV	KAJ MERIMO
1. POZNAM ZNANJE IN VEŠČINE, KI JIH IMATA OSEBA. TO NE POMENI, DA IMAM JAZ TE SPOSOBNOSTI ALI ZNANJE NA TEH PODROČJIH, AMPAK TO, DA RAZUMEM, KATERE VEŠČINE IMATA OSEBA IN NA KATERIH PODROČJIH IMA ZNANJE.	POTENCIAL DELJENJA INFORMACIJ – ZAVEDANJE O ZNANJU (OMREŽJE NASVETOV)
2. KO POTREBUJEM INFORMACIJO ALI NASVET, MI JE TA OSEBA OBIČAJNO DOSTOPNA (NA VOLJO) V OKVIRU RAZUMNEGA ČASA, DA MI POMAGA REŠITI PROBLEM.	POTENCIAL DELJENJA INFORMACIJ – DOSTOPNOST (OMREŽJE NASVETOV)
3. ČE TO OSEBO PROSIM ZA POMOČ, SEM LAHKO PREPRIČAN, DA SE BO AKTIVNO ZAVZELA ZA REŠEVANJE PROBLEMA SKUPAJ Z MANO.	POTENCIAL DELJENJA INFORMACIJ – ZAVZETOST (OMREŽJE NASVETOV)
4. PROSIM, DOLOČITE, KOLIKO VAM JE PRIJETNO VPRAŠATI TO OSEBO ZA INFORMACIJO ALI NASVET GLEDE Z DELOM POVEZANE PROBLEMATIKE.	POTENCIAL DELJENJA INFORMACIJ – VARNOST (OMREŽJE NASVETOV)

VIR: CROSS IN PARKER, 2004; ŠKERLAVAJ, 2007.

kar želimo meriti). Zavzetost zaposlenih smo merili na podlagi devetih trditvev, pri čemer po tri trditve merijo vsakega od ključnih treh elementov zavzetosti: živahnost, zatopljenost in predanost zaposlenih pri delu – tabela 1 (gl. Schaufeli idr., 2006).

*Lastnosti delovnega mesta so eden dejavnikov okolja, ki pomembno vplivajo na posameznikovo organizacijsko vedenje (v tem primeru njegovo zavzetost za delo).*

Centralnost zaposlenih v omrežju nasvetov smo merili s štirimi vprašanji, ki merijo potencial deljenja informacij med zaposlenimi (tabela 2). Omrežja nasvetov namreč lahko pojasnimo na podlagi štirih logičnih zaporednih korakov. Če zaposleni potrebuje nasvet,

mora najprej vedeti, na koga se lahko obrne. Povedano drugače, zaposleni mora poznati in razumeti znanje in veščine sodelavcev, če želi najti osebo, ki mu bo pomagala pri reševanju njegovega problema. Bolj ko posameznik pozna znanje in veščine sodelavcev, lažje sprejema izzive, priložnosti ali rešuje probleme na delovnem mestu (Cross idr., 2001; Cross in Parker, 2004; Cross in Cummings, 2004). Posameznik, seznanjen z znanjem in veščinami drugih članov omrežja, lahko hitreje in učinkoviteje reagira, če njegovo delo zahteva drugačno znanje. Zavedati se, kakšno znanje imajo sodelavci, pa ni dovolj. Pomembno je, da ima sodelavec z zaželenim znanjem in veščinami tudi čas, da se bo zavzel za reševanje našega problema. Navadno potrebujemo pomoč in nasvet takoj. Problem nastane, ko izbrani sodelavec zaradi preobsežnega dela nima časa za dajanje nasvetov in znanja s sodelavci (Cross idr., 2001; Cross in Parker, 2004; Cross in Cummings, 2004). Čeprav najdemo zaposlenega, ki ima znanje,

ki ga potrebujemo, in tudi čas, to ne zadostuje. Najprej se mora aktivno zavzeti za reševanje našega problema in ga skušati razumeti, nato pa s svojim znanjem in veščinami aktivno sodelovati pri njegovem reševanju. To ne pomeni, da problem reši izbrani zaposleni, temveč da nas usmeri in pouči o stvareh, ključnih za rešitev našega problema (Cross idr., 2001; Cross in Parker, 2004; Cross in Cummings, 2004).

Pomembno je tudi, da nam kot iskalcu nasveta izbranega zaposlenega z znanjem, veščinami, časom in zadostno zavzetostjo ni nerodno vprašati za nasvet. Če je zaposlenemu, ki išče nasvet, neprijetno pristopiti do njega, je manj verjetno, da bo do te osebe dejansko pristopil in da bo do prenosa informacij ter znanja sploh prišlo. Če zadostimo vsem štirim merilom (zavedanje o znanju, razumljiv časovni okvir, zavzetost ter prijetnost/dostopnost izbranega zaposlenega), lahko govorimo o omrežju nasvetov (Cross idr., 2001; Cross in Parker, 2004; Cross in Cummings, 2004).

Na učenje (v omrežjih učenja) in deljenje nasvetov (v omrežjih nasvetov) zelo vpliva okolje, kjer procesa potekata (gl. Wood in Bandura, 1989). Povedano drugače: lastnosti delovnega mesta so eden dejavnikov okolja, ki pomembno vplivajo na posameznikovo organizacijsko vedenje (v tem primeru njegovo zavzetost za delo).

Značilnosti delovnega mesta smo merili s petimi vprašanji in desetimi trditvami, pri čemer po eno vprašanje in dve trditvi merijo vsako od ključnih petih značilnosti delovnega mesta, tj. stopnjo neodvisnosti (autonomy), celovitost dela (task identity), raznolikost dela (skill variety), pomembnost dela (task significance), povratne informacije o uspešnosti dela (feedback) – Hackman in Oldham, 1975 (tabela 3 in 4).

*Zavzetost zaposlenih za delo lahko spodbudimo tudi z večjo raznolikostjo pri njem. Natančneje, zaposleni je zavzetejši za delo, če mora na delovnem mestu opravljati različne naloge in pri tem uporabljati različne veščine, sposobnosti in talente.*

Vprašalnik smo razdelili zaposlenim v slovenskem IT-podjetju s približno 200 zaposlenimi. Gre za vzorec mladih (povprečna starost 33,5 leta) in izobraženih zaposlenih (68,6 odstotka zaposlenih s končanim vsaj dodiplomskim študijem oziroma 10,2 odstotka zaposlenih z magistrskim ali doktoratom), ki so na začetku kariere (povprečna delovna

doba v podjetju 5,5 leta, skupna povprečna delovna doba 9,6 leta). Na vprašalnik je v celoti odgovorilo 60,2 odstotka zaposlenih (Pfajfar, 2012).

Raziskava je pokazala, da lahko zavzetost zaposlenih spodbudimo zlasti na podlagi značilnosti delovnega mesta, kot so stopnja raznolikosti in informacije o uspešnosti pri delu (Pfajfar, 2012). O rezultatih raziskave smo se pozneje prepričali tudi v pogovorih z ključnimi osebami iz različnih industrijskih panog.

Pomembno je, da že delo zaposlenemu zagotovi občutek in informacije o tem, kako dobro je bilo opravljeno. Povedano drugače: če je tako, da zaposleni stalno dobiva povratne informacije o uspešnosti svojega dela, bo gotovo zavzetejši zanj.

Andrej, delavec v proizvodnji avtomobilskih gum, je dejal:

*Pri delu sem zavzetejši, ker lahko sam ocenim, ali sem ga opravil dobro ali ne. Če izdelam predpisano količino avtomobilskih gum na dan in če so vse kakovostne ter tako pripravljene na prodajo končnemu kupcu, sem ga opravil dobro. Če izdelam več neustreznih avtomobilskih gum, lahko sam izračunam, kakšno izgubo podjetju sem ustvaril, in vem, da delo ni bilo opravljeno dobro. Delo samo mi pove, ali sem učinkovit in boljši od sodelavcev.*

**Zavzetost zaposlenih za delo lahko povečamo tudi z njihovim spodbujanjem k iskanju nasvetov pri sodelavcih (tj. spodbujanjem centralnosti zaposlenih v omrežju nasvetov).**

Marta, administrativna delavka, pa je povedala o svoji izkušnji:

*Priznam, da nisem zavzeta za delo. Opravljam administrativno delo, kot je vnašanje podatkov v bazo. Moje delo je le delček celote, s katero nisem natančno seznanjena, in tako delam le po navodilih nadrejenih. Ko ga končam, ne vem, ali sem ga opravila dobro ali ne, saj iz narave dela tega ne morem razbrati. Ni-mamo jasnih meril, kaj je dobro in slabo. Delam, da mine čas.*

Zavzetost zaposlenih za delo lahko spodbudimo tudi z večjo raznolikostjo pri njem. Natančneje, zaposleni je zavzetejši za delo, če mora na delovnem mestu opravljati različne naloge in pri tem uporabljati različne veščine, sposobnosti in talente.

Nina, zaposlena v marketingu nekega trgovskega podjetja, je dejala:

*Ko zjutraj vstanem, grem rada v službo. Nad svojim delom sem navdušena in pogosto sem vanj zelo zatopljena. Opravljati moram številne naloge in uporabljati najrazličnejše veščine*

TABELA 3: MERJENJE ZNAČILNOSTI DELOVNEGA MESTA – 1. DEL

»REVISED JOB DIAGNOSTIC SURVEY«	
VPRAŠANJE	KAJ MERIMO
1. KOLIKŠNA JE STOPNJA AVTONOMIJE (NEODVISNOSTI) PRI VAŠEM DELU? NATANČNEJE, KOLIKO VAM DELOVNO MESTO OMOGOČA SAMOSTOJNO ODLOČANJE O TEM, KAKO OPRAVITI DELO?	STOPNJA NEODVISNOSTI
2. KOLIKO VAŠE DELO VKLJUČUJE OPRAVLJANJE VSEGA DELA? NATANČNEJE, ALI JE VAŠE DELO ZAOKROŽENA CELOTA, KI IMA JASEN ZAČETEK IN KONEC, ALI JE LE MAJHEN DEL SKUPNE CELOTE DELA, KI GA DOKONČAJO DRUGE OSEBE ALI STROJI?	CELOVITOST DELA
3. KOLIKŠNA JE STOPNJA RAZNOLIKOSTI PRI VAŠEM DELU? NATANČNEJE, KOLIKO VAŠE DELO ZAHTEVA OPRAVLJANJE RAZLIČNIH STVARI IN UPORABO PALETE VAŠIH VEŠČIN IN NADARJENOSTI?	RAZNOLIKOST DELA
4. KAKO POMEMBNO JE VAŠE DELO? NATANČNEJE, ALI REZULTATI VAŠEGA DELA POMEMBNO VPLIVAJO NA ŽIVLJENJE IN BLAGINJO DRUGIH LJUDI?	POMEMBNOST DELA
5. KOLIKO VAM DELO SAMO DA INFORMACIJE O USPEŠNOSTI? NATANČNEJE, ALI VAM DELO SAMO ŽE ZAGOTVI OBČUTEK, KAKO DOBRO GA OPRAVLJATE – POLEG POVRATNIH INFORMACIJ SODELAVCEV IN NADREJENIH?	POVRATNE INFORMACIJE

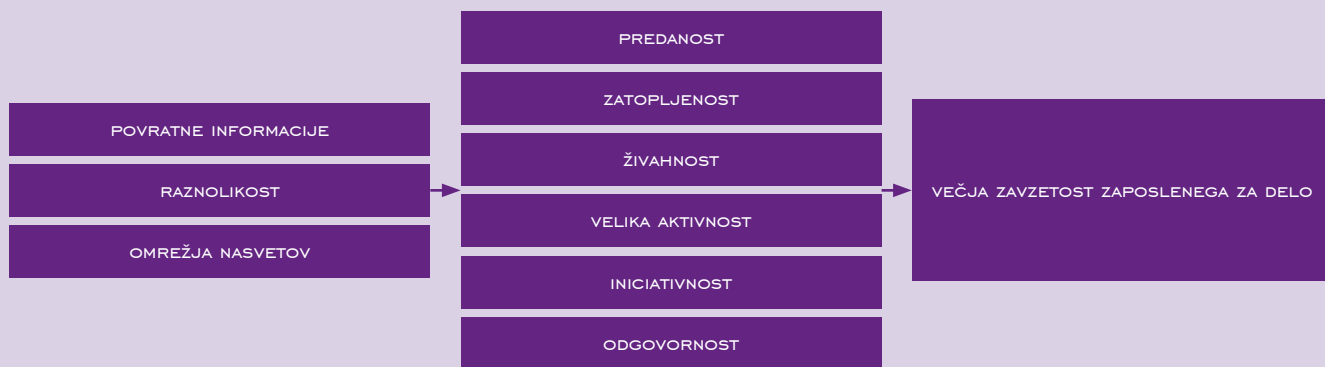
VIR: IDASZAK IN DRASGOW, 1987.

TABELA 4: MERJENJE ZNAČILNOSTI DELOVNEGA MESTA – 2. DEL

"REVISED JOB DIAGNOSTIC SURVEY"	
TRDITEV	KAJ MERIMO
1. MOJE DELOVNO MESTO ZAHTEVA UPORABO ŠTEVILNIH KOMPLEKSNIH VEŠČIN.	RAZNOLIKOST DELA
2. DELO JE OBLIKOVANO TAKO, DA GA LAHKO OPRAVIM V CELOTI, OD ZAČETKA DO KONCA.	CELOVITOST DELA
3. OPRAVLJANJE DELA, KI GA ZAHTEVA MOJE DELOVNO MESTO, MI ZAGOTAVLJA VELIKO PRILožNOSTI, DA UGOTOVIM, KAKO DOBRO GA OPRAVLJAM.	POVRATNE INFORMACIJE
4. DELOVNO MESTO MI OMOGOČA UPORABO ŠTEVILNIH KOMPLEKSNIH VEŠČIN.	RAZNOLIKOST DELA
5. S TEM, KAKO DOBRO OPRAVIM DELO, LAHKO ZELO VPLIVAM NA DRUGE LJUDI.	POMEMBNOST DELA
6. Z LASTNO POBUDO IN PRESOJO LAHKO ODLOČAM O IZVAJANJU SVOJEGA DELA.	NEODVISNOST
7. DELOVNO MESTO MI OMOGOČA, DA DOKONČAM POSAMEZNE DELE DELOVNEGA PROCESA, KI SEM GA ZAČEL.	CELOVITOST DELA
8. KO KONČAM SVOJE DELO, VEM, ALI SEM GA OPRAVIL DOBRO.	POVRATNE INFORMACIJE
9. NA SVOJEM DELOVNEM MESTU SE LAHKO NEODVISNO IN SVOBODNO ODLOČIM, KAKO BOM OPRAVIL DELO.	NEODVISNOST
10. MOJE DELO JE ZELO POMEMBNO V ŠIRŠEM (DRUŽBENEM) SMISLU.	POMEMBNOST DELA

VIR: IDASZAK IN DRASGOW, 1987.

SLIKA 2: SPODBUDIMO ZAVZETOST ZAPOSLENIH ZA DELO



VIR: PFAJFAR, 2012.

ter znanje, ki jih moram tudi stalno dopolnjevati, saj se pri delu stalno srečujem s številnimi izzivi. Poleg dobrih komunikacijskih sposobnosti, pisnih in ustnih v slovenskem, angleškem in nemškem jeziku, moram obvladati tudi računalniške programe za oblikovanje in marketinške strategije. Delo zahteva tudi dobre pogajalske sposobnosti, ko se pogajam za nakup oglasnega prostora. Najpomembnejše pa je, da moram biti inovativna, kreativna in ves čas v koraku s časom. Pri delu mi ni nikoli dolgčas in osebnostno ter profesionalno razvijam.

Martina, zaposlena v recepciji nekega hotela, je dejala:

*Pri svojem delu moram obvladati angleščino in imeti dobre komunikacijske sposobnosti. Kljub temu mi delo ne pomeni izziva, saj ni raznoliko. Ves čas opravljam le administrativ-*

*no delo in sprejemam goste, pri čemer ne vidim možnosti za razvijanje svojih talentov in sposobnosti.*

Zavzetost zaposlenih za delo lahko povečamo tudi z njihovim spodbujanjem k iskanju nasvetov pri sodelavcih (tj. spodbujanjem centralnosti zaposlenih v omrežju nasvetov).

Povedano drugače, bolj ko je zaposleni vpet v iskanje in zbiranje nasvetov pri sodelavcih, zavzetejši je za delo. Prejemniki nasvetov želijo namreč zbrati čim več nasvetov od sodelavcev, da bi svoje delo opravljali boljše.

Uroš, zaposlen v raziskovalnem oddelku mednarodnega IT-podjetja, je dejal:

*Moje delo me navdihuje in tako pogosto, ko delam, pozabim na vse drugo. Vesel sem, da sem vpet v mrežo več sto strokovnjakov z različnih delov sveta. Poznam njihovo znanje in večšine, zato vem, koga vprašati za nasvet, ko*

*potrebujem informacije. Kolegi so dostopni v okviru razumnega časa in se vedno aktivno zavzamejo za reševanje vprašanja skupaj z mano. Zelo pa je pomembno tudi to, da mi je vedno prijetno vprašati sodelavce za pomoč, ker v podjetju velja zavezanost zaposlenih k deljenju znanja, informacij in nasvetov.*

Če poznamo dejavnike spodbujanja zavzetosti zaposlenih za delo, lahko bistveno vplivamo na posledice (ne)zavzetosti zaposlenih za delo (tabela 5).

## Preveč zavzeti?

Zavzeti zaposleni so ključ do uspeha podjetja. Le z njimi lahko slednje izstopi iz množice in z višjo stopnjo inovativnosti ter produktivnosti prehitijo konkurencu. Zavzeti zaposleni so bolj zadovoljni z delom in življenjem, zvestejši podjetju in manj nagnjeni k iskanju zaposlitve drugje, pa tudi produktivnejši (tudi Hochwarter, 2012).

*Cilj podjetij ni le spodbujati zavzetosti zaposlenih za delo, temveč jo tudi ohraniti.*

Veliko centralnost v omrežjih nasvetov, ki spodbuja zavzetost zaposlenih za delo, navadno vidimo kot pozitivno. Centralnost v omrežju nasvetov posamezniku omogoča boljši dostop do znanja in informacij (Borgatti in Halgin, 2011), preostalih akterjev v omrežju (Galaskiewicz, 1979) in tako omogoča tudi več priložnosti za deljenje znanja (Tsaï, 2001). Višja stopnja centralnosti v omrežjih navadno vodi tudi v neformalno vodenje in večje zadovoljstvo pri delu (Mullen, Johnson in Salas, 1991).

Visoka stopnja centralnosti in s tem zavzetosti zaposlenih za delo lahko vodi tudi v stres in konfliktno situacijo (Brass idr., 2004). Zavzeti zaposleni so lahko hitro preobremenjeni zaradi prevelike količine tako imenovanega nevidnega dela – deljenje nasvetov, učenje sodelavcev, aktivno zavzemanje za reševanje problemov dru-

TABELA 5: DEJAVNIKI SPODBUJANJA IN POSLEDICE ZAVZETOSTI ZAPOSLENEGA ZA DELO

DEJAVNIKI SPODBUJANJA ZAVZETOSTI ZAPOSLENEGA ZA DELO	POSLEDICE ZAVZETOSTI ZAPOSLENEGA ZA DELO
PSIHOLOŠKI POMEN DELA	ZVESTOBA IN PREDANOST PODJETJU
PSIHOLOŠKA VARNOST PRI DELU	MANJŠA NAGNJENOST K PRENEHANJU DELOVNEGA RAZMERJA
PSIHOLOŠKA DOSTOPNOST	BOLJŠE DOSEGANJE CILJEV PODJETJA
LASTNOSTI DELOVNEGA MESTA	VEČJI USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST
NAGRADE IN PRIZNANJA	VEČJA UČINKOVITOST
PRAVIČNOST RAZDELITVE NAGRAD IN VIROV	VEČJA USPEŠNOST PRI DELU
ORGANIZACIJSKA PODPORA	BOLJŠE ZDRAVJE ZAPOSLENEGA
PODPORA NADREJENEGA	VEČJE ZADOVOLJSTVO
DELITEV ZNANJA, INFORMACIJ, NASVETOV MED ZAPOSLENIMI	

VIR: IDASZAK IN DRASGOW, 1987; HALBESLEBEN, 2010; KAHN, 1990; MASLACH IDR., 2001; PFAJFAR, 2012; SAKS, 2006.

gih (Cross in Parker, 2004; Cross idr., 2001). Zavzeti zaposleni so navadno ključni akterji, ki jim nadrejeni pogosto naložijo dodatne naloge, saj so pri delu učinkovitejši od sodelavcev. Prevelika vključenost v učenje in deljenje nasvetov pa lahko vodi celo v nezavzetost za delo, stres, pregorelost in zdravstvene težave. Raziskave kažejo, da lahko prevelika zavzetost vodi tudi v neuspešno usklajevanje dela in časa, ki ga zaposleni preživijo z družino (Halbesleben, 2010), vse manjšo pripravljenost pomagati sodelavcem, jezo nad nadrejenimi, percepcijo o prevelikih pričakovanjih od zaposlenih in s tem splošno zmanjšanje produktivnosti (Hochwarter, 2012).

*Zavzeti zaposleni so lahko hitro preobremenjeni zaradi prevelike količine tako imenovanega nevidnega dela – deljenje nasvetov, učenje sodelavcev, aktivno zavzemanje za reševanje problemov drugih (Cross in Parker, 2004; Cross idr., 2001).*

Cilj podjetij torej ni le spodbujati zavzetosti zaposlenih za delo, temveč jo tudi ohraniti. Nekoč zavzeti zaposleni lahko zaradi prevelikega stresa in pregorelosti povzročijo podjetjem enako ali pa še več škode podjetjem kot zaposleni, ki za delo niso zavzeti. Zato svetujemo podjetjem, da oblikujejo delovna mesta tako, da bodo zaposleni uporabljali in razvijali svoje znanje in veščine pri opravljanju različnih nalog in sprejemanju različnih izzivov, obenem pa prejeli dovolj informacij o svoji uspešnosti pri delu. Še več, vodilni management naj spodbuja zaposlene k deljenju znanja, informacij in nasvetov med zaposlenimi.

■ **Lea Pfajfar** je prejemnica priznanja *Kadrovski up 2013* in je zaposlena v kadrovski službi podjetja *Ernst & Young* (področje izobraževanja in odnosov med zaposlenimi).

■ **Dr. Miha Škerlavaj** je izredni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, pridružen izredni profesor na BI Norwegian Business School v Oslu in vodja Centra za raziskovanje inovativnosti (CERINNO) na centru odličnosti COBIK.

## Literatura

Blacksmith, N. & Harter, J. (2011). Majority of American workers not engaged in their jobs. Gallup. <http://www.gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engaged-jobs.aspx>.

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organizational Science, Articles in Advance*, str. 1–14.

Boyd, Stowe (2013). Why are disengaged employees disengaged? <http://pro.gigaom.com/blog/why-are-disengaged-employees-disengaged/>.

Branham, Leigh. (2008). The 7 Hidden Reasons Employees Disengage and Sometimes Leave. *Solutions: State of Missouri, Office of Administration, Division of Personnel*, str. 1–6.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Wenpin, T. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47 (6), str. 795–817.

Cross, R. L., & Parker, A. (2004). The Hidden Power of Social Networks. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47 (6), str. 928–937.

Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001). Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. *Organizational Dynamics*, 30 (2), str. 100–120.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), str. 735–744.

FSU. (2012). Breaking off the engagement: Study shows even loyal employees become jaded if not treated well, The Florida State University, Hochwarter's study. <http://www.cob.fsu.edu/Quicklinks/College-of-Business-Features/Breaking-off-the-engagement-Study-shows-even-loyal-employees-become-jaded-if-not-treated-well>.

Galaskiewicz, J. (1979). The Structure of Community Organizational Networks. *Social Forces*, 57 (4), str. 1346–1364.

Gallup. (2012). Engagement at work: Its effect on performance continues in tough economic times. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/161459/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx>.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21 (2), str. 123–136.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), str. 159–170.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. V: Bakker & Leiter (ur.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Hove and New York: Psychology Press.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal Applied Psychology*, 87 (2), str. 268–279.

Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A Revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a Measurement Artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), str. 69–74.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), str. 692–724.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1 (1), str. 76–83.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), str. 397.

Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E. (1991). Effects of communication network structure: Components of positional centrality. *Social Networks*, 13 (2), str. 169–185.

Pfajfar, L. (2012). The role of learning network centrality, job characteristics and personality traits in employee work engagement. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), str. 600–619.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), str. 1217–1227.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), str. 293–315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701–716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), str. 71–92.

Škerlavaj, M. (2007). The network perspective and performance of organizational learning: theoretical and empirical analysis. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), str. 518–528.

Towers, Perrin. (2003). Working Today: Understanding what drives employee engagement. The 2003 Towers Perrin Talent Report, U. S. Report.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44 (5), str. 996–1004.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14 (3), str. 361–384.

# NOTRANJI COACHING ZA RAZVOJ VODIJ

## NAJUČINKOVITEJŠI NAČIN UVAJANJA SPODBUDNEJŠIH PRISTOPOV VODIJ

**S**vedeva vsi ne živimo v idealnem svetu v idealnih organizacijah z idealnimi vodji. Realnost nam postreže s kopico nepopolnosti, tudi na področju voditeljstva. Vodje, kot nosilci najodgovornejših pristojnosti in odločitev, bistveno vplivajo na kakovost dela zaposlenih, s tem pa tudi na uspeh organizacije. Odgovornost, s katero so obremenjeni, nekateri bolje, drugi pa slabše prenašajo. Nekateri razvijejo pozitivne, drugi negativne psihološke mehanizme, s katerimi premagujejo psihološke obremenitve, povezane z veliko odgovornostjo in močjo.



Negativni psihološki mehanizmi negativno vplivajo na uspešnost in učinkovitost organizacije (po izračunu inštituta Gallup povzročijo 34 odstotkov manjšo produktivnost). Notranji coaching je najučinkovitejši način, s katerim se lahko v organizaciji HRM spopade z negativnimi pristopi vodij. Sistematični pristop vključuje 360-stopinjsko merjenje vpliva vodij, ki je izhodiščna informacija za delo s posameznim vodjem. Voditeljstvo na medijskem področju je posebej zahtevna naloga, zato smo se izvajanja notranjega coachinga na zavodu RTV Slovenija lotili nam prilagojeno in specifično. Vodje so ga sprejeli kot dragoceno pomoč, ki jih v osebnem razvoju poveče stopnjo više.

### Vpliv psiholoških obremenitev na vedenje vodij in organizacijo

Da bi razumeli nastanek disfunkcionalnega vedenja vodij in s tem disfunkcionalne organizacije, ki sama ni več sposobna zagotavljati lastnega preživetja, se je treba poglobiti v psihološke mehanizme, ki delujejo v ozadju. Njihovo poznavanje omogoča razumevanje umestitve internega coachinga v organizaciji in njegovo uspešno ter učinkovito izvajanje. Večina raziskav o voditeljstvu se osredotoča na njegove pozitivne aspekte. Negativni pa so

manj raziskani, čeprav lahko negativni učinki voditeljstva uničijo tudi najuspešnejše organizacije. Če se z njimi ne spopademo učinkovito, nam pomanjkanje zaupanja in usklajenosti vodstvenih timov onemogoča napredek in ohranitev trenutnega položaja organizacije v sedanjem tekmovalnem in spreminjajočem se okolju. Največja težava organizacij je kakovost voditeljstva, najpogostejši dejavnik, ki prispeva h krizi voditeljstva, pa nezdrav ego, ki se poraja iz moči položaja.

Vsiljevanje lastnih prioritete in napihovanje lastnega ega preprečuje vodjem celovit vpogled v razmere. Namesto da bi bili dovzetni za ar-

gumente, vsiljujejo lastno mnenje. (Gryn, 2013) Večina pa jim zaradi različnih podzavestnih mehanizmov ubogljivo sledi (Lipman-Blumen, 2005).

### Psihološke obremenitve vodij

Negativno vedenje vodij je posledica psiholoških obremenitev, povezanih z odgovornim položajem v organizaciji.

Psihološke obremenitve voditeljstva so lahko izjemne in povzročajo škodo vodjem ter organizacijam.

Vsi ti psihološki procesi lahko povzročijo stres, anksioznost in/ali depresijo, ki lahko prerastejo v neodgovorno in nerazumno vedenje, ki vpliva na organizacijsko kulturo in vzorce sprejemanja odločitev. Veliko teh obremenitev, ki jih občutijo vodje, izvira iz načina, kako se posameznik spopada s spreminjajočo se naravo narcizma. (Kets de Vries, 2003)

*Največja težava organizacij je kakovost voditeljstva, najpogostejši dejavnik, ki prispeva h krizi voditeljstva, pa nezdrav ego, ki se poraja iz moči položaja.*

Takšno vedenje negativno, kvarno vpliva na vzdušje v organizaciji, organizacijsko kulturo, zavzetost in uspešnost. Nekateri avtorji (recimo Lipman-Blumen) takšne disfunkcionalne vodje imenujejo tudi »zastrupljevalski« vodje (toxic leaders). Njihov vpliv na organizacijske stroške je velik in vključuje stroške pravnih sporov, slabe morale in s tem slabše produktivnosti zaposlenih. Inštitut Gallup je izračunal, da organizacija ob takšnih vodjih izgubi

3400 \$ na vsakih 10.000 \$ prihodka (34 odstotkov) zaradi manjše produktivnosti kot posledice nezavzetosti zaposlenih, ki je ključni kazalnik disfunkcionalnih – *zastrupljajočih* vodij. (Buckingham in Coffman, 1999)

## Simptomi disfunkcionalnega vodenja

Najbolj običajni simptomi obstoja nezdravega, »zastrupljevalskega«, disfunkcionalnega vodje so: 1. vodja izkazuje očitno pomanjkanje skrbi za podrejene, 2. podrejeni so prepričani, da je edini motiv vodje njegova lastna korist, 3. osebnostna in medosebna dinamika negativno vpliva na vzdušje – klimo v organizaciji. (Reed, 2008)

*V praksi notranji coachi ob coachingu združujemo tudi del mentorske in svetovalne vloge.*

Poslovni rezultati teh vodij so lahko na papirju in kratkoročno čisto v redu, dolgoročno pa lahko nezdravi in neproduktivni pristopi teh

VODJE NAJPOGOSTEJE PREMAGUJEJO TE PSIHOLOŠKE OBREMENTIVTE:

- **OSAMLJENOST POVELJEVANJA:** KO MOŠKI ALI ŽENSKA DOSEŽE VRH HIERARHIJE V ORGANIZACIJI, SE POGOSTO POJAVIJO STRES IN FRUSTRACIJE, KAJTI STARA RAZMERJA IN PODPORNE MREŽE SE SPREMIJAJO, PREJŠNJI SODELAVCI PA SE ODDALJIJO;
- **ZASVOJENOST Z MOČJO:** STRAH PRED IZGUBO TEŽKO PRIDOBLENEGA – VODSTVENEGA POLOŽAJA VČASIH LJUDI SPODBUDI K ZLONAMERNIM DEJANJEM;
- **STRAH PRED ZAVISTJO:** ZA NEKATERE LJUDI JE ZELO MOTEČE, ČE SO PREDMET ZAVISTI; TA STRAH LAHKO DOSEŽE STOPNJO, NA KATERI DISFUNKCIONALNO SAMOUNIČEVALNO VEDENJE SPREMENI ZMAGO V PORAZ;
- **OBČUTEK »KAJ PA ZDAJ«:** KO VODJE DOSEŽEJO SVOJ ŽIVLJENJSKI CILJ, JIH VČASIH MUČI DEPRESIVNO POČUTJE, OBČUTEK, DA NI VEČ NIČESAR, ZA KAR BI SE BILO VREDNO TRUDITI.

TABELA 1: ORGANIZACIJSKA DISFUNKCIONALNOST

ORGANIZACIJSKA DISFUNKCIONALNOST			
TIP DISFUNKCIONALNOSTI	VEDENJE VODJE	ORGANIZACIJSKA KULTURA	VODILNA MISEL
DRAMATIZIRANJE	ISKANJE POZORNOSTI; ŽELJA PO RAZBURJENJU, DEJAVNOSTI IN DRŽLJAJIH; DOVZETEN ZA SPOŠTLJIVO NASLAVLJANJE; NAGNEN K SKRAJNOSTIM.	DOBRA USKLAJENOST, KAR ZADEVA POTREBE PODREJENIH PO ODVISNOSTI IN ZAŠČITNIH TEŽENJ V RHNJEGA VODSTVA; ZNAČILNO JE »OLEPŠEVANJE« IN »ZRCALJENJE«; VODI JO VODJA, KI JE ZA PODREJENE KATALIZATOR POBUD IN ZAVESTI.	ŽELIM PRIDOBITI POZORNOST IN NAREDITI VTIS NA LJUDI, KI NEKAJ ŠTEJEJO V MOJEM ŽIVLJENJU.
SUMNIČAVOST	BUDNO PRIPRAVLJEN ODVRNITI KAKRŠENKOLI NAPAD ALI OSEBNO GROŽNJO; PREOČUTLJIV; HLADEN IN BREZ IZRAŽANJA ČUSTEV; SUMNIČAV IN ZASKRBLJEN; OBSEDEN S PRAVILI IN PODROBNOSTMI, DA BI ZAGOTOVIL POPOLN NADZOR; HREPENI PO INFORMACIJAH; VČASIH MAŠČEVALEN.	SPODBUJANJE VZDUŠJA »BORI SE ALI ODPADI«, VKLJUČEVANJE ODVISNOSTI IN STRAH PRED NAPADI; POVELIČEVANJE MOČI PODATKOV IN INFORMACIJ; »VZDRŽEVANJE« ZASTRAŠEVANJA, ENAKOSTI IN POMANJKANJA ZAUPANJA.	NEKE GROZEČE SILE SO TAM, KI ME ŽELIJO DOBITI. BOLJE, DA SEM NA PREŽI. NIKOMUR NE MOREM ZAUPTATI.
ODTUJENOST	INTROVERTIRAN IN ISOLIRAN; POMANJKANJE ZANIMANJA ZA SEDANJOST ALI BODOČNOST; VČASIH NEOČUTLJIV ZA POHVALO ALI KRITIKO.	POMANJKANJE TOPLINE IN ČUSTEV; PREVLAJUJEJO KONFLIKTI, PREPLETENOST Z NEGOTOVOSTJO IN BOJI ZA MOČ.	RESNIČNOST NE PONUJA ZADOVOLJSTVA. VZAJEMNO DELOVANJE Z DRUGIMI JE OBISOJNO NA NEUSPEH, ZATO JE VARNEJE, ČE SE DRŽIM OB STRANI.
DEPRESIVNOST	POMANJKANJE SAMOZAVESTI; IMA TEŽAVE Z DOBRIM MNENJEM O SEBI; STRAH PRED USPEHOM (ZATO STRPEN DO POVPREČNOSTI IN NAPAK); ODVIŠEN OD »PREROKOV«.	PASIVNOST IN POMANJKANJE INICIATIV; POMANJKANJE MOTIVACIJE; IGNORANCA TRGA IN KUPCEV, OZNAČUJE JO VODITELJSKI VAKUUM, IZOGIBANJE.	BREZUPNO JE SKUŠATI SPREMENITI TOK DOGODKOV. ENOSTAVNO NI SEM DOVOLJ DOBER – MOČAN ZA TO.
NADZOROVANJE	ŽELI OBVLADOVATI ORGANIZACIJO OD VRHA DO TAL; VZTRAJA, DA DRUGI UPOŠTEVAJO STROGO PREDPISANA PRAVILA; DOGMATSKI ALI TRDOVRTEN; OBSEDEN S POPOLNOSTJO, PODROBNOSTMI, RUTINO, RITUALI, UČINKOVITOSTJO IN UREJANJEM ORGANIZACIJE.	TOG, VASE USMERJEN IN ISOLIRAN; OBKROŽEN S PODLOŽNIMI, NEUSTVARJALNIMI IN NEGOTOVIMI SODELAVCI.	NOČEM BITI PREPUŠČEN NA MILOST IN NEMILOST DOGODKOM. MORAM OBVLADOVATI IN NADZIRATI VSE STVARI, KI VPLIVAJO NAME.

VIR: PRIREJENO PO KETS DE VRIES, M. DYSFUNCTIONAL LEADERSHIP. 2003)

**DESTRUKTIVNO VEDENJE TAKŠNIH VODIJ ZLAHKA PREPOZNAVAMO PO ENEM ALI VEČ ZNAČILNIH PRISTOPIH:**

- **PRIVRŽENCEM PUSTI NASLABŠE:** TO VELJA ZA *SLEDILCE* IN DRUGE ZAINTERESIRANE ALI ODVISNE OD DEJANJ VODJE. ZA DEJANJA IN ODNOSE JE POGOSTO ZNAČILNA DESTRUKTIVNA IN OMALOVAŽEVALNA DINAMIKA, KOT SO SPODKOPAVANJE, PONIŽEVANJE, ZASTRAŠEVANJE ALI ONEMOGOČANJE. IZHAJA IZ NAMENA DISFUNKCIONALNEGA VODJE, DA DOMINIRA ALI ELEMINIRA PRIVRŽENCE, KI JIH VIDI KOT SPOSOBNE. TISTIM, KI SO OČITNO NESPOSOBNI, ŠKODI LE NENAMERNO.
- **KRATENJE PRAVIC IN DOSTOJANSTVA:** KOT PRI POLITIČNIH VODJIH IN DIKTATORJIH JE KRATENJE ČLOVEKOVIH PRAVIC IN NESPOŠTOVANJE ORGANIZACIJSKIH PREDPISOV POGOSTO TUDI PRI DISFUNKCIONALNEM VODJI DO *SLEDILCEV* IN TISTI, KI SO ODVISNI OD NJEGA. TA DINAMIKA TEMELJI NA PREDPOSTAVKI, DA JE VODJA EDINI, KI VE, KAJ JE PRAV, IN UKREPA PRAVIČNO. SPOŠTOVANJE DOSTOJANSTVA, MNENJA ALI SPOSOBNOSTI DRUGIH LJUDI JE V FUNKCIJI USPEHA VODJE IN NJEGOVE RAZLAGE USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE.
- **SPROŽANJE GOVORIC IN DOGODKOV:** ZAVESTNO IN STRATEŠKO HRANI *SLEDILCE* Z NOVICAMI, KI KREPIJO NJEGOVO MOČ IN SUPERIORNOST TER ZMANJŠUJEJO IN SPREMINJAJO VREDNOST DRUGIH LJUDI IN ORGANIZACIJSKIH ENOT. S TEM PREPRIČUJE PRIVRŽENCE, DA LE ON LAHKO REŠI ORGANIZACIJO IN NJIH. USTVARJA TUDI RAZMERE, DA SO ODVISNI OD NJEGA, IN JIM ONEMOGOČI, DA BI SAMOSTOJNO DELOVALI. ZARADI POTRJEVANJA SVOJE AVTORITETE PRIVRŽENCE HRANI Z NAPAČNO DIAGNOSTICIRANIMI TEŽAVAMI.
- **SPODBUJANJE ALI IGNORIRANJE NESPOSOBNOSTI:** POMANJKLJIVOSTI V ORGANIZACIJI SO VEDNO USMERJENE V PONOVO POTRDIČEVANJE EGOCENTRIČNEGA SISTEMA VODENJA. ZATO PRIVRŽENCI, PRIPRAVLJENI SLUŽITI SEBIČNEMU VODJI, NAPREDUJEJO NE GLEDE NA SVOJE SPOSOBNOSTI, SPOSOBNI ZAPOSLENI, KI SE NE VEDEJO SLUŽABNIŠKO IN NE POČNEJO TEGA, OD ČESAR BI DISFUNKCIONALNI VODJA IMEL TAKOJŠNJO KORIST, PA SO SISTEMATIČNO IZLOČENI. (LIPMAN-BLUMEN, 2005)

vodij izničijo trud HRM, da v organizacijah ustvari kreativno delovno okolje, kjer bi se zaposleni počutili dobro. (Flynn, 1999) Sistematično merjenje pristopov vodij s 360-stopinjskim ocenjevanjem vodij je ključno za zaznavanje in spreminjanje vedenja takšnih vodij. Čeprav velja, da vsi podrejeni niso dovolj usposobljeni za ocenjevanje dela vodij, prav ti najprej opazijo njihovo nezdravo, disfunkcionalno vedenje. Podrejeni in sodelavci

imajo tudi prvi koristi pozitivnih sprememb vedenja pri takšnem vodji, ki jih najlažje dosežemo s spodbudo coacha ali pomočjo mentorja. (Tavanti, 2011)

## Kaj je coaching

Nihče svojega vedenja ne spreminja sam od sebe, vsak od nas potrebuje nekoga, da nas k temu spodbudi. Da nas od tod, kjer smo, pripelje tja, kjer želimo biti.

To je tudi najenostavnejša definicija coacha. Coaching pa je po definiciji *International Coach Federation* interaktivni proces, ki z uporabo posebnih metod privede do lastnega miselnega procesa ter razvoja in tako pomaga posameznikom ali organizacijam, da hitro dosežejo odlične rezultate. Coach nastopa v vlogi katalizatorja, ki pomaga posamezniku ali organizaciji, da sami najdejo rešitve brez ponujanja nasvetov in dajanja receptov. Coachi poslušajo in zastavljajo ključna vprašanja, da pomagajo posameznikom in organizacijam, da sami najdejo najboljšo rešitev.

*Z različnimi pristopi, od vprašanj do zgodb, z metaforami in tišino, mora coach spodbuditi klienta, da sam najde najboljšo rešitev za lasten razvoj glede voditeljstva. Z uporabo značilnih orodij in metod ga mora privedi od tod, kjer je, tja, kjer želi biti. Pri tem mora coach posebno pozornost posvetiti pogosto močno izraženemu egu, biti iznajdljiv v pristopih nagovarjanja ega, saj je to ključno za uspeh procesa.*

Definicij coachinga je več. S tem ni sicer nič narobe, saj so tudi pristopi h coachingu različni. Pri nas nimamo epistemološke razlage coachinga in to v pogovore o njem vnaša zmedo, saj se srečujemo z različnimi predstavami o tem, kaj coaching je in kaj ni. Ker zanj nimamo ustreznega prevoda, ga zamenjujejo s svetovanjem, mentorstvom, terapijo, trenerstvom ipd. Da bi se izognili nejasnosti, naštejmo nekaj pomembnejših razlik med sicer sorodnimi disciplinami in pojmi:

- **mentor** je nekdo, ki drugi osebi pomaga in jo pogosto tudi poučuje, kako opraviti kakšno delo ali prevzeti kakšno vlogo;
- **svetovalec** je oseba, ki daje nasvete ali navodila z namenom usmerjanja razumevanja ali vedenja nekoga drugega;

- **psihoterapevt** se ukvarja s spreminjanjem osebnosti, pri čemer dela z ljudmi, ki imajo patološke motnje;
- **trener** prenaša znanje in veščine na udeležence, pri čemer je učni načrt znan;
- **coach** sprašuje in ne daje odgovorov, kajti prave odgovore pozna le klient; nima načrta, saj se mora sproti prilagajati posamezniku; coach sproži miselni proces, da klient sam najde pot do cilja in odgovore na svoja vprašanja.

## Zunanji ali notranji coach

Bistvena razlika je tudi razlika med zunanjim in notranjim coachem. Zunanji coach je nekdo, ki ni zaposlen v podjetju, zato ni »okužen« z notranjimi problemi ali socialnimi povezavami. Njegove prednosti so v tem, da ima pogosto več izkušenj z različnih področij, saj obravnava širšo paleto različnih organizacijskih kultur. Hkrati pa ne pozna tako dobro delovne organizacije in tudi stroški najema zunanjega coacha so višji. Nasprotno pa za notranjega coacha velja, da je cenovno dostopnejši (saj je zaposlen v podjetju in za to dobiva plačo), dobro pozna organizacijo in njene zakonitosti.

## Izhodišča za uvedbo coachinga v organizaciji

Z raziskavo organizacijske kulture smo v organizacijski kulturi RTV Slovenija zaznali določene oblike vedenja, ki lahko vodijo k slabši uspešnosti. Vsaka organizacija želi biti boljša, uspešnejša, aktualnejša, verodostojna, agilnejša, bolj zanimiva za zaposlene in partnerje. Organizacijska kultura vpliva na zavzetost zaposlenih, ta pa na uspešnost in učinkovitost organizacije.

*Vodje zaradi pozicijske moči najbolj ključno vplivajo na vedenje zaposlenih – na organizacijsko kulturo, zato se je sama po sebi narekovala odločitev, da jo bomo najučinkoviteje spremenili v smer uspešnejše in učinkovitejše – idealne organizacijske kulture s spreminjanjem vedenja vodij.*

Pri spreminjanju organizacijske kulture se je treba osredotočiti na: **1. kultura je to, kar je skupno vsem članom organizacije;** **2. vrednote** govorijo o tem, kaj je ljudem pomembno, **prepričanja** pa o tem, kako se stvari pri nas

TABELA 2: IDENTIFIKACIJA DISFUNKCIONALNEGA VODENJA

ALI TRDITVE OPISUJEJO STANJE V VAŠEM DELOVNEM TIMU?
1. VSAK V NAŠEM TIMU PRISPEVA K USPEHU TIMA IN GA NE OVIRA.
2. DRUG DRUGEMU DAJEMO VERODOSTOJNE, KONSTRUKTIVNE IN ODKRITVE POVRATNE INFORMACIJE.
3. KOT STROKOVNJAKI IN SODELAVCI DRUG DRUGEMU ZAUPAMO.
4. ZNAMO SPREJETI NEPRIJETNA DEJSTVA.
5. MED ČLANI TIMA SO VSE ZADEVE TRANSPARENTNE.
6. VSAK ČLAN TIMA VE, KAKŠNA JE NJEGOVA VLOGA V TIMU.
7. ODLOČITVE SPREJEMAMO IN JIH IZPELJEMO KOT TIM.
8. VSI POSREDUJEMO ENAKO SPOROČILO IN PODPIRAMO ODLOČITVE DRUG DRUGEGA TUDI PO SESTANKIH.
ČE SE Z VEČINO TRDITEV BREZ ZADRŽKOV STRINJATE, DELUJETE V FUNKCIONALNEM TIMU, V KATEREM VODJA DOBRO OPRAVLJA SVOJO VLOGO. ČE SE Z VEČINO TRDITEV NE STRINJATE ALI IMATE ZADRŽKE, STE MED TISTIMI, KI SO DELEŽNI DISFUNKCIONALNEGA VODENJA.

VIR: PRIREJENO PO: GRYN, M. *DYSFUNCTIONAL LEADERSHIP*, 2013.

dogajajo. **3. norme in pričakovanja** vplivajo na to, kako zaposleni v organizaciji razmišljajo in se vedejo. (Gruban, 2012, str. 3) To kot skupni imenovalec tako ali drugače v ozadju vključuje vedenje zaposlenih in vodij, zato so odnosi med njimi osnovno vezivo, ki drži ali ne drži skupaj vsako, še tako podrobno in strokovno pripravljeno strategijo.

*Nihče svojega vedenja ne spreminja sam od sebe, vsak od nas potrebuje nekoga, da nas k temu spodbudi. Da nas od tod, kjer smo, pripelje tja, kjer želimo biti.*

Vedenje zaposlenih ni možno učinkovito spremeniti z enostavnimi pristopi tipa »palica in korenček«, pa tudi ne z bolj dovršenimi metodami, kot sta samoaktualizacija in opolnomočenje. Vodje zaradi pozicijske moči najbolj ključno vplivajo na vedenje zaposlenih – na organizacijsko kulturo, zato se je sama po sebi narekovala odločitev, da jo bomo najučinkoviteje spremenili v smer uspešnejše in učinkovitejše – idealne organizacijske kulture s spreminjanjem vedenja vodij.

V prvi fazi procesa izmerimo vpliv posameznih vodij na organizacijsko kulturo, nato pa spreminjamo vedenje vodij v zaželeno smer z uporabo coachinga kot najučinkovitejšega orodja za doseganje sprememb.

## Ugotavljanje vpliva vodij

Izbrali smo 40 ključnih vodij/urednikov srednje ravni vodenja, odgovornih za ključna področja delovanja organizacije, ki tudi neposredno vplivajo na večje število zaposlenih. 360-stopinjsko ugotavljanje vpliva posameznega vodje je potekalo s spletnimi vprašalniki,

na katere je poleg vodje odgovarjalo tudi 5 podrejenih, 5 oseb enake ravni vodenja in nadrejeni vodja. Vprašalnik je poleg demografskih vprašanj vključeval 89 indikatorjev, ki so merili pristope in vedenje vodij:

- **pri delu z nalogami** (upravljanje ciljev, sprememb, reševanje problemov, doseganje rezultatov, upravljanje virov in upravljanje delovnih aktivnosti);
- **pri delu z ljudmi** (odnosi med enotami, vodenje timov, komuniciranje, nagrajevanje, učenje in razvoj, osebni odnosi);
- **pri delu v zvezi s samim sabo** (osebna integriteta, osebni razvoj, obvladovanje čustev).

Vodstvu in izbrani skupini smo predstavili povprečne – skupinske rezultate. Povprečni vedenjski profil – pristopi izbrane skupine vodij/urednikov je bil presenetljivo blizu zaželeni – idealni organizacijski kulturi in pozitivno odstopa od povprečja ugotovljene dejanske organizacijske kulture za vso organizacijo. V povprečju so torej v tej izbrani skupini dejansko ključni vodje, ki delujejo kot vlečni konji in zagotavljajo delovanje organizacije. Najboljših 15 odstotkov te skupine vodij uporablja pri vodenju večinoma spodbujevalne pristope, ki so že blizu idealnemu vedenju.

*Negativno vedenje vodij je posledica psiholoških obremenitev, povezanih z odgovornim položajem v organizaciji.*

Posamezne vodje smo nato povabili na predstavitev njihovih individualnih rezultatov na področju voditeljskih veščin in razvojni pogovor. Pod terminom razvojni pogovor se je skrival coaching. Izraza nismo uporabili namerno, saj termin in koncept coachinga v or-

ganizaciji nista bila dovolj znana in domača. To bi lahko povzročalo pri vodjih odklanjanje in odpor. Postopek in pojem coachinga smo jim predstavili šele v pogovoru z njimi in ga pozneje v prispevku predstavili ter uporabljali tudi v objavah v interni komunikaciji (interni glasilo in intranet).

## Usposabljanje notranjih coachev

Nekaj časa smo bili tudi v dilemi, ali za izvajanje coachinga najeti zunanje ali usposobiti svoje (notranje) coache. Ne glede na to, ali je coach zunanji ali notranji, mora to biti oseba, kompetentna na svojem področju.

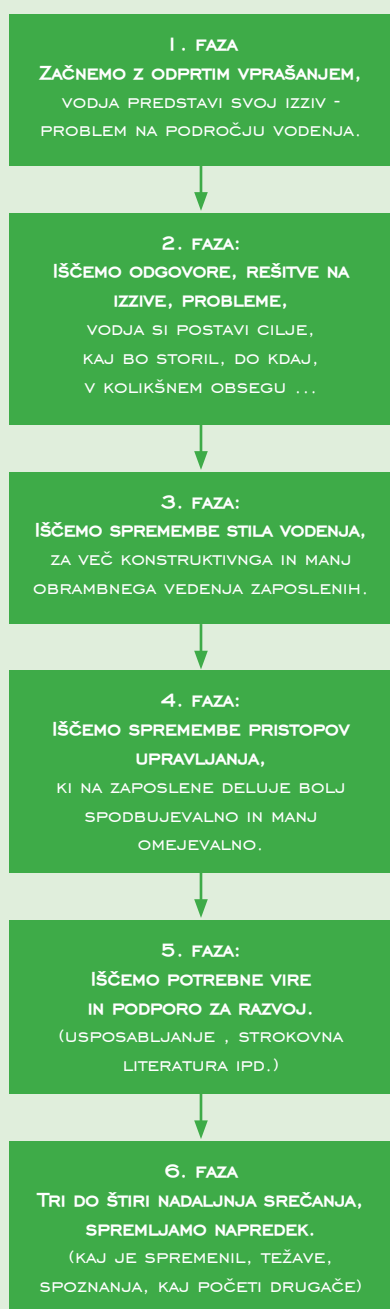
Glede na prakso v tujini smo se odločili, da začnemo coaching vodij srednje ravni vodenja z lastnimi – notranjimi coachi in ga pozneje za potrebe vrhnjega vodstva izvajamo z zunanjim coachem. Tako sva dva sodelavca Kompetenčnega centra jeseni 2012 v okviru Coaching akademije pridobila certifikat *usposobljeni notranji coach*. Izkušnje na praktičnih delavnicah iz različnih pristopov ter metod coachinga in pridobljeno teoretično znanje o ustvarjanju dodane vrednosti, analizi razvojnih potreb in načrtovanju strukture procesa, opolnomočenju in etiki coacha so omogočali, da prve coaching-pogovore z vodji začneva še pred koncem leta.

## Coaching – razvojni pogovor

Za medijsko panogo je značilno, da so vodje in uredniki osebe, ki imajo široko znanje z različnih humanističnih področij, toda delujejo v dokaj nepredvidljivem organizacijskem okolju, kjer se dosežki ne merijo z višino dobička, temveč prevladujejo kakovostna, pogosto subjektivna ustvarjalna merila. Naloga vodje ni nič drugačna – zagotavljati mora

PRI ODLOČITVI ZA NOTRANJI COACHING JE DOBRO UPOŠTEVATI TUDI TE DEJAVNIKE:

- **POZNAVANJE ORGANIZACIJE** – NOTRANJI COACHI SI LAHKO POMAGAJO S SVOJIM ZNANJEM O ORGANIZACIJI IN TO JIM OMOGOČA HITREJŠI ZAČETNI NAPREDEK PRI DELU S KLIENTI;
- **UČINKOVITEJŠE PRIDOBIVANJE POVRATNIH INFORMACIJ** – NOTRANJI COACH ZARADI SVOJEGA POLOŽAJA V ORGANIZACIJI LAŽJE OPAZUJE DELOVANJE KLIENTOV KOT EKSTERNI COACH, KI NI DEL ORGANIZACIJE, ZATO SO COACHING-SREČANJA UČINKOVITEJŠA;
- **SPodbujanJE ZAVEZANOSTI ORGANIZACIJE UČENJU** – NOTRANJI COACHING JE ZNAK UČEČE SE ORGANIZACIJE (ČEČ IN GROŠELJ, 2007, STR. 117–118).



HEMA: STRUKTURA INTERNEGA COACHINGA

konstruktivno delovno okolje, ki podpira ustvarjalnost vsakega zaposlenega. Tudi naloga coacha je v takšnem okolju enaka. Z različnimi pristopi, od vprašanj do zgodb, z metaforami in tišino, mora spodbuditi klienta, da sam najde najboljšo rešitev za lasten razvoj glede voditeljstva. Z uporabo značilnih orodij in metod ga mora privedi od tod, kjer je, tja, kjer želi biti. Pri tem mora coach posebno pozornost posvetiti pogosto močno izražene mu egu, biti iznajdljiv v pristopih nagovarjanja ega, saj je to ključno za uspeh procesa.

V kontinuiranem procesu coach pomaga vodjem poiskati učinkovite rešitve in jih pretvoriti v konkretne korake ter mini projekte. Pomembno je zlasti to, da sprotno spremlja njihov napredek v smer, v katero naj bi vodja voditeljske pristope tudi razvil.

## Notranji coaching v praksi

V praksi notranji coachi ob coachingu združujemo tudi del mentorske in svetovalne vloge.

Pri delu uporabljamo zgodbe, metafore in analogije z drugih področij, tudi tako, da na tej podlagi subtilno svetujemo, učimo. Poleg tega, da notranji coach upošteva nevarnost osebne involviranosti ali pristranskosti zaradi poznavanja organizacijskih situacij in ljudi, mora poskrbeti, da ne pride do kognitivne disonance, ko želi biti klient kompetenten sogovornik tudi na področjih, ki jih ne obvlada dovolj, zato prireja odgovore tako, da bi bili coachu bolj všeč, s tem pa slednji ne dobi realne slike o klientu.

V letošnjem letu v Kompetenčnem centru RTV Slovenija intenzivno nadaljujemo izvajanje coachinga izbrane skupine vodij in urednikov. Coaching strukturirano poteka v obliki štirih ali petih srečanj, skozi katera coach pelje klienta h končnemu cilju v šestih fazah.

Na prvo srečanje, ki traja dve uri, se mora coach temeljito pripraviti, saj je prvi vtis navadno odločilen za uspešnost procesa. Priprava poteka tako, da coach temeljito prouči 360-stopinjsko povratno oceno vodje/urednika, izlušči bistvene značilnosti njegovega vpliva in si na tej osnovi pripravi koncept z nekaj opornimi izhodišči za pogovor. Vsak udeleženec je poseben, ima svojo osebnost, svoj preferenčni slog vodenja in mora biti kot tak tudi obravnavan. Večina vodij je na položaj prišla zaradi izjemnih strokovnih sposobnosti. Voditeljstvo izvajajo intuitivno, po svojih občutkih, strokovnega znanja o vodenju in voditeljstvu pa jim primanjkuje. Pomembno je, da že prvo srečanje poteka po premišljenem načrtu, skozi natančno določeno strukturo, ki jo polnimo z vsebino razmišljanja, odgovori in rešitvami klienta. Struktura je pot, po kateri coach pripelje vodjo do zaželenega cilja, tj. vodenja, ki izboljša počutje in zavzetost zaposlenih.

Na prvem srečanju vodjem najprej predstavi-

mo povzetek ugotovitev 360-stopinjskega poročila o njihovem vplivu na organizacijsko kulturo. K tem ugotovitvam se v pogovoru večkrat vračamo. Odziv vodij na povratne informacije je večinoma pozitiven, saj jih zanima, kako jih vidi njihova okolica in kje so njihove priložnosti za razvoj. Vodje v pogovorih pogosto navajajo, da morajo vedenje deloma prilagajati prevladujoči kulturi izogibanja in nasprotovanja, da ne sprožijo prevelikega odpora. Struktura prvega srečanja poteka v petih fazah. V prvi fazi vodja predstavi svoj izziv – problem na področju vodenja, v drugi si postavlja cilje, kaj bo storil, do kdaj, v kolikšnem obsegu ..., v tretji raziskuje priložnosti za spreminjanje svojega stila vodenja, da bi pri zaposlenih izzval več konstruktivnega in manj obrambnega vodenja, v četrti raziskuje priložnosti za spreminjanje svojih pristopov upravljanja (nalog, ljudi in sebe samega), da bi na zaposlene deloval bolj spodbujevalno in manj omejevalno. V končni, peti fazi prvega srečanja pogovor teče o virih in podpori, potrebni za nadaljnji razvoj (knjige, praktično usposabljanje, teme, o katerih bi se pogovoril z nadrejenim). Peti fazi sledi še dogovor o nadaljnjih srečanjih.

Pri drugem in naslednjih srečanjih je presenetljivo to, da so se za nadaljnja srečanja odločili tudi vodje, ki so se prvega srečanja udeležili odklonilno ali skeptično. Od drugega do četrtega srečanja coach in vodja spremljata napredek pri razvoju zaželenega voditeljskega vodenja. Na vsakem srečanju je struktura enaka. Na vseh nadaljnjih, krajših enournih srečanjih teče pogovor:

- o doseženih spremembah vodenja in uredništvu zastavljenih ciljev s prejšnjega srečanja;
- o težavah, na katere je pri spreminjanju vodenja in doseganju zastavljenih ciljev naletel;
- o novih spoznanjih, ki jih je doživel ob spreminjanju vodenja;
- o novih načrtovanih spremembah, kaj bo počel drugače pri spreminjanju vodenja.

Vloga coacha pa se z zadnjim formalnim srečanjem ne konča. Coach in klient se po potrebi dobita tudi, če klient čuti potrebo po spremembah, novi smeri razvoja.

## Sklepne ugotovitve

V letošnjem letu je v coaching vključenih 40 vodij/urednikov. Večina jih je že vstopila v šesto fazo in je v fazi drugega srečanja. Vsi pa imajo za sabo že prvih pet faz. Po odzivih vodij na prvo seznanitev z notranjim coachingom lahko razlikujemo skupine, ki izražajo:

- **zavračanje;** že vnaprej so proti – zavračajo vsakršno misel na tak pogovor in imajo izrazito negativno mnenje o coachingu; težko najdejo čas za pogovor in za »slabše ocene« svojega vodenja iščejo razloge pri drugih; takšnih je bilo približno 10 odstotkov;

- **sprejemanje;** coaching so sprejeli z zanimanjem; takoj so bili pripravljeni priti na pogovor in so aktivno in tvorno sodelovali; takšnih je večina vključenih vodij, približno 60 odstotkov;
- **navdušenje;** izrazili so navdušenje nad pristopom in mnenje, da bi s tem morali začeti že prej; odnos do coachev in procesa je bil pozitiven, navduševali so se nad idejami, ki so se jim porajale, menili, da je bilo koristno porabljen čas, ipd.; takšnih je bilo približno 30 odstotkov.

Večina dosedanjih udeležencev coachinga je, poleg potrebe po strokovni literaturi o vodenju in voditeljstvu, v pogovorih izrazila potrebo po mentorstvu, pa tudi po usposabljanju o voditeljskih veščinah na praktičnih delavnicah. Pridobivanje novega znanja je seveda nujna sočasna aktivnost – »priloga« izvajanju coachinga. Prva skupina vodij se že udeležuje tretjega od sedmih modulov Akademije vodenja, načrtujemo pa tudi krajša dvournna predavanja in enodnevne tematske delavnice s področij vodenja in motiviranja ter usposabljanja iz voditeljskih veščin v obliki sproščene timbilinga.

Na podlagi odziva drugih zaposlenih ugotavljamo, da jih večina sprejema coaching kot dobrodošlo razvojno orodje, ki bo pripomoglo k bolj pozitivnemu počutju na delovnem mestu, zato načrtujemo notranji coaching za naslednjo skupino 40 vodij v naslednjem letu.

Za uvajanje in razširjanje kulture coachinga v organizaciji je tudi pomembno, da vodje udeležene v procesu za coaching navdušimo in jim kasneje omogočimo pridobitev znanja in veščin coachinga, ki jih lahko s pridom uporabijo pri vodenju zaposlenih in tako omogočajo, da vsak zaposleni razvije svoje potenciale, zato želimo nad coachingom najbolj navdušene vodje v Coaching akademiji usposobiti za izvajanje coachinga.

V prvi fazi vpeljave coachinga rezultati res še niso tako očitni ali merljivi, vendar *kljub temu neizpodbitno drži, da doslej še ni bilo organizacije, ki ne bi imela koristi od večje iskreno-*

*sti, manjšega števila odpovedi, boljše komunikacije med zaposlenimi, zavestnega razvoja talentov in discipliniranih vodij, ki imajo občutek za delo z ljudmi. Iz tega sledi, da je gradnja kulture coachinga eden bistvenih faktorjev za dolgoročno učinkovitejše in uspešnejše poslovanje.* (Čeč in Grošelj, 2007, str. 119)

■ **Roman Kolar** je vodja Kompetenčnega centra RTV Slovenija, katerega primarno poslanstvo je razvoj vodstvenih kompetenc, in coach.

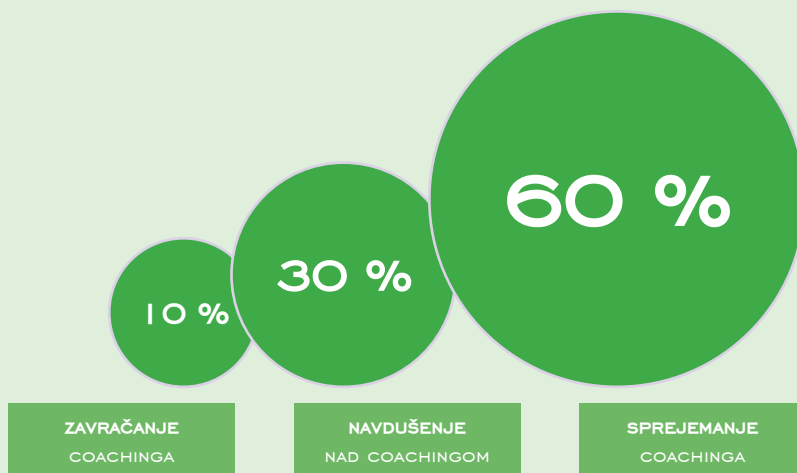
■ **Mag. Robert Cmiljanič** kot samostojni strokovni sodelavec za kadre deluje na področju razvoja kadrov in kot coach.

## Viri

- Buckingham, M. in Coffman, C. First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. Simon & Schuster. 1999.
- Čeč, F. in Grošelj, B. (2007). Coaching za managerje. Radeče. Inštitut za coaching.
- Flynn, G. Stop Toxic Managers before They Stop You. Workforce. 1999.
- Gruban, B. (2012). Kratek povzetek poročila o raziskavi organizacijske kulture v Javnem Zavodu RTV Slovenija. Ljubljana. DIALOGOS, Strateške komunikacije. Interno gradivo.
- Gryn, M. Dysfunctional Leadership. 2013. [http://www.mgleadership.co.za/articles/dysfunctional\\_leadership.html](http://www.mgleadership.co.za/articles/dysfunctional_leadership.html) (15. 5. 2013).
- Kets de Vries, M. Dysfunctional Leadership. 2003. <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2219> (15. 5. 2013).
- Lipman-Blumen, J. The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. 2005. <http://www.iveybusinessjournal.com/author/jlipmanblumen> (15. 5. 2013).
- Reed, G. E. Toxic Leadership. Military Review. July-August. 67-71. 2008.
- Tavanti, M. Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them. 2011. <http://works.bepress.com/marcotavanti/32> (15. 5. 2013).

## POGLED NAPREJ

VSAK COACH, GLEDE NA OSEBNE ZNAČILNOSTI, PREFERENCE IN IZKUŠNJE, RAZVIJE SVOJ PRISTOP IN NAČIN IZVAJANJA COACHINGA. VSAKOKRAT SE MORA INVENTIVNO PRILAGAJATI SPECIFIČNI SITUACIJI IN ZNAČILNOSTIM UPORABNIKA. ŠIROKO ZNANJE O ORGANIZACIJSKEM VEDENJU IN METODOLOŠKIH PRISTOPIH JE TEMELJNI POGOJ ZA USPEŠNO DELO IN IZPOLNJEVANJE POSLANSTVA COACHA, INTERNEGA IN ZUNANJEGA. UVELJAVLJANJE KULTURE COACHINGA JE V JAVNEM ZAVODU RTV V ZAČETNI FAZI, PRVI ODZIVI IN REZULTATI PA NAS PREPRIČUJEJO, DA JE ODLOČITEV O IZBIRI COACHINGA KOT RAZVOJNEGA ORODJA PRAVILNA. V KOMPETENČNEM CENTRU JE ŽE ZDAJ NA VOLJO VODJEM, UDELEŽENCEM COACHINGA, IN TUDI DRUGIM ZAPOSLENIM ELEKTRONSKO GRADIVO (PRISPEVKI O VODITELJSKIH, KOMUNIKACIJSKIH IN MOTIVACIJSKIH VEŠČINAH). V PRIHODNJE SE JE TREBA POTRUDITI ZA UVEDBO SPLETNE KNJIŽNICE, KI JO BOMO DOPOLNJEVALI Z GRADIVOM NAŠE LASTNE PRODUKCIJE IN BOGATEGA MULTIMEDIJSKEGA ARHIVA RTV SLOVENIJA. ZA VRHNJE VODSTVO NAČRTUJEMO IZVAJANJE COACHINGA Z ZUNANJIMI COACHI, SAJ RAZISKAVE IN IZKUŠNJE DRUGIH KAŽEJO, DA ZA USPEŠNO IMPLEMENTACIJO IN UČINKE COACHINGA NE ZADOŠČA IZVAJANJE COACHINGA LE NA SREDNJI RAVNI VODENJA. POTREBEN JE TUDI PRISTOP TOP-DOWN. VRHNJE VODSTVO MORA DELOVATI Z ZGLEDOM IN PODPIRATI COACHING V ORGANIZACIJI, SAJ LAHKO LE TAKO PROCES ZAŽIVI V POLNEM OBSEGU.



SLIKA: ODZIVI VODIJ NA NOTRANJI COACHING

# Kaj pričakuje vodilni management od kadrovske funkcije

## Rezultati raziskave

Kadrovska funkcija se vsak dan srečuje z novimi izzivi, ki ustvarjajo potrebo po njeni notranji transformaciji. V iskanju učinkovitih načinov ustvarjanja dodane vrednosti za podjetje si kadrovska skupnost pri nas zastavlja vprašanja, kot so: kakšna je vloga kadrovske funkcije v podjetju danes in kakšna bo čez pet let, v katero smer se bo razvijala in s kakšno intenziteto, kakšne kompetence oblikujejo kadrovskega strokovnjaka prihodnosti, kakšna pričakovanja imajo do kadrovske funkcije deležniki, kako lahko kadrovska funkcija pripomore k uresničevanju strategije podjetja, kakšna je njena vloga pri upravljanju sprememb ...



Za lažji vpogled smo tokrat za povratne informacije o vlogi kadrovskih managerjev in pričakovanjih vprašali vodilni management. Raziskava je bila pripravljena že konec leta 2012, potekala pa je od 15. januarja do 2. aprila 2013. V njej je sodelovalo 76 slovenskih managerk in managerjev, voljnih **prispevati** lasten pogled v nizu iskanj prebojnih razvojnih paradigem. Podatki o številu sodelujočih so sami po sebi zgovorni in dajejo kadrovski funkciji prvo sporočilo: biti vidnejši in prodornejši pri uveljavljanju stroke.

Raziskava je zajemala šest vprašanj, ki so naslavljala štiri osrednje kadrovske vloge: včeraj, danes in jutri, poznavanje in obvladovanje temeljnih kadrovskih procesov, vpetost kadrovske funkcije v odnose z javnostjo, vlogo kadrovskega strokovnjaka pri upravljanju sprememb, organizacijske vloge za doseganje strategije in lastnosti kadrovskega strokovnjaka. Rezultate raziskave smo prvič predstavili na

Slovenskem kadrovskem kongresu 18. aprila 2013 v Portorožu.

### Od administrativne podpore do strateškega partnerja vodstvu

Najprej nas je zanimalo, katera kadrovska vloga je v očeh managementa trenutno najpomembnejša, katera je bila v preteklosti in katera bo v prihodnosti. Pri opredelitvi kadrovskih vlog smo izhajali iz dognanj Davea Ulricha, ki ugotavlja, da so kadrovskemu področju najpomembnejše dodeljene štiri osrednje vloge:

- 1. administrativni strokovnjak (admin expert):** ta vloga vključuje učinkovito izvajanje administrativnih postopkov, kot so obračun plač, časovni obračuni, upravljanje drugih osebnih podatkov;
- 2. zaveznik zaposlenih (employee champion):**

v tej vlogi HR skrbi pretežno za vsakdanje potrebe zaposlenih, pomaga pri reševanju težav pri delu in jih odpravlja ...;

- 3. upravitelj sprememb (change agent):** v tej vlogi HR načrtno podpira zaželene spremembe v podjetju; strokovnjaki za HR proaktivno usmerjajo spremembe, pri tem analizirajo strukturo podjetja in jo tudi razvijajo;

- 4. strateški partner vodstva (strategic partner):** pri izvajanju te vloge HR pomaga pri izvajanju strategije podjetja; z vključevanjem HR v strategijo podjetja se poveča verjetnost, da bo ta tudi uspešno izvedena.

Pred petimi leti je bila po mnenju managementa v ospredju administrativna vloga, ki si je pridobila kar 60 točk od 100 možnih. To potrjuje tudi nedavna raziskava o kadrovskih vlogah, izvedena leta 2010 na HRM-konferenci, ko smo tem povprašali kadrovske strokovnjake (Petrič, HRM revija, 2010, str.

53). Pred petimi leti je bila najmanj zastopana vloga upravitelj sprememb (4 točke), druga najbolj zastopana pa je bila zaveznik zaposlenim (5 točk).

### *Danes najbolj zastopana kadrovska vloga je vloga upravitelj sprememb.*

Zdaj je precej drugače. Management meni, da je najpomembnejša vloga upravitelj sprememb, (65 točk), tesno skupaj se pojavljata vlogi zaveznik zaposlenih (59) in strateški partner vodstvu (53). Administrativna vloga tudi po mnenju managementa izgublja pomen, management priporoča *outsourcing*.

Čez pet let bo po mnenju managementa v ospredju strateška vloga, ki si je pridobila 41 točk od 100 možnih, zelo bo zastopana tudi vloga upravitelj sprememb (32), vloga zaveznik zaposlenim in administrativna vloga pa bosta skoraj izgubili pomen.

### *Merjenje in upravljanje produktivnosti ter učinkovitosti v podjetju je naloga linijskih vodij.*

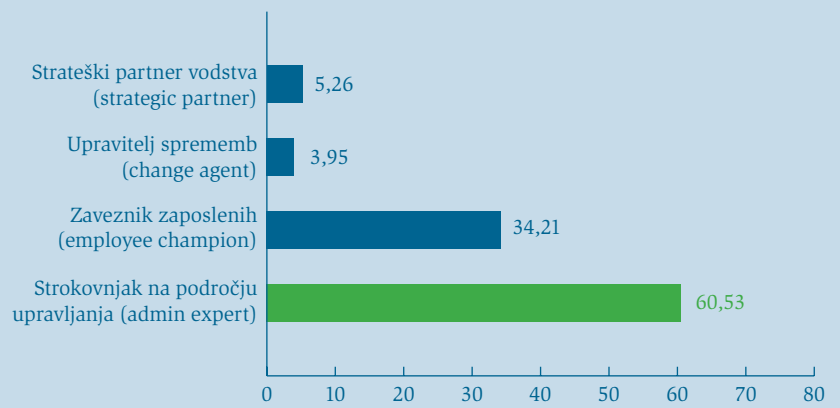
Predvidevanja Davea Ulricha so bila torej več kot pravilna, ko je napovedal, da se mora kadrovska funkcija čim prej izviti iz spon administrativne vloge, ki ne prinaša dodane vrednosti podjetju, in se preleviti v strateškega partnerja zaposlenim. Na Slovenskem kadrovskem kongresu 2013 smo k rezultatom te raziskave dodali še apel, da mora kadrovska vloga postati strateški partner vodstvu že zdaj, ne čez pet let.

## **Vloga kadrovskega strokovnjaka pri upravljanju sprememb**

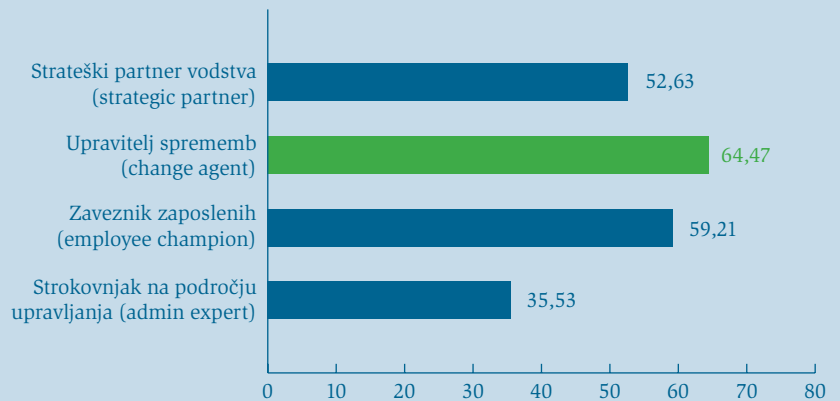
Trenutno najbolj zastopana kadrovska vloga je vloga upravitelj sprememb.

Kaj naj kadrovski strokovnjak v tej vlogi izvaja, kaj je pri tem najpomembnejše po mnenju managementa ?

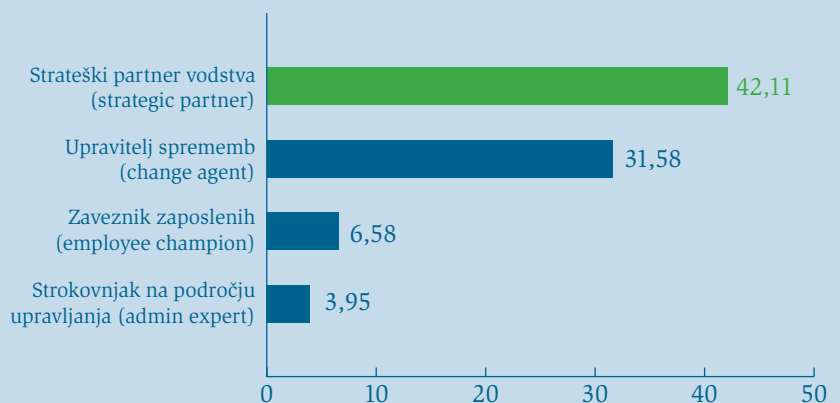
Kadrovski strokovnjak bo uspešen v tej vlogi, če bo najprej zagotovil predanost ključnih oseb, da bodo podpirale spremembe. Najprej naj za načrtovane spremembe pridobi zaveznike med posamezniki, ki imajo večji vpliv v podjetju. To je po mnenju managementa tudi ključno pri upravljanju vloge agent sprememb. Skoraj enako pomembno je, da zna identificirati in odpravljati vir upora do sprememb. Ko vnašamo v podjetje spremembe, se skoraj vedno pojavi tudi upor do njih. Praviloma se jim upiramo, najbrž se jih veseli le dojenček, ko mu zamenjaš mokro plenico. Lahko jih predvidimo, pa tudi žarišča in vire upora. Prej ko jih kadrovik identificira, prej jih lahko



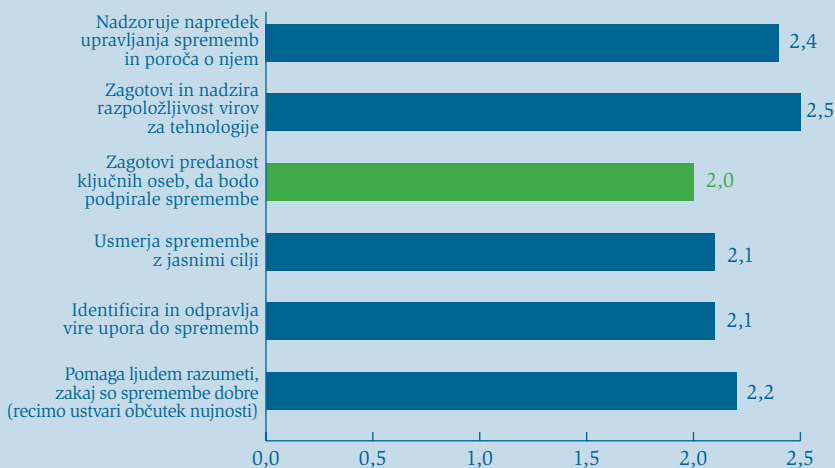
Graf 1 : Kadrovske vloge pred petimi leti



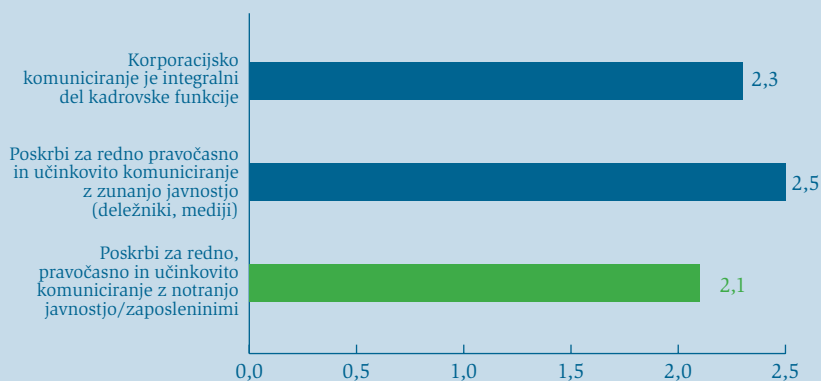
Graf 2: Kadrovske vloge zdaj



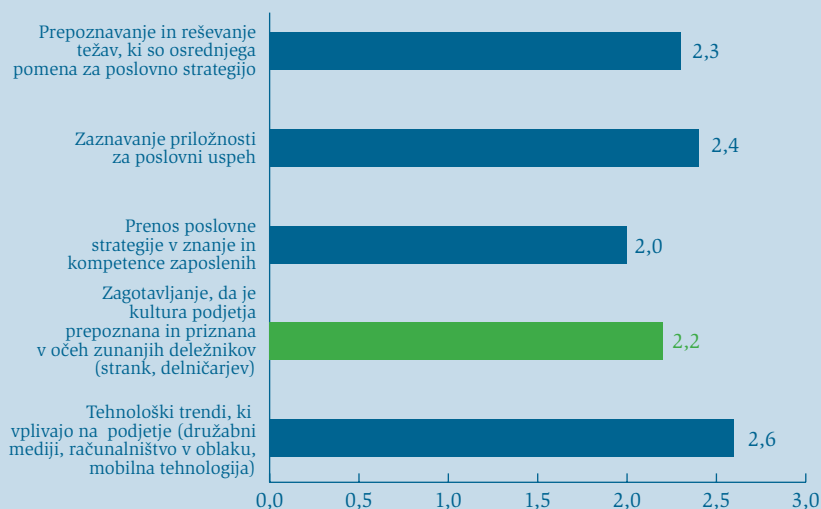
Graf 3: Kadrovske vloge čez pet let



Graf 4: Vloga kadrovskega strokovnjaka pri upravljanju sprememb



Graf 5: Vpetost kadrovske funkcije v odnose z javnostjo



Graf 6: Poznavanje in obvladovanje drugih poslovnih dejavnosti in funkcij v podjetju

začne sistematično in načrtno upravljati. Hkrati mora znati usmerjati spremembe z jasnimi cilji, pri čemer se mora vprašati, kaj naj bo njihov rezultat. V kadrovski praksi se največkrat zatakne ravno pri slednjem. Cilji sprememb niso dorečeni, če pa so, so pogosto premalo jasni.

*Managerji od kadrovskih strokovnjakov pričakujejo zlasti pomoč pri prenosu poslovne strategije v znanje in kompetence zaposlenih.*

Pri upravljanju sprememb je pomembno tudi, da zna pomagati razumeti, zakaj so spremembe dobre. Pri tem obstaja vrsta metod, ki jih lahko uporabi glede na stanje *duha* v podjetju, ki jih recimo razkriva orodje *Energije organizacije*. Denimo ustvari občutek nujnosti ali navdušuje zaposlene za spremembe. Med manj pomembne aktivnosti kadrovskega strokovnjaka pri upravljanju sprememb spadajo poročanje in nadzorovanje napredka upravljanja sprememb in zagotavljanje ter nadziranje razpoložljivosti virov za tehnologije, s katerimi upravljamo spremembe.

### Vpetost kadrovske funkcije v odnose z javnostjo

Večkrat smo že razpravljali o pomenu tesne prepletenosti in sodelovanja kadrovske funkcije s funkcijo odnosov z javnostjo in s tem internega komuniciranja. Managerje smo vprašali, kako pomembno je, da je **kadrovska funkcija vpeta v odnose z javnostjo z izvajanjem različnih aktivnosti**.

Managerji menijo, da je najpomembnejša naloga kadrovskega strokovnjaka skrb za redno, pravočasno in učinkovito komuniciranje z notranjo javnostjo, torej zaposlenimi.

Manj pa je pomembno, da je korporacijsko komuniciranje integralni del kadrovske funkcije. Tudi raziskava je pokazala, da je najmanj pomembno redno pravočasno in učinkovito komuniciranje z zunanjo javnostjo – deležniki, mediji.

*Managerji menijo, da je najpomembnejša naloga kadrovskega strokovnjaka skrb za redno, pravočasno in učinkovito komuniciranje z notranjo javnostjo, torej zaposlenimi.*

Iz rezultatov lahko sklepamo, da sodelovanje med kadrovske funkcije in funkcijo odnosov z

javnostjo ni optimalno in ponuja veliko možnosti za izboljšanje ter priložnosti za doseganje višje dodane vrednosti obeh funkcij oziroma njuno integracijo.

## Do odličnosti kadrovske funkcije s poznavanjem drugih poslovnih dejavnosti in funkcij

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako pomembno je, da kadrovske strokovnjake oziroma kadroviki pozna in obvladuje posamezne poslovne dejavnosti in funkcije v podjetju, med katerimi smo poudarili:

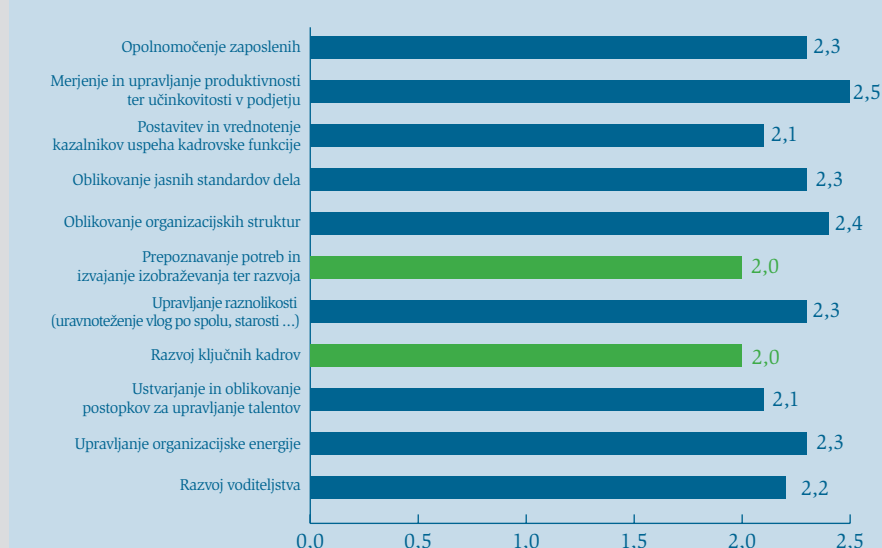
1. tehnološke trende, ki vplivajo na podjetje (recimo družbeni mediji, računalništvo v oblaku, mobilna tehnologija);
2. zagotavljanje, da je kultura podjetja spoznana in priznana v očeh zunanjih deležnikov (denimo strank, delničarjev);
3. zaznavanje priložnosti za poslovni uspeh;
4. prepoznavanje in reševanje težav, pomembnih za poslovno strategijo;
5. prenos poslovne strategije v znanje in kompetence zaposlenih.

Managerji od kadrovskih strokovnjakov pričakujejo zlasti pomoč pri prenosu poslovne strategije v znanje in kompetence zaposlenih. Visoko na lestvici pomembnosti je tudi zagotavljanje prepoznavnosti kulture podjetja v očeh zunanjih deležnikov, med manj pomembne pa spadata zaznavanje priložnosti za poslovni uspeh in poznavanje tehnoloških trendov, ki vplivajo na podjetje.

Managerji od kadrovskih strokovnjakov torej pričakujejo predvsem večjo intenziteto aktivnosti pri prenosu poslovne strategije v znanje in kompetence zaposlenih.

## Za doseganje poslovne strategije podjetja sta ključna izobraževanje in razvoj kadrov

Kadrovska funkcija vse bolj prehaja v strateško vlogo, kot smo ugotovili na začetku, strateška vloga kadrovskih strokovnjakov pa je prevladujoča vloga prihodnosti. Podjetja se vse bolj zavedajo, da strategije uresničujejo zaposleni. Pri tem je zanimivo, da se v povprečju kar 68 odstotkov sicer dobro zapisanih strategij ne uresniči, razlog pa je večinoma v slabi komunikaciji in strategije preprosto ne prodrejo do zaposlenih. Ravno zato nas je v raziskavi podrobneje zanimalo, kako je lahko kadrovska funkcija pri tem učinkovitejša in katere specifične organizacijske vloge naj kadrovske strokovnjake izvaja in katere so potrebne za doseganje strategije podjetja. Najpomembnejša specifična organizacijska vloga za doseganje strategije podjetja je prepoznavanje potreb in izvajanje izobraževanja



Graf 7: Specifične organizacijske vloge kadrovskega strokovnjaka, potrebne za doseganje strategije podjetja



Graf 8: Pomembnost zastopanosti izbranih lastnosti kadrovskega managerja

ter razvoja. To ni presenetljivo, saj lahko ta čas označimo kot čas spremembe miselnih vzorcev. Enako pomemben je tudi razvoj ključnih kadrov. *Ustvarjanje in oblikovanje postopkov za upravljanje talentov* in postavitev ter vrednotenje kazalnikov uspeha kadrovske funkcije sta po mnenju managementa naslednji najpomembnejši specifični vlogi kadrovskih strokovnjakov, s čimer lahko prispevajo k uresničevanju strategije podjetja. Management se zaveda, da je tudi razvoj voditeljstva vse pomembnejše področje delovanja kadrovskih strokovnjakov, pa tudi upravljanje

organizacijske energije. Ta je vse pomembnejša za doseganje ciljev podjetja, izkazuje pa se v tem, kaj in kako zaposleni mislijo, kaj in kako čutijo in kako se pri tem vedejo. K temu spadajo tudi opolnomočenje zaposlenih in jasni standardi dela. To pomeni, da jim je treba najprej dati pravo znanje in kompetence, nato pa tudi pristojnosti za odločanje. Med najmanj pomembne specifične vloge kadrovskih strokovnjakov pa management uvršča merjenje in upravljanje produktivnosti ter učinkovitosti v podjetju, vendar se strinja, da je to glavna vloga linijskih vodij.

## Dober kadrovski strokovnjak razvija najprej sebe

Management smo vprašali tudi, katere osebne lastnosti in kompetence mora imeti kadrovski strokovnjak po *njihovi meri*.

Med najpomembnejšimi so tri: kadrovik mora razvijati predvsem samega sebe, mora si znati pridobiti zaupanje ključnih deležnikov in izkazovati osebno integriteto ter etiko. Pomembno je tudi doseganje konkretnih učinkov pri delu.

*Med najpomembnejšimi osebnimi lastnostmi in kompetencami kadrovskih strokovnjakov so: kadrovik mora razvijati predvsem samega sebe, mora si znati pridobiti zaupanje ključnih deležnikov in izkazovati osebno integriteto ter etiko.*

Visoko na lestvici pomembnosti so tudi samozavest in skromnost kadrovskega strokovnjaka, zaupanje v druge in uveljavljanje kadrovske funkcije v podjetju.

Med najmanj pomembne pa management uvršča vpliv kadrovskih strokovnjakov na vodje v podjetju, prevzemanje tveganja in smisel za humor. Presenetljivo pa je, da ne pričakuje od kadrovskih strokovnjakov, da bodo še naprej gonilci sprememb.

■ **Dr. Danijela Brečko** je direktorica podjetja Planet GV in strokovnjakinja za kadrovski ter strateški management.

## Literatura

Petrič, Urška: Spreminjajoča se vloga HR-manajerjev – izsledki iz raziskave, Revija HRM, letnik 8, november 2010, str. 50–55.

## Namesto sklepnih misli – poiščimo prave gradnike preobrazbe kadrovske funkcije

Temeljni cilj raziskave je bil nastaviti si zrcalo, da bi dobili konkretne predloge za ukrepe za preobrazbo kadrovske funkcije. Na koncu prispevka navajam nekaj razmišljanj, kako doseči cilj, njihovo smiselnost in upravičenost pa dokazujejo tudi izsledki predstavljene raziskave. Svoje razmišljanje sem strnila v šest apelov za trajnostno preobrazbo kadrovske funkcije.

- 1. Drznimo si razmišljati strateško.** Da si to lahko privoščimo, moramo strategijo podjetja najprej poznati, razumeti in sprejeti. Vse troje je enako pomembno. Domnevam, da pozna sleherni kadrovik strategijo svojega podjetja. Malo manj pa jo tudi razume. Ključna naloga pri opravljanju strateške vloge kadrovika je dobro razumevanje strategije podjetja. Tisti kadroviki, ki imate to srečo, da pri oblikovanju poslovne strategije sodelujete, s tem nimate težav, tisti, ki pa pri tem ne sodelujete, pa si morate preprosto upati kdaj tudi kaj vprašati.
- 2. Prenesimo poslovno strategijo v znanje in kompetence zaposlenih ...** Razumevanje strategije se kaže tudi v sposobnosti prenesti jo v znanje in kompetence zaposlenih. Pri tem v praksi pogosto opažam zadrego kadrovskih strokovnjakov in izobraževalnih managerjev, ki preprosto nimajo dovolj ali pravih virov za pripravo izobraževalnih programov. Brez kompetenčnih modelov je težko oblikovati dober izobraževalni program in najti primernega izvajalca zanj. Pri tem je treba opozoriti tudi na to, da je večji izziv *odučiti* ljudi starega znanja kot naučiti jih novega.
- 3. V raziskavi so se pokazale kot tri najpomembnejše lastnosti kadrovskega managerja skrb za osebni razvoj, skrb za zaupanje in skrb za integriteto,** zato pri tem ne bo odveč poudariti pomen vseživljenjskega izobraževanja in vlaganja vase, pri čemer praktično ni mogoče več ločevati strokovnega in osebnega razvoja. Vsaka oblika izobraževanja ima vselej oba naboja.
- 4. Še večji poudarek bo treba dati notranjemu komuniciranju.** Kadrovska funkcija se v prizadevanju za izhod iz krize loteva številnih projektov, lepo načrtovanih, toda večkrat slabo skomuniciranih. Uspešnost projekta je odvisna predvsem od tega, kako je skomuniciran, ne od njegove vsebine, torej apel za vse kadrovske strokovnjake: učinkovito in zlasti pravočasno komuniciranje z notranjo javnostjo je ključ do uspeha kadrovske funkcije.
- 5. Navdušite ključne ljudi za podporo spremembam.** Brez notranjih zaveznikov vam ne bo uspelo. Tudi pri spremembah velja načelo kritične mase, torej navdušite ključne posameznike za spremembe, tiste, ki imajo največji vpliv v podjetju. Upravljanje sprememb se vselej začne zgoraj. Naredite ključne posameznike za ambasadorje in vse bo steklo veliko hitreje.
- 6. Izobražujte za jutrišnji dan in razvijajte ključne kadre.** Med krizo so se proračuni za izobraževanje precej zmanjšali. Toda varčevati na področju izobraževanja in razvoja kadrov je ravno med krizo usodno za podjetje in odlična priložnost za konkurenco. Moralo bi biti nasprotno, trenirajmo in izobražujmo še več, da bomo v pravi kondiciji, ko se bo tekma znova začela.

Čisto na koncu naj se poigram še z besedo **recesija**, ki je pravzaprav povzročila potrebo po preobrazbi kadrovske funkcije. Z njo smo dobili priložnost, da se osvobodimo spon administrativne vloge in sprejmemo nove izzive. Besedo lahko zapišemo tudi kot **recisi-ja**.\* Torej recite si **ja** – hočem, znam in zmorem prispevati k preobrazbi kadrovske funkcije in še enkrat **ja** – hočem, znam in zmorem prispevati k preobrazbi svojega podjetja.

\* Slovenski jezik vsebuje kar 80 odstotkov prvih sanskrita, najstarejšega znanega jezika. Nekateri pravijo, da je zato arhaičen. Morda res, je pa zato poln skritih sporočil.



NOVOST NA SLOVENSKEM ZAVAROVALNEM TRGU

NAJNIŽJA PREMIJA  
ZA  
NAJVIŠJE KRITJE



**ZM PRIZMA Hibrid**  
Danes za jutri

Z osebnim zavarovanjem **ZM PRIZMA Hibrid** ste pripravljeni na vse izzive.  
Inovativna rešitev **ZM PRIZMA Hibrid** zavarovanje - varčevanje - donos - varnost.

# Zakaj bi morale organizacije imeti zavzete zaposlene in kakšen je vpliv stresa na zavzetost

**S**tres je stanje, ki izhaja iz slabega počutja, do katerega pride zaradi nezmožnosti, da bi izpolnili zahteve in pričakovanja drugih. Kaže se v zmanjšanju učinkovitosti, storilnosti in kreativnosti posameznika.

Uspešno spoprijemanje s stresom izboljšuje zavzetost zaposlenih, zmanjšuje psihično napetost, omejuje absentizem in občutno zmanjša fluktuacijo na delovnem mestu. Namen prispevka je, prvič, prikazati vpliv obvladovanja stresa na zavzetost zaposlenih na splošno in, drugič, obravnavati izsledke raziskave, ki smo jo izvedli v organizaciji za zavarovalniške storitve.



## Uvodne misli

Z družbenimi spremembami se spreminjajo tudi družbeni odnosi. Priča smo tudi hitremu tehnološkemu razvoju. Poslovno okolje od organizacije zahteva uspešnost (Schuler in Jackson, 2006). Osnovni dejavniki (spreminjanje pričakovanj in želja odjemalcev, vse večja konkurenčnost, spreminjanje zakonodaje, načina dela zaposlenih ipd.) zahtevajo stalno spreminjanje organiziranosti organizacije (Schermerhorn, Hunt in Osborn, 2004). Vse to od zaposlenega zahteva hitro prilagoditev. Njegov občutek samospoštovanja, socialne varnosti in veljave je stalno ogrožen (Locker in Gregson, 1993). Intenzivna in dolgotrajna izpostavljenost pritiskom pa se izraža v fizičnih, psihičnih in socialnih motnjah. Ta pojav imenujemo stres. Ker ta postaja stalnica osebnega in poslovnega življenja posameznika, se je treba z njim naučiti živeti, ga zna-

ti uvideti in obvladovati. Evropska unija je obvladovanje stresa zapisala v strategijo programa varstva in zdravja pri delu v obdobju 2007–2012. Ne smemo pa zanemariti tega, da nekaj stresa potrebujemo, saj deluje kot gonilna sila, ker se ob ustrezni količini stresa bolj potrudimo in smo bolj motivirani (Locker in Gregson, 1993). Med pomembnejša orodja za motiviranje zaposlenih spada delegiranje moči in možnosti odločanja (možnost odločanja pri/o samostojnem delu, vključenost v odločanje pri splošnih vprašanih dela in organizacije). O tem govorijo številne raziskave (CLC, 2003; Gallup, 2006). Priložnost, da lahko zaposleni izrazijo svoje poglede in predloge, preden odločitev sprejme management, zelo vpliva na njihovo zadovoljstvo in zavzetost, ne glede na vpliv, ki ga imajo zaposleni na izbrano odločitev (Yukl, 2010). Zaradi doslej opisanega smo se v izbrani or-

ganizaciji za zavarovalniške storitve odločili izvesti kvantitativno raziskavo z namenom prikazati vpliv obvladovanja stresa na zavzetost zaposlenih in nakazati usmeritve za izboljšanje uspešnosti poslovanja. S korelacijskim koeficientom smo ugotovili, da ima dimenzija obvladovanja stresa statistično pozitiven vpliv na zavzetost zaposlenih. To pomeni, da lahko z obliko in načinom obvladovanja stresa vplivamo na zavzetost zaposlenih.

## Obvladovanje stresa in zavzetost zaposlenih

Beseda stres se pogosto pojavlja in pomeni napetost, napor, pritisk, breme. Stres je tudi telesna, fizična in duševna reakcija organizma na obremenitve (Schmidt, 2003; Ihan, 2004). Sicer ni bolezen, toda če je močan in traja dlje časa, lahko ogrozi duševno ali fizično

zdravje. Prizadene lahko kogarkoli, v katerikoli panogi in organizaciji. Določena raven stresa sicer lahko izboljša storilnost in ustvari zadovoljstvo ob doseganju ciljev, ko pa postane prevelik (reorganizacije, stalne spremembe v tehnologiji, potrebnem znanju, veščinah in delovnih razmerah, preobremenjenost, slaba obveščenost), to povzroči stres. To je slabo za zaposlene in njihove organizacije.

Stres vodi v zdravstvene težave, povzroča motnje v storilnosti, kreativnosti in konkurenčnosti (Looker in Gregson, 1993, 102). Zaradi stresa na delovnem mestu prihaja do povečanega absentizma, slabe motivacije za delo in neučinkovitosti. Vse to ima ekonomske posledice za organizacijo, ki se zato srečuje z večjo fluktuacijo,<sup>1</sup> pogostejšimi bolniškimi dopusti in slabšo storilnostjo ter produktivnostjo zaposlenih. Delodajalci so bolj usmerjeni k cilju, zato se pogosto prepozno zavedo zdravstvenega stanja zaposlenih, ki ga povzroča stres na delovnem mestu.

### Organizacija, ki se loteva obvladovanja problema z delom povezanega stresa, mora upoštevati, da so tovrstni stroški bistveno nižji od stroškov zaposlovanja novih kadrov, plačevanja nadur ipd.

Wellins in Concelman (2005) opisujeta zavzetost kot *spoj pripadnosti, lojalnosti, produktivnosti in lastništva*. Prepričana sta, da je zavzetost sila, ki motivira zaposlene k temu, da bolje (ali slabše) izvedejo naloge in uresničijo poslovne cilje. Nekateri praktiki opredeljujejo zavzetost v smislu organizacijske pripadnosti. Maslach idr. (2001) menijo, da zavzetost označuje energija, vpletenost in učinkovitost. Zavzeti zaposleni deluje s strastjo in občuti globoko povezanost s podjetjem (Buckingham in Coffman, 1999; Coffman, 2003). Rutledge (2005) meni, da je aktivno zavzeti zaposleni navdušen nad tem, kar počne (*Rad bi to naredil*), pripaden (*Uspešen bom v tem, kar počnem*) in očaran (*Obožujem to, kar počnem*). Nasprotno pa nezavzeti zaposleni »štempljajo prihod«, aktivno nezavzeti pa svojo nezadovoljstvo, nesrečo in nezavzetost živijo in širijo tudi v podjetju in s tem izničijo vsa prizadevanja aktivno zavzetih zaposlenih (Lockwood, 2007).

Raziskava Towers Perrin iz leta 2005 *Global Workforce Survey*, ki je vključila okrog 85.000 zaposlenih za polni delovni čas v velikih in srednje velikih podjetjih po vsem svetu, kaže, da je le 14 odstotkov zaposlenih po

<sup>1</sup> Spreminjanje, naraščanje in upadanje količine česa na določenem področju v določenem obdobju.

Posledice stresa na delovnem mestu lahko razdelimo na tri kategorije (Rollinson idr., 1998, 267–269):

- **individualne posledice: vedenjske** (kajenje, uživanje alkohola, drog, nasilje, nadlegovanje, trpinčenje), **psihološke** (težave s spanjem, depresija, nezmožnost koncentracije, razdražljivost, izgorevanje) in **fiziološke** (težave s hrbtenico, bolezni srca, slab imunski sistem, povišan krvni pritisk, migrena, astma ipd.);
- **organizacijske posledice: sodelovanje** (izostajanje z dela, fluktuacija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, agresivno komuniciranje, izolacija), **stroški** (višji stroški za nadomestila ali zdravstvenega varstva) in **uspešnost** (manjša storilnost, nezgode, slabo odločanje, napake pri delu);
- **družbene posledice: stroški zdravljenja** (stroški zdravstvenih posvetovanj, subvencioniranje zdravstva, stroške hospitalizacije ter drugih oblik zdravljenja in rehabilitacije, ki jih financira država), **stroški absentizma\*** (stroški zaradi izgube proizvodnje v zvezi z izostajanjem z dela zaradi bolezni) in prezgodnjih upokojitev.

\* Odsotnost, nenavzočnost, izostajanje z dela.

#### Obvladovanje stresa

S1: V podjetju se počutim varnega.

S2: Imam težave s spremembami razpoloženja, pri sprejemanju odločitev, koncentracijo in spominom.

S3: Zalotim se pri razmišljanju o službenih problemih, tudi takrat, ko nisem v službi.

S4: V zadnjem času sem povečal uživanje alkohola ali drugih opojnih snovi (kajenje itd).

S5: Upam, da bodo težave minile same od sebe.

S6: Dan je prekratek za vse delovne naloge, ki jih moram nujno opraviti.

S7: Pogosto se mi zgodi, da ne znam pravilno organizirati časa, ki ga imam na voljo.

#### Zavzetost zaposlenih

E1: Za dobro opravljeno delo sem deležen pohvale ali priznanja.

E2: Moje delo mi vzbuja občutek uspeha.

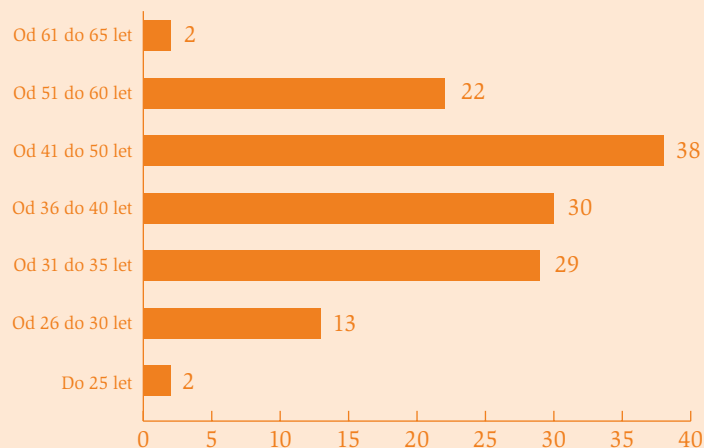
E3: Moje delo mi vzbuja občutek zadovoljstva.

E4: Med sodelavci vlada zaupanja vreden odnos.

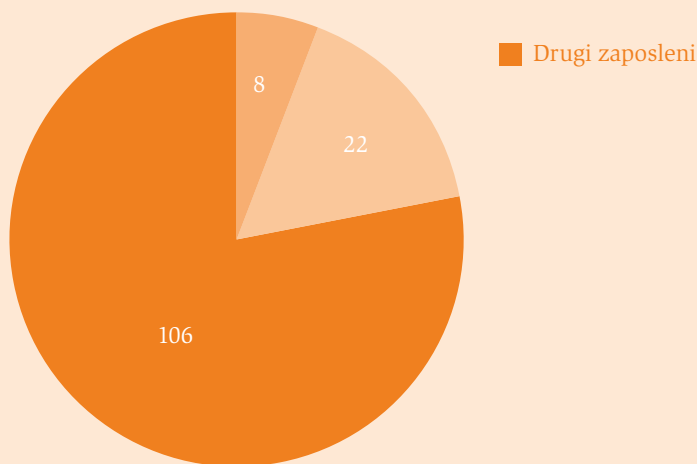
E5: Pri izbiri načina in sredstev za doseganje delovnih ciljev sem samostojen.

E6: To, da sem član naše organizacije, me navdaja s ponosom.

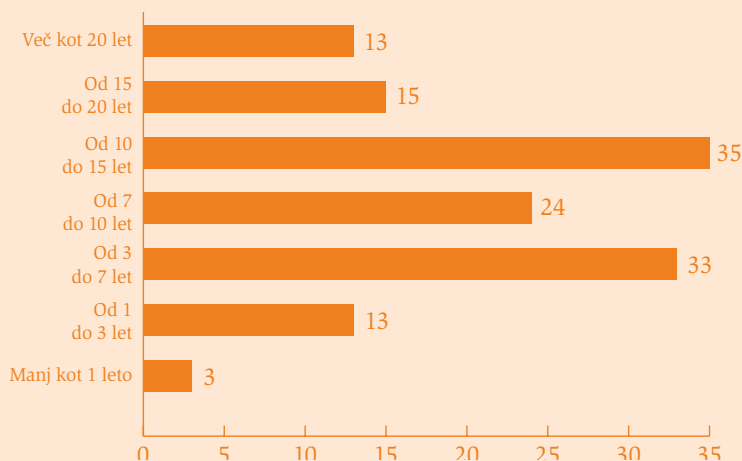
Tabela 1: Trditve 2. in 3. sklopa



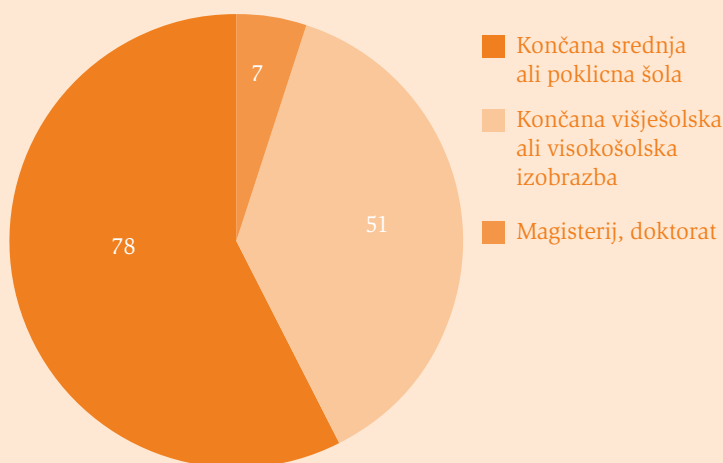
Graf 1: Starost



Graf 2: Vrsta delovnega mesta



Graf 3: Čas zaposlitve v organizaciji



Graf 4: Stopnja izobrazbe

svetu aktivno zavzetih na delovnem mestu; Gallup (2006) pa določa mejo na 15 odstotkov (v ZDA).

Reševanje stresa na delovnem mestu pomeni povečanje delovne uspešnosti in zadovoljstva. Temu bi lahko s skupnim imenovalcem rekli, da se zaposlenim poveča zavzetost.

Prednosti zavzetosti zaposlenih so za organizacijo opazne. Raziskave kažejo, da polno zavzeti zaposleni omogočajo od 23 odstotkov (Gallup, 2013) do 200 odstotkov (Mazzuca, 2007) boljše delovne rezultate, merjene z donosnostjo, tržnim deležem in obsegom prihodkov v primerjavi z nezavzetimi. Premajhna zavzetost je za številne managerje ovira na poti k doseganju poslovnih ciljev.

## Empirična raziskava

Namen in cilj empirične raziskave je, da z izbranimi analitičnimi metodami ugotovimo vpliv obvladovanja stresa na zavzetost zaposlenih v organizaciji na področju zavarovalniške dejavnosti pri nas. Raziskava je zasnovana kot študija primera (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2005). Za zbiranje podatkov smo uporabili vprašalnik (v e-obliki) zaprtega tipa, sestavljen iz treh sklopov (tabela 1):

- 1. sklop: splošni demografski podatki (starost, vrsta delovnega mesta, čas zaposlitve v organizaciji, stopnja pridobljene izobrazbe);
- 2. sklop: trditve s področja obvladovanja stresa;
- 3. sklop: trditve s področja zavzetosti zaposlenih.

*Reševanje stresa na delovnem mestu pomeni povečanje delovne uspešnosti in zadovoljstva. Temu bi lahko s skupnim imenovalcem rekli, da se zaposlenim poveča zavzetost.*

Raziskavo smo izvajali v novembru in decembru 2011. V naključni vzorec so bili vključeni vsi zaposleni v izbrani zavarovalni družbi z dostopom do interneta. Vprašanja v 2. in 3. sklopu so bila zastavljena kot 5-stopenjska Likertova lestvica. Zanesljivost tega dela anketnega vprašalnika je bila testirana s Cronbachovim indeksom (Cronbach, 1951)  $\alpha$ , ki znaša 0,86. To potrjuje njegovo zanesljivost (Nunnally in Bernstein, 1994).

## Demografski podatki anketiranih oseb

Prejeli smo 136 izpolnjenih vprašalnikov (15,56 odstotka). Ženskega spola je bilo 44

(32,4 odstotka) anketiranih, 92 (67,6 odstotka) pa moškega. Drugi demografski podatki so prikazani v grafih 1, 2, 3 in 4.

### Vpliv stresa na delovnem mestu na zavzetost zaposlenih

Zbrane podatke smo analizirali v dveh fazah:

**1. faza: redukcija sklopa trditve zavzetosti zaposlenih, pri čemer smo ustvarili novo umetno spremenljivko »zavzetost« – odvisna spremenljivka (PCA-analiza,<sup>2</sup> ponderirana aritmetična sredina<sup>3</sup>)**

Smiselnost uporabe PCA-analize smo preverili z Bartlettovim testom ( $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ ) in KMO ( $\text{KMO} = 0,815$ ) in ugotovili, da so podatki ustrezni za analizo. Z analizo smo reducirali dve umetni spremenljivki (intrinzični element zavzetosti in ekstrinzični element zavzetosti), ki pojasnujeta 62,625 odstotka variance. Moč vpliva posameznih spremenljivk (te se gibljejo od 0,599 do 0,990) so prikazane v tabeli 1.

### Delodajalci so bolj usmerjeni k cilju, zato se pogosto prepozno zavedo zdravstvenega stanja zaposlenih, ki ga povzroča stres na delovnem mestu.

Nato smo z enačbo ponderirane aritmetične sredine,  $\text{COMPUTE il} = (\text{FAC1} * 2,649(\lambda 1) + \text{FAC2} * 1,108(\lambda 2)) / (2,649(\lambda 1) + 1,108(\lambda 2))$ , dobili novo umetno spremenljivko **zavzetost**.

**2. faza: izvedba multiple regresijske analize, pri čemer trditve iz sklopa obvladovanja stresa pomenijo vzrok (uporaba metode Stepwise<sup>4</sup>)**

Pri regresijski metodi *Stepwise* se je izkazalo:

- da štirje dejavniki/štiri trditve vplivajo na zavzetost zaposlenih (tabela 3),
- da regresijski model pojasni 52,7 odstotka variabilnosti odvisne spremenljivke – zavzetost zaposlenih (tabela 4),
- da so drugi dejavniki/trditve statistično neznačilni/-e (nimajo vpliva –  $\beta = 0$ ).

Ugotovili smo, da obvladovanje stresa vpliva na zavzetost zaposlenih. Vpliv je pozitiven, razen pri trditvi *Imam težave s spremembami razpoloženja, pri sprejemanju odločitev, kon-*

<sup>2</sup> Statistična metoda, ki analizira soodvisnost spremenljivk z namenom, da se število spremenljivk zmanjša.

<sup>3</sup> Razmerje med ocenjeno vsoto vrednosti in vsoto uteži; vsoto vrednosti ocenimo tako, da vsako vrednost pomnožimo z utežjo, ki zagotavlja njeno pomembnost, izračunane zmnožke pa seštejemo.

<sup>4</sup> Metoda postopne izbire: ki v model vključuje spremenljivke, s katerimi je odvisna spremenljivka najbolj povezana in to prek vsega niza (prikaz tabele Anova nepotreben, F in t testi so izpolnjeni).

Tabela 2: PCA-analiza; pojasnjenost variance (v odstotkih)

Trditve	FAC1 (intrinzični element zavzetosti)	FAC2 (ekstrinzični element zavzetosti)
E2: Moje delo mi vzbuja občutek uspeha.	0,817	
E3: Moje delo mi vzbuja občutek zadovoljstva.	0,794	
E6: To, da sem član naše organizacije, me navdaja s ponosom.	0,721	
E4: Med sodelavci vlada zaupanja vreden odnos.	0,679	
E5: Pri izbiri načina in sredstev za doseganje delovnih ciljev sem samostojen.	0,599	
E1: Za dobro opravljeno delo sem deležen pohvale ali priznanja.		0,990
<b>Skupna pojasnjena varianca (v odstotkih)</b>	<b>44,157</b>	<b>18,468</b>

Tabela 3: Ocene regresijskih koeficientov

Model 1	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient beta	t	sig
	beta	Standardna napaka			
(konstanta)	-1,960	0,264		-7,434	0,000
S1: V podjetju se počutim varnega.	0,347	0,048	0,485	7,173	0,000
S5: Upam, da bodo težave minile same od sebe.	0,206	0,042	0,327	4,839	0,000
S2: Imam težave s spremembami razpoloženja, pri sprejemanju odločitev, koncentracijo in spominom.	-0,196	0,076	-0,169	-2,576	0,011
S6: Dan je prekratek za vse delovne naloge, ki jih moram nujno opraviti.	0,067	0,033	0,131	2,013	0,046

Tabela 4: Koeficient multiple korelacije in determinacijski koeficient

Model 1	(r) Korelacijski koeficient	(R <sup>2</sup> ) Determinacijski koeficient	Popravljeni (R <sup>2</sup> ) determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,618 <sup>a</sup>	0,382	0,376	0,61777
2	0,711 <sup>b</sup>	0,505	0,497	0,55510
3	0,726 <sup>c</sup>	0,527	0,515	0,54513
4	0,737 <sup>d</sup>	0,543	0,527	0,53815

centracijo in spominom, pri čemer je vpliv negativen. To lahko zapišemo tudi v obliki regresijske hiperravnine:  

$$\text{zavzetost zaposlenih} = -1,960 + 0,347 * S1 + 0,206 * S5 - 0,196 * S2 + 0,067 * S1$$

## Sklepne misli

Stres ni le skrb zaposlenih, marveč tudi organizacije, ki jih zaposluje.

Organizacija, ki se loteva obvladovanja problema z delom povezanega stresa, mora upoštevati, da so tovrstni stroški bistveno nižji od stroškov zaposlovanja novih kadrov, plačevanja nadur ipd.

Vsaka organizacija bi morala pripraviti strategijo obvladovanja stresa. Zmanjševanje z delom povezanega stresa je odgovornost managementa, ki se mora tudi zavedati, da zavzetost zaposlenih prispeva k večji produktivnosti. Opozorjamo pa, da se zavzetost zaposlenih ne sme zamenjavati s konceptom zadovoljstva ali pripadnosti. Resnično (aktivno) zavzete zaposlene delo navdušuje, počutijo se pripadne in navdušeni so nad tem, kar počnejo – s tem želijo prispevati več od tega, kar se od njih pričakuje, k uspešnosti podjetja, odjemalcev in drugih deležnikov.

**Na osnovni raziskave smo ugotovili:**

1. da v analizirani zavarovalnici obvladovanje stresa statistično značilno vpliva na zavzetost zaposlenih;
2. da je najpomembnejša trditev o učinkih stresa na stopnjo zavzetosti zaposlenih trditev S1 (S1: *V podjetju se počutim varnega.*); iz tega lahko sklepamo, da bi se vodje morali osredotočiti na ustvarjanje delovnih razmer, ki zmanjšujejo možnost negativnega stresa in izničijo tesnobo, dodati moramo, da ne moremo popolnoma izključiti vpliva recesije na respondente, toda to ni bil predmet raziskave;
3. visoko stopnjo pasivnosti med zaposlenimi (S5: *Upam, da bodo težave minile same od sebe.*); izobraževanje o vlogi stresa, obvladovanja in vplivanja na zaposlene ter na njihovo zavzetost bi morala postati stalnica v organizaciji;
4. da tri trditve obvladovanja stresa nimajo statistično značilnega vpliva na zavzetost

zaposlenih (S3, S4 in S7 – tabela 1); to pomeni, da je stres obvladljiv in da ne povzroča deviantnega vedenja (alkoholizma, uporabe drog ipd.), službene težave pa se tudi ne prenašajo v domače okolje; to je pozitivno, saj bi visoke vrednosti teh treh trditev pomenile negativen vpliv na zavzetost zaposlenih in poslovne rezultate; da sta bili v analizi ugotovljeni dve umetni spremenljivki (intrinzični element zavzetosti in ekstrinzični element zavzetosti), ki definirata zavzetost zaposlenih; ena od trditev (E1: *Za dobro opravljeno delo sem deležen pohvale ali priznanja.*) zelo vpliva na indeks »zavzetost«, saj je sama po sebi ena od umetnih spremenljivk (ekstrinzični element zavzetosti); priporočamo uvedbo nefinančnega nagrajevanja in pohval, saj ima faktor »ekstrinzični element zavzetosti« največji vpliv na indeks »zavzetost« in s tem na finančne rezultate ter stopnjo stresa.

## Stres ni le skrb zaposlenih, marveč tudi organizacije, ki jih zaposluje.

Z upravljanjem negativnega stresa in spodbujanjem in zviševanjem stopnje zavzetosti zaposlenih bo organizacija ustvarila možnosti za večjo produktivnost in doseganje boljših poslovnih rezultatov, hkrati pa se bodo zaposleni počutili del organizacije. To bodo vračali z nižjo stopnjo stresa in višjo stopnjo zavzetosti. Tako se sklene krog – od zavzetosti do poslovne uspešnosti in nazaj do zavzetega zaposlenega.

■ *Raziskovalno, razvojno in strokovno delo mag. Melite Moretti je usmerjeno na področje managementa, managementa znanja, marketinga in prodaje.*

■ *Mag. Natalija Postružnik v svoji karieri združuje znanje s področja informacijske tehnologije, novinarstva, nemškega jezika s književnostjo in poslovnega ter osebnega coachinga.*

## Literatura

Buckingham, M. in C. Coffman. (1999). First, break all the rules: what the world's greatest

managers do differently.

New York, NY: Simon & Shuster.

CLC – Corporate Leadership Council. (2003). Linking employee satisfaction with productivity performance, and customer satisfaction. [Http://www.keepem.com/doc\\_files/clc\\_articl\\_on\\_productivity.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf) (29.5.2013)

Coffman, C. (2003). Follow this path : how the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential. London : Random House Business.

Cronbach L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, Vol. 16, str. 297–334.

Gallup. (2013). Employee Engagment. [Http://www.gallup.com/strategicconsulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx](http://www.gallup.com/strategicconsulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx) (29. 5. 2013)

Ihan, A. (2004). Do odpornosti z glavo.

Ljubljana: Mladinska knjiga.

Looker, T. in O. Gregson. (1993). Obvladajmo stres. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., in Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*,

Vol. 52, No. 397–422.

Mazluca, P. (2007). Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. Ljubljana: GV Založba.

Nunnally J. C., Bernstein I.H., (1994): *Psychometric Theory*, 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill, New York.  
 Rollinson D., Broadfield A, Edwards J. D. (1998). *Organisational behaviour and analysis*. Harlow: Addison Wesley Longman.

Rutledge, T. (2005). *Getting Engaged: The New Workplace Loyalty*. Toronto. Ontario. Canada.

Schermerhorn, J. R, J. G. Hunt R. N Osborn in R. Osborn. (2004). *Core concept of organizational behavior*. Hoboken (N. J.) : J. Wiley.

Schmidt, A. (2003). Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu. Ljubljana: samozaložba.

Schuler, R. W. in S. E. Jackson. (2006). *Human resource management*. Mason: Thomson.

Towers-Perrin. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Stamford.

Wellins, R. in J. Concelman. (2005). *Creating a culture for engagement. Workforce performance solutions*. [Http://www.ddiworld.com/pdf/wps\\_engagement\\_ar.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/wps_engagement_ar.pdf) (20. 5. 2013)

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall.

**Naredimo skupaj korak naprej  
v razvoju kadrovske prakse!**

Predstavite Vašo **dobro prakso s področja HRM** in sodelujte v razpisu za najboljši



#### **NAMEN NAGRADE JE:**

- predstaviti uspešne HRM-projekte iz kadrovske prakse;
- spodbuditi uvajanje novih projektov na področju ravnanja z ljudmi pri delu;
- izboljšati kadrovske prakse in ugled kadrovske funkcije;
- bolje promovirati dosežke kadrovske in HRM-managerjev.

#### **OCENJEVALNA MERILA,**

na podlagi katerih bomo ocenjevali prijavitelne projekte:  
*Uporabnost - Izvirnost - Aktualnost - Strokovnost - Pomen za prakso*

#### **PODELITEV NAGRADE**

Najboljše HRM-projekte 2013 bomo že tradicionalno razglasili in nagradili na  
**16. konferenci O ravnanju z ljudmi pri delu (HRM) 2013**, ki bo **19. septembra 2013 na Brdu pri Kranju**.

#### **PREDSTAVITEV NAGRAJENIH PROJEKTOV**

Nagrajene projekte bi tudi z vašo pomočjo želeli predstaviti »v živo«  
na 16. konferenci O ravnanju z ljudmi pri delu (HRM) 2013.

#### **RAZPIS IN NOMINACIJSKI OBRAZEC**

na spletni strani **www.planetgv.si (16. HRM-konferenca 2013)**.  
Izpolnjeni nominacijski obrazec nam pošljite po pošti in e-pošti  
(s pripisom »Za HRM-projekt 2013«) najkasneje **do 21. junija 2013**.

*Pridružite se najboljšim HRM-praksam!*

DODATNE INFORMACIJE: Železna cesta 18, 1000 Ljubljana, telefon: 01/30 94 416, e-pošta: monika.zalokar@planetgv.si

**Spletna stran: [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si) | spletna stran revije HRM: [www.hrm-revija.si](http://www.hrm-revija.si)**

# Trg dela v prihodnosti skozi oči mladih

## Globalna platforma Challenge : Future za globalne priložnosti mladih



Ko se ozremo na čas zadnjih 10.000 let, ne moremo mimo spoznanj, da se je človekov odnos do sveta v tem času zelo spremenjal. Civilizacijska obdobja se razlikujejo v temeljnih elementih odnosa do okolja, družbe in samega sebe. Razlikujejo se po sistemu vrednot, ključnih elementih ustvarjanja dodane vrednosti, družbenih strukturah in odnosu do virov moči, ki spreminjajo podobo vsega, kar je (slika 1).

Vse to je ves čas vplivalo na modele učenja, izobraževalne modele in načine sprejemanja novega v družbi. Oglejmo si denimo našo civilizacijo. Zanj je značilna močna tehnološka orientacija; tehnologije so bile do nedavnega ključni vzvod za generiranje dodane vrednosti. Podrobnejši pogled tega obdobja na odnos do ljudi, učenja, nabiranja izkušenj in intuicije, kot virov informacij za odločanje, kreativno mišljenje, inoviranje in udejanjanje, nam pokaže zanimiv trend. Od strogega hierarhičnega odnosa, ko so bili ljudje tretirani kot delovna sila, smo z uveljavitvijo kakovosti kot vzvoda za ustvarjanje dodane vrednosti vse bolj začeli poudarjati pomen znanja in ljudi. Slednje smo priključili skupini ključnih virov, ki jih je treba upravljati.<sup>1</sup> Nato se je zavest o pomenu ljudi samo še

stopnjevala. Slednje je razvidno tudi iz izrazoslovja, saj se človeški viri preoblikujejo v človeški kapital in končno, v četrtem obdobju, uporabljamo preprosto izraz ljudje (slika 2). Kot bo razvidno iz rezultatov ankete, ki sledi, opisan razvoj vse bolj razumejo in živijo tudi mladi ne glede na njihovo geografsko pripadnost.

### Prihodnost dela (The Future of Work)

Celoletni projekt *Challenge : Future The Future of Work* je pokazal, da tehnologija še vedno pomembno zaznamuje naše življenje, ponuja orodja za vse večje sodelovanje, soustvarjanje in osveščeno sobivanje. Vendar nam pogled nazaj pokaže presenetljivo dinamiko, ki smo ji bili podvrženi na področju povezovanja, komuniciranja, sodelovanja in soustvarjanja. Pred desetimi leti smo delali in živeli brez Facebooka, Googlea in Wikipedije. Še deset let pred tem nismo poznali ne interneta ne svetovnega omrežja. Danes si takšnega dela in življenja ne znamo več niti predstavljati. Tehnologija, ki se z veliko hitrostjo spreminja, je zaznamovala način našega dela, učenja in vplivala na globalizacijo našega življenja.

Sočasno se pojavljajo mnoga nova vprašanja.

Ali gre res le za vprašanje tehnologije in njenega razvoja? Ali ne gre tudi za prenos centrov gospodarske in politične moči, delovanje v spremenjenih razmerah z vse bolj omejenimi naravnimi viri, novo poslovno konkurenčnost, novo definicijo vrednot, razvoj globalne zavesti in renesanso osebnega razvoja? Ali nam nova prebujena zavest ne želi povedati še nekaj več? Ali nam nova spoznanja o vlogi človeka, genetike, vpliva okolja, moči lastne volje ne odpirajo povsem novih dimenzij tudi v poslovnem svetu, tudi v načinu našega delovanja in sobivanja?

**Challenge : Future je ena redkih izkustvenih globalnih platform, ki omogoča dejanske izkušnje multikulturalnega sodelovanja in ustvarjanja globalne zavesti, morda celo nove civilizacije.**

Ta vprašanja in razmere, v katerih živimo, nas vabijo v spremembe pri delu, na delovnem mestu in predvsem v izobraževanju. Na prehodu s severa na jug in z zahoda na vzhod,

<sup>1</sup> Materialni viri, finančni viri, človeški viri.

iz korporativnega v socialno podjetništvo, od velikih, dragih in institucionalnih organizacij do majhnih, nepredvidljivih in lokalnih igralcev je zanesljivo le eno: nič ne bo tako, kot je bilo do sedaj.

Kakšne bodo te spremembe, smo se odločili raziskati v *Challenge : Future*, inovacijskem ekosistemu za globalno sodelovanje mladih, z eno največjih mrež mladih iz več kot 200 držav, skupaj s partnerji AT Kearney, evropskim projektom *Youth in Action*, združenjem poslovnih šol CEEMAN, mariborsko univerzo – RAZ:UM in podjetjem Vibacom. V novembru 2012 smo objavili tekmovanja za najboljše ideje, projekte študentov ter mladih do 30. leta in izvedli dve obsežnejši raziskavi s krovno temo *Prihodnost dela*, kompleksno in

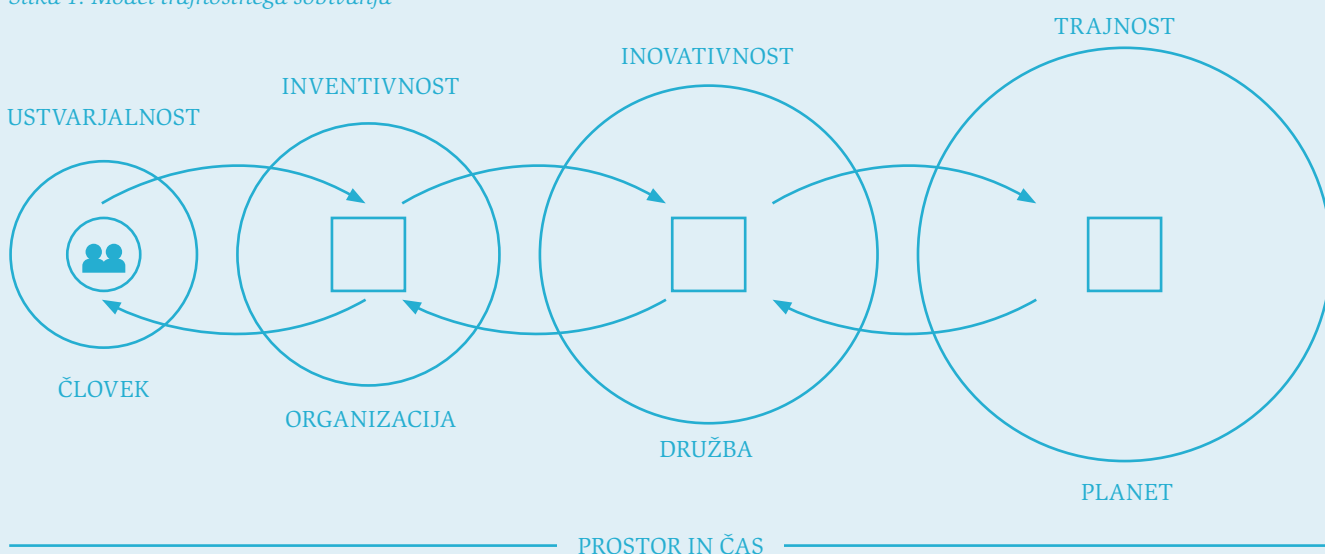
izjemno aktualno temo, ki smo jo strukturirali s komplemenetarnami vsebinami *My Dream job in 2022* (Sanjska zaposlitev v letu 2022), *My dream education in 2022* (Sanjsko izobraževanje v letu 2022), *Fighting Youth Unemployment* (Boj proti brezposelnosti mladih) in s tem, kako povečati nekonkurenčnost gospodarstva v Srednji in Vzhodni Evropi.

**Vse več je timov, katerih člani so z različnih univerz in celo iz različnih držav.**

Osnovni namen celoletnega projekta seveda ni bil le raziskovalen. Motiviral je mlade, da

Povečuje se potreba po večjem poudarku na metodah lateralnega in holističnega učenja, dinamičnem in aktivnem pridobivanju informacij, modelih logičnega razmišljanja, povečevanju ustvarjalnih sposobnosti, oblikovanju dinamičnih globalnih mrež, samoorganiziranju in mrežnem povezovanju ljudi, večni-vojskem/ciljnem komuniciranju, vključujočem razvoju socialnega kapitala in ustvarjanju razmer za razcvet posameznika ter njegovih sposobnosti.

Slika 1: Model trajnostnega sobivanja



Slika 2: Razvoj odnosa do ljudi z evolucijskega vidika sistemov



Raziskava je potekala v obliki ankete na osnovi kombinacije tipov vprašanj: od faktorskih do odprtih. Anketa je bila podprta z analizo oddanih idejnih rešitev na tekmovanju, ki so vključevala tudi izkustvena vprašanja.

## Challenge: Future 2013

Število udeležencev: 34.886  
 Število projektov: 1389  
 Število mentorjev: 106  
 Število šol: 1806  
 Število zastopanih držav: 204

Vsebina raziskave o prihodnosti dela in predstavitev najboljših idej, projektov in mladih talentov z vsega sveta bo predstavljena na *C : F Youth Forum* z naslovom *Creating Future with Creating Jobs* 23. 9. v Mariboru, 24. 9. 2013 pa bo v Ljubljani *C : F Business Forum*, stičišče med mladi in gospodarstveniki: mladi bodo predstavili ideje za izboljšanje konkurenčnosti v Srednji in Vzhodni Evropi, podjetje AT Kearney pa rezultate raziskave.

sami raziščejo probleme in izzive, povezane z obravnavanimi področji, za njih poiščejo kreativne in inovativne rešitve in rešitve tudi preskusijo v praksi na ciljni publikli. Gre za udeležanje preprostega konfucijskega izreka *Povej mi in bom pozabil, pokaži mi in si bom morda zapomnil, vključi me in bom razumel*, ki smo ga v *Challenge : Future* dopolnili s tezo, da ne gre samo za razumevanje, temveč tudi motiviranje delovanja, akcije. Že tretje leto ugotavljamo, da skozi faze tekmovanja mladi pridobijo izkušnje, večine in samozavest, ki jih nujno potrebujejo za učinkovitejši vstop na trg delovne sile ali zagon svojih poslovnih ali socialnih idej. Globalna platforma jim omogoči tudi globalno navzočnost, vidnost in povezanost z izzivi in mladimi z vsega sveta. Tako je *Challenge : Future* ena redkih **izkustvenih globalnih platform**, ki omogoča dejanske izkušnje **multikulturalnega sodelovanja in ustvarjanja globalne zavesti**, morda celo nove civilizacije.

Rezultati letošnjega projekta so izjemni, čeprav smo zaradi hudega finančnega položaja drastično znižali vrednost nagrad. Prijavilo se je kar 1398 skupin tekmovalcev in 106 držav, s člani iz širokega spektra izobraževalnih institucij, kot sta univerzi Harvard in Oxford, pa tudi manjših fakultet iz Ruande, Ugande, Uzbekistana, Nepala ... Zanimiva dimenzija je struktura teh skupin. Opazili smo, da je že več kot 50 odstotkov skupin sestavljenih s člani z različnih fakultet,

porast pa je tudi v sodelovanju med državami, pri čemer prihaja do zanimivih kombinacij, recimo indijsko-pakistanski tim, indijsko-črnogorski tim, madžarsko-nizozemski tim, poljsko-ameriški (ZDA) tim ipd.

## Kako je videti prihodnost mladih

V obdobju od 4. 12. 2012 do 20. 5. 2013 smo izpeljali raziskavo med tekmovalci C : F, na katero je odgovorilo 602 mladih iz 82 držav.

- 1. Planiranje prihodnosti:** v primerjavi z raziskavami pred nekaj leti se povečuje delež mladih, ki dejansko **planira** svojo prihodnost. Pri tem odnosu do prihodnosti prednačijo mladi iz Azije. Kar 32,9 odstotka mladih ima osebni načrt do leta 2015 in nadaljnjih 32,1 odstotka mladih do leta 2020.
- 2. Odnos do prihodnosti:** v prihodnjih 10 letih se mladi ne glede na regijsko pripadnost najbolj **bojijo uničenja narave** – 76,1 odstotka, finančnega kolapsa – 71,8 odstotka, politične nestabilnosti – 72,6 odstotka in dviga temperatur ter gladine morja – 63,2 odstotka. Glede podnebnih sprememb jih kar 43,3 odstotka pričakuje dramatične spremembe najpozneje do leta 2020 in 32,5 odstotka do leta 2030.
- 3. Brezposelnost mladih:** vzrok njihove velike brezposelnosti več kot polovica 50,6 odstotka vidi v ekonomski krizi, sledita **slabo znanje, dobljeno med študijem** s 30,8 odstotka in pomanjkanje podjetniškega mišljenja s 30,1 odstotka.
- 4. Delo:** med mladimi je splošno prepričanje, da je **prihodnost dela v lastnih podjetjih**, samozaposlitvah in tako imenovanem mikro delu (microjobs). In kaj oziroma kje želi ta globalna mladina delati? Kar 16,9 odstotka jih želi delati v **industriji tehnologije**, 12,7 odstotka v finančnih institucijah in 10,9 odstotka v turizmu, kot področje dela pa jih je kar 21,2 odstotka izbralo raziskave in razvoj, 16,6 odstotka projektni management, 13,7 odstotka management, 10,2 odstotka IT in 9,5 odstotka marketing. Pri navzkrižnem spraševanju z možnimi tremi preferencami med 14 odgovori za zazelene organizacije zaposlitve se jih je kar 30,9 odstotka izreklo za raziskovalne inštitute, 30,5 odstotka za multinacionalna podjetja, 42,2 odstotka za samostojni *start-up* in 24,3 odstotka za socialno podjetništvo.

## Izobraževanje v prihodnosti v očeh mladih

*Verjamem, da bo nova civilizacija globalna, planetarna. Za dosedanjo civilizacijo so značilni izrazita usmerjenost v znanost, tehnologijo, izrazita vertikalna osredotočenost*

*struktur, zaprti sistemi in analitičen način razmišljanja, razumevanja in razlaganja soodvisnosti vsega, kar mi smo in s čimer sobivamo. V našem civilizacijskem obdobju se je znanost umestila kot enakovreden partner duhovnim vedam. S tem se je uravnotežilo dojetje materialnega, stvarnega, tuzemskega sveta in duhovnega, nezavednega, neotipljivega. Ključni poudarek je bil na nadgradnji individualne in kolektivne zavesti z organizacijsko zavestjo.*<sup>2</sup>

Analiza idej in projektov, ki je v prvi fazi tekmovanja razvijala poklice in zaposlitve prihodnosti, ni pokazala radikalnih novih pričakovanih ali inovacij, zato pa je potrdila **trend izjemne naklonjenosti mladih raziskavam in razvoju, ukvarjanju z zemljo in lokalno tradicijo**. Ti segmenti so tudi nosilni stebri novega izobraževalnega sistema, prikazanega v oddanih rešitvah v polfinalu. Treba je omeniti še nekaj: mladi želijo že med izobraževanjem pridobiti čim več praktičnih izkušenj, odkrivati izzive (težave in priložnosti) in jih izrabiti. Pri tem cenijo strokovno in mentorsko pomoč.

Presenečenje, ki smo ga doživeli po sojenju in odzivu strokovnih sodnikov, je, da so med zmagovalci prevladovali mladi z vzhodne poloble: iz azijskih držav in Avstralije, sledili so jim Poljaki, Slovenci in Hrvači. Pri tem se je treba vprašati, kaj je vzrok za premajhni drznost in kritičnost do izobraževalnega sistema v Evropi pri mladih. Zlasti, ker je po izjavah profesorjev, ki predavajo zunaj Evrope, kakovost evropskega šolanja prav v sposobnosti kritičnega mišljenja.

Za mlade je značilen tudi močan klic po uporabnem in na izkušnjah temelječem znanju. Zavedajo se lastne prenikne dodane vrednosti ob vstopu na trg delovne sile oziroma zdi se jim, da med študijem niso razvili kompetenc, ki bi delodajalcem takoj pomagala ustvarjati dodano vrednost. To se zlasti izraža z vsebino, povezano s podjetništvom, pri čemer si želijo **večjega stika z realnimi problemi, mentorji in realnostjo trga**.

Zaradi zelo visoke frekvence sprememb v odnosih med ljudmi in strukturami ter v vedenju in potrebah ljudi se nakazujejo **želje mladih po integraciji socialnih, celo duhovnih dimenzij v izobraževanje**. Razlog je lahko v veliki želji po raziskovanju lastnega potenciala, razumejo pa tudi, da ima vsako živo bitje v sebi unikatno sporočilo za razvoj podjetja, družbe in planeta Zemlja. Bilo je celo več predlogov mladih, ki so vključili v izobraževalni sistem prenos procesov iz narave in biomimikrijo.

## Izziv za slovenske kadrovice

Srednja in Vzhodna Evropa v letošnji raziskavi sicer nista bili prepoznani kot center gospodarskega razvoja, vendar so premisleka

<sup>2</sup> »Preoblikujmo izobraževanje takoj«, Bulc, V., mednarodni simpozij *The Future of Work and Learning*, DOBA Fakulteta, 11. aprila 2013.

vredni podatki in iztočnica, da kar 73,6 odstotka mladih z vsega sveta vidi to regijo kot potencialno destinacijo njihove zaposlitve do leta 2022. Gre za izjemno pozitiven odziv, zlasti zaradi ujetosti tega dela Evrope, v primerjavi z razvitimi zahodnimi trgi, v preslabi inovativnosti in previsokih stroških dela v primerjavi z Vzhodom. Ključni razlog za takšen rezultat so lahko socialno-ekonomske razmere tega dela sveta (Vzhodne in Srednje Evrope), ki je v primerjavi s preostalim svetom v fazi stagnacije, iskanja nove identitete, razčiščevanja zgodovinskih in nacionalnih interesov. Vendar so iz enakega razloga ekonomske napovedi dolgoročno v prid tej regiji. Pri tem so največja prednost te regije multikulturalnost in jeziki, ki jih govorijo mlade generacije. Strokovnjake, ki se poklicno ukvarjajo z ljudmi, čaka še veliko dela. V razumevanju potreb za razvoj vseh dimenzij delovanja človeka (fi-

zična, intelektualna, duhovna, emocionalna, energijska in socialna), sodobnih oblik vodenja, sodelovanja in soustvarjanja ter potrebnih kompetenc za učinkovito in proaktivno sodelovanje v novih kombinacijah, strukturah. To bo izziv tudi pri celostnem razvoju kadrovskega profesionalcev in prebijanju njihovih meja v smeri mogočega, inovativnega, koristnega.

■ **Mag. Violeta Bulc** je inovatorica, podjetnica, ustanoviteljica in direktorica podjetja *Vibacom*, iniciatorica in koordinatorica civilne iniciative *InCo* gibanje za inovativne preboje ter podpredsednica *Challenge : Future* za področje inovativnosti.

■ **Mag. Andreja Kodrin** je ustanoviteljica in predsednica *Challenge: Future*, globalne mreže za nove rešitve in inovacijskega ekosistema za mlade, in podjetja *Third Millennium Knowledge – TMK Lab*.

## Sklepne misli

Trendi, projekti mladih in njihovi odzivi v anketi o prihodnjih oblikah dela, vabijo, da resno premislimo o oblikah šolanja, izobraževanja in usposabljanja: na ravni obveznega šolanja, dodatnega formalnega izobraževanja in dopolnilnega usposabljanja. Če prisluhnemo sporočilom mladih, bodo morale spremembe upoštevati več praktičnega dela pri konkretnih, življenjskih izzivih, vrhunskosti v mentorstvu, s poudarkom na učinkovitih oblikah sodelovanja ter soustvarjanja in vsestranskem razvoju osebnosti. In še enega njihovega povabila ne smemo prezreti: mladi želijo konstruktivno soustvarjati svojo prihodnost, tudi pri načrtovanju svojega izobraževanja. Predlagava, da jim podamo roko.

PLANET  
GTV

## PSIHOLOGIJA POGAJANJ

Kako doseči, kar želite, in ohraniti odnos

avtorja Rudija Tavčarja, MBA

Praktični priročnik ponuja **praktična znanja in nasvete**, ki jih boste lahko uporabili v pogajanjih s svojimi poslovnimi partnerji, nadrejenimi, sodelavci in tudi doma. S tehnikami, ki se jih boste naučili in jih v priloženih vajah praktično preizkusili, boste bolje razumeli sebe, svoje prednosti in omejitve ter pogajalske partnerje!

Izvedeli boste tudi kakšne izkušnje in mnenja o pogajanjih imajo slovenski managerji!

*Zagotovite si svoj izvod knjižne uspešnice!*



Več o knjigi na [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si).

Knjigo lahko naročite po pošti: Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana; po faksu: 01/30 94 445, po e-pošti: [knjigarna@planetgv.si](mailto:knjigarna@planetgv.si) ali preko spleta na [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si).

# SONJA ŠPOLJARIĆ – NOVA KADROVSKA MANAGERKA LETA



Foto: Marko Mikulandra

Na Slovenskem kadrovskem kongresu 2013 smo razglasili kadrovskega managerja leta (že sedmega po vrsti). Nagrada je že četrty zapored šla v roke ženski, letos Sonji Špoljarić, direktorici kadrovske splošnih zadev v podjetju BSH. O njenih dosežkih in uspehih se je z njo za revijo HRM pogovarjala idejna pobudnica nagrade dr. Danijela Brečko.

**V podjetju BSH ste od leta 2010 v vlogi direktorice kadrovske splošnih zadev. Pred tem ste bili 16 let vodja kadrovske službe v podjetju Helios. S kakšnimi (nepričakovanimi) izzivi ste se ob prihodu v novo podjetje najprej srečali?**

Predvsem s kompleksnostjo. Podjetje BSH Hišni aparati je v zadnjih letih (predvsem od leta 2006) obseg poslovanja več kot podvojilo, podvojilo pa se je tudi število zaposlenih, temu primerno sta se prilagajala tudi organizacija in razvoj procesov. Kadrovska funkcija je s težavo sledila potrebam sodobne organizacije in se je bolj odzivala na vsakokratne potrebe, namesto da bi bila gonilna sila sprememb. Kadrovska orodja so sicer bila na voljo, vendar niso bila prilagojena potrebam lokalne organizacije ali se sploh niso uporabljala. Prav tako niso bili razviti posamezni kadrovske podprocesi, niso bile dogovorjene vloge v procesih. Pri tem se

je pokazala predvsem nejasna vloga vodij v procesih, zato je bilo tem vsebinam namenjen največji poudarek.

**V podjetje BSH ste uvedli celovit sistem usposabljanja vodij za izboljšanje njihovih kompetenc. Kako ste se tega lotili in katerim ste namenili največ pozornosti?**

Da je voditeljstvo tema, ki ji moramo v podjetju posvetiti več pozornosti, je bilo jasno tudi iz ankete zadovoljstva zaposlenih iz leta 2009, zlasti vodjem v proizvodnji. Zaradi hitrega razvoja podjetja, poslovanja in organizacije, so se znašli v novih vlogah, ki niso zahtevale le odličnega znanja o procesih, temveč predvsem strokovno znanje o delu z ljudmi, pomenu komuniciranja, ciljnem vodenju, vključevanju in motiviranju zaposlenih ... Pri manjkaj managerskih veščin je bil najočitnej-

ši v proizvodnji, zato smo pozornost namenili zlasti globljemu razumevanju vloge vodje, pomenu medosebnega komuniciranja oziroma dajanju povratnih informacij. Tudi pri drugih vodjih smo se posvetili komunikaciji, ciljnemu vodenju in skrbi za razvoj zaposlenih, nato pa tudi razvoju kompetenc.

Z uvajanjem korporacijskih orodij in komuniciranjem skupnih načel vodenja smo sistematično ustvarjali tudi korporacijsko kulturo vodenja, seveda prilagojeno lokalnim potrebam.

**Učinke teh usposabljanj tudi merite. Kako? In kakšni so rezultati?**

Učinke usposabljanj merimo z rednim izvajanjem merjenja zadovoljstva zaposlenih in redno uporabo orodij, kot sta *Feedback for managers* in HR-barometer. Dodatno smo za vodje v proizvodnji izvedli *assessment* in na podlagi teh ocen nekatere mojstre in predde-

lavce prerazporedili na delo, ki ni povezano z vodenjem ljudi. Tako so rezultati merjenja zadovoljstva že v letu 2011 pokazali viden napredek na področju vsebin, povezanih z voditeljstvom, dodatno pa bomo z redno uporabo FFM in HRB lahko ugotavljali učinke ukrepov in napredek posameznih vodij.

**V podjetje ste uvedli zanimivi orodji Feedback for managers in HR-barometer. Kakšni so neposredni učinki njune uvedbe?**

**Feedback for managers in HR-barometer** sta orodji za merjenje razvitosti veščin vodenja v posamezni organizacijski enoti oziroma posameznega vodje. Gre za orodji, s katerima vodje in njihovi podrejeni ocenijo področja, pomembna za vodenje in odnose v enoti. Pri tem se uporablja vprašalnik, ki ga izpolnijo vodja in podrejeni. Na podlagi analize se izvedejo individualni razgovori z vodji in skupinske delavnice z njihovimi podrejenimi, nato pa se skupaj dogovorimo o ukrepih za izboljšanje. Z njimi se seznanijo tudi nadrejeni vodje, ki spremljajo aktivnosti in napredek. Za uvedbo omenjenih orodij smo določili moderatorje in jih usposobili za izvedbo. Slednje smo se lotili postopno: najprej smo v aktivnosti vključili vrhni management, nato pa še druge ravni vodij, tako da je zdaj vključenih približno 150 vodij. Pri približno 20 odstotkih vodij smo se odločili za dodatne ukrepe, kot sta individualni trening in ponovitev ocenjevanja po določenem času, včasih pa tudi za premestitev na drugo delovno mesto. Naslednje leto nas čaka ponovitev procesa in takrat bomo lahko že primerjali rezultate in merili učinke.

Veseli smo, da sta obe orodji naleteli na pozitiven sprejem – pri vodjih in zaposlenih.

**Merite tudi cilje in kompetence. Kakšni so rezultati? So doseženi cilji »uglašeni« z meritvami kompetenc?**

S cilji merimo »kaj«, s kompetencami pa »kako«. Vsekakor se obe področji prekrivata. Brez osredotočenja na razvoj potrebnih kompetenc je tudi doseganje ciljev vprašljivo. Dogovor o vsakoletnih ciljih, njihovo doseganje in razvoj potrebnih kompetenc so predmet vsakoletnega procesa, ki ga v podjetju BSH začnemo s »ciljnimi piramidami«, na osebni ravni pa z letnimi razgovori (Employee Evaluation Dialog). Ciljna piramida je v bistvu sklop sestankov in delavnic, na katerih vodje na različnih ravneh določimo cilje, projekte, aktivnosti in vsebine, pomembne za naš nadaljnji razvoj. Poleg ciljev, kot so promet, dobiček, število kosov v proizvodnji, razvojnih projektov, določimo še aktivnosti in projekte na področju kakovosti, prihrankov, kulture ..., ki jih želimo na posameznih področjih doseči v naslednjem poslovnem letu. Te cilje potem obdelamo na ravni področij in osebni ravni. Realizacija ciljev, aktivnosti in projektov se

redno spremljajo na rednih tedenskih, mesečnih ali kvartalnih sestankih in drugih dogodkih.

**Lotili ste se tudi upravljanja talentov. Kakšne profile ljudi ste zajeli v bazen talentov? Kako ste jih identificirali, kakšna orodja ste pri tem uporabili?**

Korporativno upravljanje talentov je za podjetje BSH kot globalno podjetje osrednja strateška naloga. Namen upravljanja talentov je ugotoviti in spodbujati razvoj sposobnosti zaposlenih glede na njihov potencial in jim s tem zagotoviti najustreznejše delovno mesto. *Talent management* je pri nas skupek procesov in instrumentov, v ta namen skreiranih v globalnem HR-sistemu. Tako lahko sodelujejo pri upravljanju talentov vse BSH-lokacije na enem mestu. V BSH Hišni aparati smo tako kot druge lokacije začeli uvajati projekt v začetku lanskega leta z vnaprej določeno ciljno skupino. TM sicer vključuje vse zaposlene, toda zaradi obsežnosti uvajanje poteka postopno. Osnovni TM-instrumenti so profil zaposlenega, letni razgovor z oceno kompetenc ter razvojnih možnosti in strateška managerska revizija SMR (preverjanje potencialnih naslednikov za obdobje treh do petih let). Išče mo posameznike, ki lahko razvijejo sposobnosti v smeri strokovnega ali specialnega znanja, projektnega vodenja ali managementa. Vodje imajo v procesu najpomembnejšo vlogo, saj s preverjanjem in dokazovanjem v zvezi z delovnimi nalogami, okoliščinami, projekti ... detektirajo možne potenciale. S preverjanjem na podlagi kadrovskih intervjujev, uporabe posameznih pomagal in orodij, izmenjave mnenj se nato odločimo za vključitev posameznikov v tako imenovane bazene talentov.

Optimalna struktura zaposlenih je pomemben cilj upravljanja talentov na korporativni in lokalni ravni. TM nam pri tem zagotavlja učinkovita orodja za ugotavljanje in razvoj talentov zaposlenih in je hkrati podpora managerjem, zaposlenim in kadrovski službi.

Sistematičen razvoj potencialov zagotavljamo tudi v lokalnem okolju. Samostojno smo razvili proces *Adriatic East Junior Management Pool*. Program vključuje izobraževalne vsebine, obiske drugih BSH-lokacij, delo pri posameznih projektih, srečanja z vodstvom, na katerih se obravnavajo poslovne in razvojne teme. Lani smo za člane organizirali pilotni *assessment*, letos pa pomoč pri pripravi individualnih razvojnih načrtov.

**Vaš dosežek je tudi vpeljava kompetenčnega modela v HR-procese. Kako ste se lotili tega in kako dolgo je ta proces trajal?**

V podjetju BSH je bil kompetenčni model uveden leta 2008. Gre za skupek 12 kompetenc, s katerimi se postavljajo standardi za selekcijo in ciljno usmerjen razvoj zaposlenih. Uvedbe modela v HR smo se lotili projektno,

potekala pa je v letih 2011 in 2012. Določili smo 15 ukrepov, ki so zajemali aktivnosti vgradnje kompetenčnega modela v vsa HR-orodja, med drugim smo postavili in izvedli tudi pilotni ocenjevalni center. Kot najboljše naloge in največji izziv projekta bi omenila standardizacijo profilov delovnih mest in planov uvajanja na novo zaposlenih, saj smo za to potrebovali ne le znanje, temveč so jo morali uskladiti ter potrditi tudi management in vsak manager posebej. Projekt smo končali konec leta 2012.

**Kako pa v vašem podjetju nagrajujete uspešne? Konkretni primeri!**

Lahko rečemo, da imamo stimulatивно nagrajevanje. Osnovne plače se navezujejo na zahtevnost opravil, zato je plača lahko različna na enakem delovnem mestu. Del plače iz naslova uspešnosti (variabilni del plače) je odvisen od osebne ocene – do 35 odstotkov na osnovno plačo oziroma se navezuje na doseganje ciljev in višino bonusa.

- Dogovorjen je bonus za 100-odstotno doseganje ciljev – če so ti preseženi, se bonus lahko giblje do 135 oziroma 200 odstotkov.
- Za izredne dosežke so možni izredni bonusi v znesku, ki ga predlaga vodja in uskladi s HR ter vodstvom
- Napredujejo najuspešnejši. Za to imajo vodje vsako leto na voljo dogovorjen znesek.
- Nagrajujemo sodelovanje pri projektih.
- Nagrajevanje inovativnosti (vsak predlog nagradimo z 10 €, če gre za prihranek, pa še določen odstotek od prihranka.
- Najuspešnejši se uvrstijo v bazene (AE JMP, JJP; IEP) na lokalni in mednarodni ravni.

Plačam in drugim izplačilom posvečamo precej pozornosti. Vsako leto določimo obseg sredstev za ta namen, s predstavniki zaposlenih sklenemo dogovor o plačah in drugih izplačilih (določimo morebitno splošno povečanje plač vseh zaposlenih, znesek regresa in božičnice), redno izvajamo tudi *benchmark* plač za posamezna delovna mesta.

Kljub vsem aktivnostim in ukrepom ugotavljamo, da sistem še ni popoln, zato smo se letos lotili prenove plačnega sistema. Menimo, da bomo spremembe uvedli v letu 2015.

**Na Slovenskem kadrovskem kongresu smo predstavili izsledke raziskave Kaj managerji pričakujejo od kadrovske funkcije. Slišali smo, da mora vloga kadrovskega managerja že zdaj postati strateška? To tudi pomeni, da morajo kadrovski managerji postati člani uprav. Kaj menite o tem?**

Zase menim, da to vlogo že imam, čeprav formalno nisem član uprave. Se pa enakopravno udeležujem sestankov uprave, tudi vseh strateških delavnic, na katerih določamo možne

smeri razvoja ter potrebne ukrepe in se dogovarjamo o njih.

**V letu 2012 ste namenili 0,62 odstotka od prihodkov prodaje za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. To konkretno pomeni 180.000 €, ki ste jih namenili izobraževanju. Dosegli pa ste 65.568 € dodane vrednosti na zaposlenega. To je skoraj za 3000 € več kot leto poprej, ko ste v izobraževanje vložili 0,5 odstotka prihodkov. Večje vlaganje v izobraževanje se torej neposredno kaže v višji dodani vrednosti. Kakšni so torej vaši načrti na področju izobraževanja v prihodnje?**

Znanje je naša pomembna konkurenčna prednost in tega se zelo zavedamo. Smo podjetje, ki se intenzivno širi in razvija, uvaja nove tehnologije in izdelke z visoko dodano vrednostjo, to pa zahteva nenehno učenje zaposlenih. Izobraževanje in prenos znanja v podjetju sta z leti vse pomembnejša, zato smo zaradi večjih potreb lani ustanovili tudi lasten izobraževalni center. Letos pa smo se posvetili uvedbi mentorstva. Skratka, vlaganje v izobraževanje bo tudi v prihodnje pomemben del strategije podjetja.

**Kje vi pridobivate novo znanje?**

Udeležujem se vseh oblik izobraževanja, ki jih organiziramo za vodstvo, na voljo imam tudi vsebine BSH Akademije, priporočene za vodstvo. Če le morem, se udeležim zanimivih dogodkov pri nas. Moj osrednji dogodek pa je Slovenski kadrovski kongres.

Zame so pomembna tudi srečanja kadrovskih direktorjev v korporaciji, ki jih imamo dvakrat na leto, pa tudi drugi dogodki z aktualnimi temami. Seveda ne smemo zanemarjati priložnosti, iz katerih se lahko učimo. Lahko rečem, da na obdobje v BSH gledam kot na neke vrste učno obdobje. Zame so koristni tudi trenutki, ko se s člani vodstva (lokalnega, na ravni divizije ali korporacije) pogovarjamo o posameznih temah in vprašanjih. Seveda pa zelo rada prebiram strokovno literaturo o osebnem razvoju.

**Sodelujete pri razvoju kadrovske funkcije tudi z zunanjimi strokovnjaki oziroma svetovalci?**

Brez njih si težko predstavljam, kako bi izvedli projekte, ki smo jih že ali pa jih še bomo. BSH ima na korporativni ravni mrežo partnerjev, s katerimi sodelujemo. Ko pa lahko

sodelujemo z lokalnimi ponudniki, z veseljem ugotavljam, da imamo dobro ponudbo. Nekatere od njih skušamo tudi licencirati kot BSH-partnerje na korporativni ravni.

**Zaupajte nam, kaj je vaša vizija in kateri bo vaš naslednji konkretni kadrovski izziv?**

Glede želja oziroma vizije bi želela, da postane podjetje BSH Hišni aparati v okviru korporacije BSH *benchmark* na področju dela z ljudmi za druge lokacije. To že dokazujemo na posameznih področjih, kot so razvoj talentov, izobraževalni center, razvoj voditeljstva ... O načrtih za naprej sem že nekaj povedala. Trenutno imamo v ognju več kot 30 »želez« – večjih ali manjših HR-projektov, med drugim smo se lotili tudi uvedbe mentorskega sistema in prenove plačnega sistema.

**Kaj vam pomeni naziv Kadrovska managerka leta?**

Predvsem veliko čast in osebno zadovoljstvo. Potem pa zlasti zavezo za naprej. Ob imenovanju mi je nekdanji CEO podjetja, gospod Kloetscher, seveda čestital, v isti sapi pa sporočil: *Moja pričakovanja do vas bodo odslej še večja ...*

Novo in aktualno!

Kdaj in kako v pokoj po novem?

Kakšna bo višina moje pokojnine?

Poznam pravice iz obveznega in prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja?

Kaj je informativna evidenca, pokojninski načrt?

Kakšne so spodbude za delodajalce, samozaposlene?

Kakšne možnosti imam, če se tudi v poznejših letih odločim za aktivno delo?

**Ne izgublajte časa z iskanjem odgovorov in pravih odločitev – za vas in vaše zaposlene!**

Naročite priročnik, s katerim boste na pregleden način spoznali bistvene novosti **Novega zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju** in si odgovorili na marsikatero vprašanje iz vaše vsakodnevne prakse.



**POKOJNINSKI SISTEM PO NOVEM**

Novi zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju v praksi

Avtorji - snovalci pokojninske reforme:

Peter Pogačar, dr. Andraž Rangus, mag. Jelena Krčmar, Mitja Žiher

**Za vse tiste, ki se v vprašanji pokojninskega sistema srečujete vsakodnevno pri svojem delu!**

Več informacij in naročila v spletni Knjigarni na [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si).

Informacije: Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, Ljubljana, telefon: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445, e-pošta: [knjigarna@planetgv.si](mailto:knjigarna@planetgv.si)



Tomaž Bole

# CHRIS WALTON – COACH, MOJSTER PSIHOLOGIJE PREPRIČANJ IN OSEBNEGA RAZVOJA

*SOOČAM SE S SEBOJ, DA LAHKO POMAGAM DRUGIM, IN SOOČAM SE Z DRUGIMI, DA LAHKO POMAGAM SEBI.*



Foto: Tomaž Bole

Ali ste se že kdaj znašli v položaju ali stanju, ko niste ne vedeli ne znali, kako naprej? Kakor bi vas zadrževala nevidna sila ... Ali ste že kdaj pomislili na to, da ste ujeti v vzorce iz preteklosti ali zlasti svojega otroštva? Ali ste kaj naredili za to, da bi našli način, kako se otresti ovir, ki vam ne dopustijo, da bi bili bolj ustvarjalni, da bi lažje našli ustrezne in inovativne rešitve? Seveda je mnogo različnih poti, metod različnih učiteljev, takih, ki izhajajo iz kultur Daljnega vzhoda, in takih, ki so do spoznanj, uporabnih za širši krog odprtih ljudi, prišli izkustveno ali znanstvenoraziskovalno, izhajajoč iz korenin zahodne kulture.

Prepričanja zelo vplivajo na zdravje in uspešnost. Coach, ki je razvil zanimivo metodo, metodo spreminjanja prepričanj, ki jo uspešno že

vrsto let uporablja sam in jo predaja drugim, je **Chris Walton**. Svoje znanje in raziskave o neznanjski moči podzavestnega uma je strnil v sistem praktičnega znanja in vaj. Z njim smo se pogovarjali na Bledu, kjer je imel celodnevno delavnico. Gre za sogovornika, ki verjame v to, kar pripoveduje, ki je poln optimizma in pozitivne energije, ki žari skozi vsako svojo misel in besedo. Zlasti pa je prepričan, da nas v vsakdanjem življenju najbolj ovirajo prepričanja, zasidrana v nas, zato jih moramo spremeniti. Z metodami gama, ki jih je sam razvil, to, po njegovih besedah, zlahka naredimo v nekaj minutah. In že smo prerojeni, ustvarjalni, polni energije.

**Vaša metoda gama temelji na izhodišču, da bi ljudje morali spreminjati svoja prepričanja. Zakaj ste tako prepričani?**

Prepričanja so večinoma breme iz preteklosti, zastarela in ne delujejo več v sedanjem času. Čustva nadzorujejo, kako delujemo, komuniciramo, reagiramo ali ne reagiramo. Nič ni močnejšega, kar lahko nekdo naredi, kot da se zare v svoja prepričanja in ugotovi, da ne delujejo več. Torej, če želite biti boljša oseba, pomagati sami sebi, če bi radi bili boljši coach, prodornejši, se bolje predstavljali, na sogovornike naredili dober vtis, morate spremeniti prepričanja. Sicer boste delovali le v preteklosti. To je tako, kot bi uporabljali Microsoftove programe iz leta 2005.

Vsak program ima časovno omejitve, ko ne more več slediti novejšim programom.

**Svoj način coachinga ste izpopolnili z uporabo metod gama. V čem je bistvo tega?**

Pri coachingu uporabljam metode gama, da z njimi dosegam spremembe. Za sabo imam že veliko let izkušenj s coachingom. Če ne uporabljate metod, s katerimi lahko posežete v podzavest, ste kot coach omejeni in ne boste mogli dosegati dobrih rezultatov. Metode gama uporabljam pri individualnem coachingu, ne glede na to, ali gre za poslovni ali osebni coaching. Uporabljam jih, da odpravljam blokade, povežem podzavestni um z zavestnimi cilji. To je ključni uspeh metode

gama. Tako odpravim vsak odpor, ki nastaja zaradi starih prepričanj.

**Kako bi preprosto razložili nekemu, ki prvič sliši za to metodo, kaj to sploh je in čemu služi?**

Beseda gama označuje določen tip možganskih valov. Večinoma razločujemo štiri tipe možganskih valov. Medtem ko mislimo, čutimo, delujemo, spimo, možgani valujejo v različnih frekvencah. V dnevnem ciklusu delovanja možganov so štiri obdobja: beta valovi, ki sodelujejo pri dnevnih aktivnostih in potekajo pri polni zavesti, nato se malo sprostiti in možgani preidejo v alfa stanje, bolj počasno frekvenco, nato preidete v theta-stanje zavesti, ki je neke vrste rahlo spanje,

nato sledi delta-stanje, v katerem preidete v globoko spanje in aktivnosti se upočasnijo. Obstajajo še valovi gama. Normalno se zdijo šibki in jih težko prepoznate.

Valovi gama povežejo možgane. To bi lahko primerjali z orkestrom, v katerem imate godalno, pihalno in trobilno sekcijo, tolkala. Ko jih poslušate, ko vadijo, njihovi zvoki zvenijo nezno – nato pride dirigent in ko dvigne palčico, se začnejo zvoki sestavljati in se zlijejo v čudovito simfonijo. Tako valovi gama ustvarijo usklajenost v možganih. Kaj se torej zgodi z vami? Začnete misliti na višji ravni, imate boljše ideje, vidite priložnosti, ki jih prej niste videli, lažje se osredotočate, povečata se intuicija in zavedanje, lahko se osredotočite na cilj, ga obdržite v zavesti, dokler ga ne dosežete. Gama valovi prinašajo veliko dobrega.

Njihovo delovanje na človeka so proučevali in raziskovali v ZDA. V poskusih so spremljali več študentov, ki so tisoče ur meditirali, spremljali njihove izkušnje in merili valovanje v njihovih možganih. Hkrati so merili tudi skupino študentov, ki ni meditirala. Ugotovili so, da druga skupina ni bila tako ustvarjalna kot prva. Moja metoda pokaže, kako preprosto ta sistem aktivira valove gama v možganih. Njena uporaba je izjemno učinkovita. Prvo tehniko možganske metode gama lahko uporabljate, da reprogramirate oziroma preoblikujete, posodobite podzavest. Druga je stanje visoke ravni zavedanja in osredotočanja, gre za preprosto dve- do triminutno tehniko, ki jo prakticirate pred nečem, kar bi radi napravili dobro, recimo pred pomembnim sestankom, predstavitevjo, nastopom, pred nečem, za kar potrebujete popolno osredotočenost. Tretja je način, kako prepoznate težave in najdete rešitve zanje. Ko jih sprejmete, je to posebna tehnika, s katero se prestavite v stanje, ko se telo, srce, zavest in možgani popolnoma uskladijo, začnete delovati na visoki ravni, pridete do rešitev, do katerih najbrž prej ne bi prišli. To je učinkovit proces. Četrta je prenovitev z meditacijo: telo je v globokem stanju. Ko izvajate to metodo (idealno jo je prakticirati 10 do 15 minut sredi popoldneva), se telo sprosti in zdravi samo sebe. Ker telo potrebuje umiritev v tem obdobju dneva, je to tako imenovano stanje počitka. Na moji spletni strani v rubriki o coaching-konferenci (<http://www.gamazdravljenje.com>), na kateri bom gost novembra, boste našli primere metode s posebnimi frekvencami gama in spoznali, zakaj jih je dobro uporabljati.

**Pri običajni meditaciji se valovanje možganov običajno umiri, pri valovanju gama pa kaže, da možgani delujejo drugače, je tako?**

Pri običajni meditaciji dosegamo theta-stanje valov – globoko sprostitve, ko večina ljudi običajno spi. Drugačna je meditacija z možgansko metodo gama – valovi gama so najbolj delujoči valovi. Toda večina jih ne more

ustvariti. Zato je treba vaditi metodo, s katero sprostite sebe in telo. Stanje gama je nova raven zavedanja, polna notranje moči. Čustveni del pa je v tem stanju izklopljen ...

Večina ne pozna notranje usklajenosti, se je ne zaveda. Pozna stres, dobro, slabo, jezo ... Z valovanjem gama boste bolj uravnoteženi in usklajeni. To je najboljša pot, da si naredite lasten program z novimi informacijami. Ko se odločite, da boste spremenili prepričanja, je tako, kot bi posodobili *software* na notesniku. Postanete dovtetnejši za sprejemanje. Ko vstopite v sistem, lahko v njem izvajate tudi spremembe.

**Kako ste prišli do tega svojega sistema, izkustveno ali z znanstvenim pristopom, raziskovanjem?**

Kakšnih 15 let sem opazoval delovanje možganov z izkustvenim načinom. Zanimala me je korelacija med stanjem možganov, njihovo frekvenco in stanjem zavesti. To, kako se spreminja stanje zavesti glede na različna stanja valovanja, različne stopnje. Tako sem odkril možgansko metodo gama. Na kliniki v Londonu smo pred nekaj leti merili delovanje možganov. Ko smo merili valove gama, smo bili presenečeni nad tem, kaj se dogaja. To sem seveda opravljal na sebi. Sodeloval je tudi moj nečak in snemal dogajanje. Ni poznal metode meditacije niti česa podobnega. Dal sem mu navodila in v 60 sekundah je začel tudi sam ustvarjati valove gama. Nato sem metodo še razvijal in opravil še nekaj raziskav s prijatelji znanstveniki in jo preskusil še na njih ter njihovih bližnjih. Leta 2006 sem bil pri šamanih v južni Ameriki in proučeval njihove dolge obrede, polne energije. Name so naredili izjemen in globok vtis. Po štirih letih pa je prišlo za menoj, da je bilo stanje, ki sem ga videl takrat, pravzaprav enako stanju, kot sem ga razvijal sam, tj. valovanje gama.

**Večkrat omenjate meditacijo. Torej ste se seznanili z njo in jo prakticirali. Katero od oblik ste prevzeli za svoje prve tovrstne izkušnje?**

Moja prva meditacija je bila meditacija z mantrami. Njeno ponavljanje. To je bila transcedentalna meditacija. Sledila je meditacija z dihanjem, zdaj pa uporabljam meditacijo gama, ker je bolj polna energije. Ko sem spoznal stanje gama, sem se odločil ostati pri tem.

**Menite, da se lahko hitro naučiš vaše metode. Zanima me, ali udeležene delavnice, ko je že usvojil vašo metodo, potrebuje še kakšno podporo ali pomoč učitelja ali je dobil od vas vse, kar je potreboval, da zna odpraviti nekdanja prepričanja?**

Metoda je preprosta in se je lahko zlahka naučite. Potrebujete tudi nekaj vaje. Obstaja več različnih metod, metoda uravnavanja čustev, pomembna na čustveni ravni – za strah, jezo, frustracije, občutek krivde, gama možganska

metoda in metoda gama spreminjanja prepričanj. Ko usvojite proces, ste se ga naučili in me več ne potrebujete. Stika z vami ne bi vzdrževal le zato, da bi od vas dobival denar, kot to počnejo nekateri učitelji. Moja metoda vas prebudi. Sistem gama je edinstven.

Moje izhodišče je bilo, kako najhitreje omogočiti ljudem, da spremenijo prepričanja in razvijejo močno energijo. Seveda vedno *delam tudi na sebi* – na različnih ravneh. Ena mojih najpogostejših fraz je, da *se soočam s seboj, da lahko pomagam drugim, in se soočam z drugimi, da lahko pomagam sebi*. Vedno gre za kombinacijo. S sistemi gama sem želel ustvariti procese, ki pomagajo ljudem, da spremenijo čim hitreje čim več prepričanj. Pogovor s Chrisom Waltonom naj končam z njegovim citatom: *Če se samo na zavestni ravni odločimo, da bomo nekaj spremenili, v naši podzavesti pa vlada prepričanje, ki tej odločitvi nasprotuje, nas bo, dokler ne spremenimo tega negativnega prepričanja, znova in znova vodil »avtomatski pilot«*. *Pristop gama je znanstveno potrjen proces, ki v nekaj minutah odpravi omejevalna podzavestna prepričanja, skrbi, strah in čustveni stres.*






5. strokovna konferenca  
**O COACHINGU 2013**

**Vloga coachinga  
pri spreminjanju družbe**

22. novembra 2013  
Grand Hotel Toplice, Bled

Osrednji gost konference  
Chris Walton, priznani coach, mojster  
psihologije prepričanj in osebnega  
razvoja o tem, zakaj je potrebno  
spreminjati prepričanja

Več na spletni strani  
[www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)

Jana Petkovšek Štakul

# SOCIALNO PODJETNIŠTVO

## SOCIALNI IN EKONOMSKI CILJI SO ENAKO POMEMBNI

V prenekaterih javnih pogovorih in razpravah se dogaja, da omenjajo socialno podjetništvo kot nekakšno rešilno bilko iz aktualnih družbeno-gospodarskih razmer, za katere se pri nas zdi, da gohtajo dragoceni družbeni kapital. V armado brezposelnih in vse večjo revščino namreč potiskajo starejše brezposelne, ki so zaradi slabših fizičnih zmogljivosti in visokih prispevkov, ki jih zanje plačuje delodajalec, kljub izrednemu znanju in izkušnjam za zaposlovalce nezanimivi, in mlade izobražence, ki jih zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj in s tem premajhne samozavesti ter samopodobe podjetja tudi ne vabijo v svojo sredino. Velika brezposelnost pesti tudi Evropo, saj je brez zaposlitve samo v uradnih evidencah 25 milijonov ljudi.

Socialno podjetništvo je v svojem najširšem smislu seveda prava, če ne celo edina ustrežna rešitev, saj je to podjetništvo, ki se odziva na potrebe v družbi in jih trajnostno rešuje. To podjetništvo torej ni korektiv, ki omogoča nastajanje in delovanje podjetij, ki zaposlujejo najbolj ranljive družbene skupine, temveč predvsem podjetništvo, ki se s svojimi izdelki/ storitvami odziva na potrebe lokalne ali širše skupnosti, ob konsistentni eti-



TOMAŽ STRITAR, DIPLOMIRANI SOCIALNI DELAVEC IN STROKOVNJAK ZA SOCIALNO PODJETNIŠTVO

ki poslovanja.

Toda v dokumentih zasledimo, da je primarna skrb socialnih podjetij ustvarjanje novih delovnih mest za ranljive skupine, ki imajo manjše možnosti zaposlovanja, to so starejši delavci, iskalci prve zaposlitve, nekdanji uživalci drog, kaznjenci, Romi, osebe s posebnimi potrebami, gibalno ovirane osebe ... Po Zakonu o socialnem podjetništvu, ki je začel veljati 1. januarja 2012, je bilo pri nas do sedaj uradno registriranih približno 10 socialnih podjetij, toda po pregledu področja njihove dejavnosti in odnosu do deležnikov jih je precej več.

Ta oblika podjetništva krepi predvsem družbeno solidarnost in kohezijo, spodbuja sodelovanje ljudi in prostovoljsko delo.

Poleg ustvarjanja delovnih mest je značilnost socialnih podjetij tudi opravljanje družbeno koristnih dejavnosti, kot so socialni turizem, ekološka pridelava hrane, mladinsko delo, pravična trgovina in promocija zdravega načina življenja. Spodbujanje socialnega podjetništva je tudi ena ključnih usmeritev EU v Aktu za notranji trg, ki zajema ukrepe Evropske komisije za zagon notranjega trga in s tem spodbujanja rasti in ustvarjanja novih delovnih mest. Sektor socialnih podjetij v EU namreč pomeni 10 odstotkov evropskih podjetij in zaposluje že več kot 11 milijonov ljudi. Muhammad Yunus, bangladeški utemeljitelj mikrokreditov in dobitnik Nobelove nagrade za mir, meni, da sedanji prosti trgi niso primerni za reševanje družbenih problemov. Edino rešitev vidi v socialnem podjetništvu, ki zaposluje in (po primerni ceni) ponuja izdelke/storitve ter hkrati ustvarja tudi dobiček – tako kot »klasično« podjetništvo. Bornstein socialne podjetnike vidi kot vizionarje, ki z novo idejo, močnim etičnim čutom in ustvarjalnim pristopom k reševanju problema pritegnejo tudi druge.

Gre torej za vključujoče podjetništvo. Na to opozarja tudi Tomaž Stritar, do nedavnega direktor Socialnega inkubatorja in spodbujevalec socialnih inovacij. *To obliko podjetništva odlikuje demokratično vodenje podjetij*

*in omogoča sodelovanje delavcev pri odločanju. V socialnem podjetništvu stavimo na družbene inovacije, ki zadovoljujejo potrebe ljudi, ki jih klasična ekonomija in javni sektor nočeta, ne zmoreta ali pa ne znata rešiti. To vključujoče podjetništvo ponuja priložnost tistim, ki težko pridejo do službe, pri čemer sta v ospredju skrb za okolje, v katerem deluje, in zavedanje, da je zadovoljen delavec vreden več kot dodatna številka na računu podjetja.*

Socialno podjetništvo je torej podjetništvo, pri čemer so socialni in ekonomski cilji enako pomembni, kot poudarja Dolores Kores, direktorica socialnega podjetja Premiki in slovenska predstavnica v ekspertni skupini GECES, Evropski komisiji za socialno podjetništvo. GECES je bil ustanovljen kot posvetovalni organ Evropske komisije za razvoj, uvažanje in izvajanje 11 ključnih ukrepov socialnopodjetniške iniciative, ob tem si prizadeva za načrtovanje, implementacijo ter spremljanje izvajanja ukrepov, namenjenih socialnopodjetniški pobudi. *Socialno podjetništvo je trdo delo. Čeprav na posvetih govorimo o tem, kako je treba uresničevati socialne oziroma družbene cilje, se moramo zavedati, da teh ni mogoče dosežati brez zdravih finančnih temeljev. V socialnem podjetništvu so socialni in ekonomski cilji enako pomembni, to pa zahteva veliko dela in predvsem odgovornosti,* meni Dolores Kores.

***Za socialno podjetništvo in družbene inovacije je treba navdušiti posameznike, ki tako ali drugače izberejo podjetništvo kot kariero.***

*Socialno podjetništvo je več kot samo zakon. To je odločitev ustanovitelja ali lastnika socialnega podjetja, hkrati pa tudi osebna odločitev direktorja takega podjetja. V podjetništvu pač je tako – treba je imeti čiste in jasne misli, s katerimi lahko tudi izvajaš svoje delo in poslanstvo. Če se morda pet minut ne boriš*

za stranke in posel, se bojuješ z zakonodajo ali drugimi nepredvidljivimi opravili, hkrati opozori na nepotrebne birokratske ovire. Socialno podjetje se samo financira s svojo dejavnostjo in ustvarjeni dobiček uporabi za svoje nadaljnje delovanje. Poslovanje je na začetku vedno zahtevno, še posebej, če zaposluješ ogrožene skupine ljudi, od katerih pač ne moreš pričakovati velike učinkovitosti. Toda pomembno je, da se tudi zanje ustvarjajo delovna mesta in da tudi izdelki njihovih rok ter sposobnosti pridejo do uporabnikov. Teh pa ne zanima, ali je izdelek naredil invalid, temveč za ustrežno ceno pričakujejo kakovosten izdelek, meni Dolores Kores.

**Socialno podjetništvo je v svojem najširšem smislu seveda prava, če ne celo edina ustrežna rešitev, saj je to podjetništvo, ki se odziva na potrebe v družbi in jih trajnostno rešuje.**

Pri nas pogosto pogrešam jasnost in okolje, kjer lahko človek ustvarja. Zategnjenost in zapleteni zakoni nas gotovo ne bodo rešili iz krize. Lahko napišemo idealen zakon o socialnem podjetništvu in tudi o moralnih ter etičnih načelih lahko v povezavi s tem govorimo, toda ne bomo nič spremenili. Malo več zaupanja in spoštovanja bomo potrebovali. Zlasti pa primere dobre prakse, ki socialno podjetništvo dejansko delajo in živijo.

Tomaz Stritar, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS in Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS poziva, naj pripravita ukrepe, ki bodo olajšali poslovanje podjetij in pridobivanje dovoljenj za obratovanje, davčne olajšave, ukrepe, ki bodo socialnim podjetjem pomagali do javnih naročil, finančne mehanizme, ki bodo na voljo tudi tistim podjetnikom, katerih podjetje temelji na družbeno koristni inovaciji, ne nameravajo pa zaposlovati ranljivih skupin prebivalstva, in oblikujeta poseben sklad začetnega kapitala.

Nekaj od pričakovanega naj bi prinesla Strategija razvoja socialnega podjetništva, ki naj bi bila po zagotovilih ministrice za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) dr. Anje Kopač Mrak pripravljena julija. MDDSZ naj bi temu do leta 2015 namenilo 4,5 milijona €, denar za razvoj socialnega podjetništva pa bo na voljo tudi v programu ukrepov za izvedbo strategije.

Strategija bo osnova za bolj operativni in konkretni letni načrt izvajanja ukrepov vlade. To bo omogočilo konkretno pomoč socialnim podjetnikom. *Želim si, da država spodbuja nastajanje socialnih podjetij z nižjimi davki in ukrepi, ki bi socialnim podjetjem dajali pred-*

*nost pri javnih naročilih. Zelo vesel bom, če bo tudi ministrska ekipa kupovala izdelke socialnih podjetij in s tem dala podporo ter zgled drugim, želim si tudi, da bi se birokratski postopki poenostavili in skrajšali, saj dušijo ustanavljanje in poslovanje podjetij, opozarja Stritar, ki k odgovornemu nakupovanju izdelkov socialnih podjetij poziva tudi uporabnike.*

*Pričakujem zavedanje, da smo kot potrošniki zelo močni. Kadarkoli odpremo denarnico, nekoga podpremo. Zato je treba dobro premisliti, koga podpiramo s svojimi nakupi. Želim si, da bomo z njimi podpirali predvsem socialne podjetnike, podjetnike, ki delujejo lokalno ter trajnostno in rešujejo lokalne probleme ter delujejo v dobro okolja, kjer delujejo.*

Ker je socialno podjetništvo predvsem podjetništvo, od socialnih podjetnikov pričakuje še več samozavesti in podjetniškega duha. Ne zgori se redko, da socialni podjetniki razvijajo poslovno idejo, ki vsebuje prešibko podjetniško logiko. Včasih pa se zgodi, da ima poslovna ideja potencial, vendar je ne znajo ustrezno predstaviti, da bi res prepričali kupce. Nekateri se na področje socialnega podjetništva spuščajo preveč lahkomišlno, češ da je to na pol podjetništvo, ki ga trajno financira država. Toda treba se je zavedati, da je to področje zaradi specifik izjemno zahtevno in ga zmorejo le najbolj sposobni ter predani, ki družbeno koristne rešitve postavijo pred lasten interes.

**Socialno podjetništvo krepi družbeno solidarnost in kohezijo, spodbuja sodelovanje ljudi in prostovoljsko delo.**

Raziskava, ki jo je pripravil zavod ŠENTPRIMA in predstavil na posvetu o socialnem podjetništvu v Državnem svetu RS, ki je potekal na pobudo združenja ŠENT (Slovensko združenje za duševno zdravje), kaže, da je le 23 odstotkov (klasičnih) podjetij usmerjenih tako, da podpirajo socialno podjetništvo, le 26 pa jih meni, da so podporni instrumenti za razvoj socialne ekonomije ustrežni. Gospodarski subjekti in nevladni sektor pa si želijo še več informiranja, posredovanja potrebnega (tudi ekonomskega) znanja in ustrežnejših finančnih instrumentov, zlasti pa sodelovanja, in opozarjajo, da je to sodelovanje potrebno ne le med socialnimi podjetniki, temveč (ali zlasti) med ministrstvi, ki lahko le tako pripravijo ustrezno in fleksibilno podjetniško podporno okolje.

Na povezovanje oziroma partnersko sodelovanje opozarjajo tudi podjetniki, ki po raziskavi ŠENTPRIMA še vedno menijo, da bi jim morali pri razvoju socialnega podjetništva predvsem pomagati država, socialni inkuba-

## SOCIALNO PODJETNIŠTVO ŠE NI RAZUMLJENO PRAVILNO

PODJETNIKI, KI DELUJEJO PO NAČELIH SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA, OPOZARJAJO, NAJ STROKA NAJDE PRIMERNEJŠI IZRAZ ZA SOCIAL ENTERPRENEURSHIP, SAJ SMO GA DOBESEDNO PREVEDLI V SOCIALNO PODJETNIŠTVO, KI ZARADI BESEDE SOCIALNO ASOCIIRA NA MEHANIZME NEPOVRATNE FINANČNE POMOČI IN ORGANIZACIJE, KI SLUŽIJO V OPORO SOCIALNO OGROŽENIM. PONEKOD SE ZATO ŽE POJAVLJA IZRAZ DRUŽBENO PODJETNIŠTVO, KI IZRAŽA PRILOŽNOSTI ZA INOVATIVNO REŠEVANJE SOCIALNIH, OKOLJSKIH IZZIVOV, KREPI DRUŽBENO SOLIDARNOST IN POME NI ZLASTI USTVARJANJE NOVE VREDNOSTI, V TAKO IMENOVANI TURBOKAPITALIZEM PA VNAŠA VREDNOTE IN POZITIVNE DRUŽBENE SPREMEMBE.

tor, finančni svetovalci, sorodne organizacije in dobra praksa. Toda socialno podjetništvo se ne opira na državne jasli, temveč se z dobrim poslovanjem vzdržuje samo. Doseganje zastavljenih socialnih ciljev brez doseganja ekonomskih ciljev namreč ni mogoče.

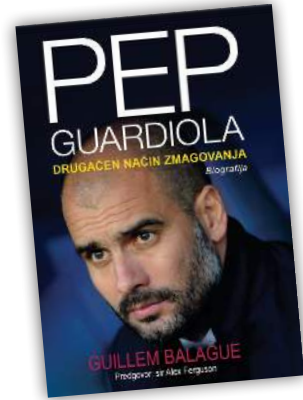
Za socialno podjetništvo in družbene inovacije je treba navdušiti posameznike, ki tako ali drugače izberejo podjetništvo kot kariero.

Za preusmeritev vanj je treba navduševati in spodbujati tudi lastnike in vodje klasičnih podjetij. Enako meni tudi Richard Branson, prvi mož družbe Virgin: *Poslovna dejavnost bo svet lahko potegnila iz vse globlje gospodarske krize le, če se bo zavestno odločila, da bo opravljala dobro delo in se ne bo osredotočala le na bilančni dobiček.* Pravi odgovor je torej socialno/družbeno podjetništvo, ker stavi na ljudi in delo zanje.



DOLORES KORES, DIREKTORICA PODJETJA PREMIKI IN SLOVENSKA PREDSTAVNICA EKSPERTNE SKUPINE GECES

# DRUGAČEN NAČIN ZMAGOVANJA — BIOGRAFIJA PEPA GUARDIOLE V SLOVENSKEM JEZIKU



Je to še ena knjiga o legendarnem nogometašu in trenerju Barcelone Pepu Guardioli, peta po vrsti? Ne ni. To je biografija Guardiole, ki jo je z njegovim aktivnim sodelovanjem napisal katalonski komentator španske nogometne lige za britanski Sky Sport Guillem Balague. Knjiga je večplastna. Ponuja celovit vpogled v Barcelono kot organizacijo in prikaže pot Guardiole od njegovega prihoda v nogometno akademijo pri 13. letih do uresničitve njegovih sanj kot nogometaša in pozneje trenerja, ki je ustvaril novo – zmagovalno kulturo kluba. To je knjiga o voditeljstvu, v kateri lahko najde navdih vsak vodja, ne glede na svoj odnos do nogometa.

Barcelona je že več kot stoletje uspešen nogometni klub, ki je poleg tega postala še simbol Katalonije in je zaradi svojega načina igre prepoznavna ter priljubljena tudi po vsem svetu. Vendar po uspešnosti, številu osvojenih mednarodnih lovorik ni nikoli spadala med najboljše ekipe na svetu. Barceloni je uspela učinkovita sprememba

in je od leta 2008 postala štirikrat zapored najuspešnejša ekipa na svetu. Ali je bila ta sprememba posledica sistematičnega strateškega pristopa, z jasnimi cilji in strategijami ter kratkoročnimi akcijskimi načrti? Odgovor na postavljeno vprašanje je: samo delno. Ključna dejavnika sta bila neizmerna strast in silna predanost filozofiji, ki jo je pred več kot 50 leti vpeljal v klub László Kubala in je z leti postala zaščitni znak kluba – tehnično dovršen, všečen nogomet. Začrtano smer je pred nekaj desetletji dopolnil kot igralec in pozneje kot trener Johan Cruyff. Vpeljal je napadalni nogomet in zadržal tehnično dovršenost – klubu je dodal novo dimenzijo, atraktivnost. Drugačen način delovanja kluba in njegovo več kot sto let staro ambicijo pa je skoraj do popolnosti privedel Pep Guardiola – zadržal je všečen nogomet, nadgradil atraktivnost in dodal učinkovitost. To je njegov prispevek trenerja in ta zmagovalna organizacijska kultura se bo v Barceloni obdržala še dolgo.

NEKAJ INFORMACIJ O »ČUDEŽNI« PEPOVI MOTIVACIJI EKIPE PRED ZAČETKOM FINALA LIGE PRVAKOV 2009 JE BILO ŠIRŠI JAVNOSTI ZNANIH, TODA CELOTNA ZGODBA JE SKORAJ NEVERJETNA. IDEJA GUARDIOLE SE JE POKAZALA SKORAJ ČUSTVENO PREMOČNA IN BARCELONA JE SLABO ZAČELA FINALE. NATO PA SE JE ZGODIL ETO'Ō. ETO'Ō ŠVIGNE MIMO NJEGA IN V TRENUTKU, ZANAŠAJOČ SE NA ČISTI UBIJALSKI NAGON, USTRELI V SMERI BLIŽNJE VRATNICE. CILJ, V KATEREGA JE BIL USMERJEN TISTI STREL, TRENUTEK, V KATEREM SE JE TO ZGODILO, KULMINACIJA NAPADA – VSE TO JE PRIPOMGLO K TEMU, DA JE ZAMISEL, SEME, ZASEJANO PRED ŠTIRIDESETIMI LETI, PRERASLO V NOGOMETNI CUNAMI, KI JE V PRIHODNIH LETIH PREOBRAZIL NOGOMET.

(RIM 2009, FINALE LIGE PRVAKOV)

USPEH PEPA GUARDIOLE NI NAKLJUČJE. VPLIV STARŠEV IN OKOLJA, KJER JE ODRASČAL, STA ZELO VPLIVALA NA NJEGOVO OSEBNOST IN VREDNOTE, KI JIH NI NIKOLI »IZDAL«. PO DISCIPLINI, ODLOČNOSTI, SPOŠTOVANJU IN SKROMNOSTI SE JE ODLIKOVAL ŽE KOT IGRALEC IN POZNEJE TUDI KOT TRENER VRHUNSKE EKIPE, KOT JE BARCELONA.

ČEPRAV JE Z VODENJEM TAKO VELIKEGA KLUBA STOPIL V VELIKE ČEVLJE (MOGOČE PREVELIKE), JE OSTAL ZVEST VREDNOTAM IN JIH JE PRENAŠAL NA IGRALCE TER VES KLUB. POKAZALO SE JE, DA JE TO BIL NEKAJ, KAR JE MANJKALO STO LET, DA BI BARCELONA »EKSPLODIRALA« V SVOJI VELIČINI – IN TO JE PEPU USPELO.

TAKRAT JE BILO VSE BOLJ SPROŠČENO: BIL JE MANJ PRAVIL, MANJ BIROKRACIJE, KOT PRAVI GUARDIOLA. ŠEL SI NA TRG Z ŽOGO IN IGRAL, DOKLER NI BILO PRETEMNO, DA BI JO ŠE VIDEL: TAKO PREPROSTO JE BIL. NI BIL TREBA ITI NA PRAVO IGRIŠČE ALI ORGANIZIRATI TEKEM, TUDI URE ZA IGRO NI BIL TREBA DOLOČITI. NI BIL GOLOV IN MREŽ, PA TUDI ZNAKOV NIKJER, KI BI OTROKOM PREPOVEDOVALI IGRO.

(PEP O SVOJIH NOGOMETNIH ZAČETKIH V DOMAČI VASI SANTPEDOR)

TAKO PREPROSTO JE TO! STAVEK, ZNAČILEN ZA PEPA, KI GA JE UPORABIL ZMERAJ, KO JE ŽELEL SPodbUDITI IGRALCE ZA ŠE TAKO

ZAHTEVNO TAKTIČNO REŠITEV, S KATERO SO ZMAGOVALI NA TOLIKO POMEMBNIH TEKMAH. KOT PERFEKIONIST, KI JE ZMERAJ POSKRBEL ZA VSAKO PDROBNOST, SE JE ZAVEDAL, DA MORAJO NA KONCU STVARI BITI JASNE IN DOVOLJ ENOSTAVNE, DA BODO V PRAKSI DELOVALE. K TEMU JE ZMERAJ TEŽIL IN ZAHTEVAL OD VSEH V KLUBU: JASNOST, HRABROST, ODLOČNOST IN SKROMNOST. NE GLEDE NA VSE SMO MI BARCELONA – NAJVEČJI KLUB NA SVETU, SO BESEDE, KI JIH JE PEP ZMERAJ PONAVALJAL IN JIH UPOŠTEVAL.

ZA PEPA JE NJEGOV OČE VALENTI ZGLED POŠTENOSTI IN TRDEGA DELA. DRUŽINA, V KATERI JE ODRASTEL V SANTPEDORJU, MU JE VCEPILA STARE VREDNOTE, TISTE IZ ČASOV, KO NJEGOVI STARŠI NISO IMELI DENARJA ALI LASTNINE, KI BI JU ZAPUSTILI OTROKOM, IMELI SO LE DOSTOJANSTVO IN NAČELA. KO ANALIZIRAMO GUARDIOLO ALI O NJEM IZREKAMO SODBE, SE MORAMO ZAVEDATI DEJSTVA, DA JE KLJUB ELEGANTNI OBLEKI, JOPICI IZ KAŠMIRJA IN KRAVATI, KI JIH NOSI, ŠE VEDNO ZIDARJEV SIN. V TISTIH DRAGIH ITALIJANSKI ČEVLJIH JE SRCE V ESPADRILAH.

(PEPOV PRIJATELJ DAVID TRUEBA)

PO VRNITVI V BARCELONO IN KONČANI IGRALSKI KARIERI JE VODSTVO KLUBA PEPU NAMENILO ZANIMIVO VLOGO, DIREKTORJA NOGOMETNE AKADEMIE. Vendar je Pep želel delati na terenu, ne sedeti v pisarni. S tem je presenetil večino v klubu. Vztrajal je in na koncu ob začudenju vseh prevzel Barcelonino B ekipo, ki je bila poleti 2007 v popolnem razpadu.

GUARDIOLA LETA 2007 PREPRIČUJE VODSTVO BARCELONE: ŽELIM BITI TRENER, TRENIRATI HOČEM IGRALCE. PUSTITE MI DELATI S KATEROKOLI EKIPO, NA KATERIKOLI RAVNI: Z MLADINCI, Z OTROKI, S KOMERKOLI. DELAL BOM CELO NA NUJVI KROMPIRJA Z MALČKI, KI SO KOMAJ SHODILI, AMPAK POSTATI ŽELIM TRENER IN DELATI Z LJUDMI. TO JE BIL ZNAČILNI PEP GUARDIOLA: MEŠANICA DRZNOSTI IN GENIJA. NAJBREŽ MI VELIKO NEKDANJIH IGRALCEV BARCELONE, KI BI ZAVRNILI VLOGO DIREKTORJA, ODGOVORNEGA ZA NADZOR OSEBUJA AKADEMIE, IN NAMESTO TEGA PROSILI ZA PRILožNOST, DA BI PREVZELI TRENING NEUSPEŠNE REZERVNE EKIPE.

*Mojca Žirovnik Bocelli*

## Florence

### *Time for a Holiday*



Florence is an enchanting place. Totally medieval. Everything that's not at least 500 years old is young (except Gucci, Cavalli and Ferragamo). Besides, it's small, at least according to what it offers. So you can walk everywhere.

I usually speak about communication and other aspects of it. Since it's time to go on a holiday and since June is the perfect time for Tuscany, I've decided myself to change the

usual subject (without consulting the editor first ... whoops) and add a bit of Italian spirit to the holiday season, which is already at the doorstep.

So ...

Tuscany is a destination, where the Slovenians (and other travellers) go pretty often. And the purpose of this article is not to talk about the obvious, which includes Piazza Duomo, Ponte Vecchio, Santa Croce, Piazza della Signoria, Pitti, Uffizi, Galleria dell'Accademia ... I'd like to take you around the cobbled streets to savour the less obvious, which usually remains off the usually beaten track.

And if we want to translate the spots I'm about to speak of into the communication jargon, we won't be talking in Visual, Auditory or Kinesthetic rep system, but rather Gustatory (taste) and Olfactory (smell). Yahoooooo!!! For a change!

### How about a nice cappuccino first?

That is before you start doing some heavy walking and queuing. Florence is the right place for a beautiful and foamy "cappuccino". A bit of a mess, though. If you want to sit nicely and have a cappuccino it'll cost you between 4,00 and 5,00 euro. And IMO it's worth doing so, because at Piazza della Repubblica at Caffè Paszkowski or Caffè Donnini cappuccino is as it should be. With creamy foam on top and you can sprinkle it with chocolate yourself. A mix of all of this would be called simply: self-indulgent.

If you still want a good one, pay less and also sit down try the inside of Caffè Donnini. You order it at the bar (counter) and sip it nice and easy sitting down. But inside. They also have two tables outside, just next to the entrance, where they don't charge service, but you need to order it from the bar yourself and take it out.

And if you're there in the morning, just take one of their delicious pastries as well.

After a few museums or so it seems to me it's time for a ...

### ... Nice cone or cup of ice-cream, right?

Definitely! Don't, I must underline, DO NOT buy ice-cream near tourist attractions. No matter how good it might seem to you, usually it is very mediocre. Rather try:

- Gelateria Grom, Via del Campanile 2, just behind Piazza Duomo;
- Gelateria Vestri, Borgo degli Albizi 11, just head along Via Corso and you'll find it right at the end;

Both "gelaterias" are out of this world. The selection of flavours is unique and you won't find them anywhere else. And you must also try their whipped cream. Apart ice-creams they also do frappes, "granitas" (slush) and other good Italian stuff.

At Gelateria Vestri try their ice-cream gianduia. Beautiful! You can also try their buontalenti ice-cream, which Grom doesn't serve. This flavor is genuine to Florence and rumour has it that only a few gelaterias have the original recipe.

After ice-cream it's perhaps time to shed off the calories you've just piled. And ...

### ... Have the Most Breathtaking View of Florence

This is where we still get Visual. Speaking of the most beautiful view of Florence, some people might think it's taking the stairs of Campanile di Giotto. Wrong. Some may think it's Piazzale Michelangelo,

where tourist buses usually stop. Wrong again. There is only one spot, where you can have the most beautiful view of Florence: Basilica di San Miniato. Usually, there are very few people on top, it's peaceful and quiet. You can really enjoy. And while you're descending, you might start thinking of ...

### ... The Best Place for Lunch in the Whole Florence

If I say it's amazing it's an understatement. It's family-run and it's totally Italian, mostly visited by locals. Small tables close together, so it's difficult to get by, covered by checked tablecloth and – there's no menu. The owner or his son come to the table and talk you through all types of first dishes and main dishes. You can choose from many. And all of them are too good. Honestly. And the price is set. Lunch (first, second dish with a side dish and a bottle of water) will cost you 12.50. For Florence this is a bargain. And where can you find this "trattoria"? Trattoria Il Contadino, Via Palazzuolo 69.

And if you're still up to do some walking, sight seeing or whatever and later on you want a quick snack, just get a ...

### ... Panino

The Italian sandwich. The best place? I Fratellini, Via de Cimatori 38/rosso, just off the main Via Calzaiuoli. They serve paninos with incredible stuffing, which you can choose yourself. And get a glass of chianti as well.

Similar to the Italian panino is a thing called "la focaccia". The dough is similar to pizza's and it's usually seasoned with olive oil and salt. If you get it at Bondi, Via dell'Ariento, 85 (mercato di San Lorenzo) first you'll be dazed with the place (and the owners) and especially at the fillings they suggest and have available. BTW, it's cheap and it fills you up until dinner.

Then after that it's time to do some shopping. San Lorenzo area offers even too many opportunities to get rid of your euros. And once you're there, you just can't go back home without a nice pair of shoes. Even people from Milan and Rome come to Florence to buy shoes. The IT place.

And guess what ... It's already evening. Time to put your new shoes on and sparkle. So, first of all grab an ...

### ... Aperitivo

This is a pre-dinner snack. When in Florence and especially during April-Oct period I usually hit a place by the river or Santa Croce area. The latter is known for its nice aperitivo places. How does this work, anyway? You enter a bar, order an alcoholic or a non-alcoholic aperitivo and then you can also help yourself to different snacks. My favourite used to be Bar Moyo, Via dei Benci 23, Santa Croce. A nice, stylish place, easy lounge music, perfect pre-dinner place. Try a "negroni", a drink with classic gin, Campari and sweet vermouth.

And if you can still make it after all of that, just go and have some ...

### ... Dinner with Bistecca alla Fiorentina

I recommend Sabatino, Via Pisana 2 (rosso), just next to the medieval San Frediano if you want to try the original Florentine T-bone steak or Bistecca alla Fiorentina. An easy-going, laid-back place, same as earlier, mostly locals visit it. It has more than reasonable prices for the quality it offers. In the evening it fills up pretty fast, so try to be there early (for the Italians this is 7 pm).

And please don't argue with the waiter that you want to have it well-done (they won't even ask, anyway). Because it's simply not the same thing. Just try it the way they make it in Florence.

And if you're not up to such quantity or the-way-it's-made meat, get their stuffed artichokes instead. Yummy!

And wine? Their house wine is usually good, otherwise I suggest Rosso di Montalcino or even Brunello. The latter is the best red wine from this region, but both are excellent, full-bodied wines.

Well ... Otherwise, anywhere you go have a good one. You deserve it.

Oh, and BTW, I solemnly swear that all the information revealed in this article is true. I lived in Florence for six years.



## SLOVENSKI KADROVSKI KONGRES 2013

### POKROVITELJI SLOVENSKEGA KADROVSKEGA KONGRESA 2013

*Zlati pokrovitelj kongresa*



*Pokrovitelji kongresa*



*Pokrovitelj teka*



*Pokroviteljem kongresa se zahvaljujemo za sodelovanje!*



Preprečite mobing v vaših organizacijah in se nam pridružite na intenzivnem tečaju



## USPOSABLJANJE POOBLAŠČENCEV ZA PREPREČEVANJE MOBINGA

Usposabljanje bo **10. in 12. decembra 2013 (15 šolskih ur)**,  
v Veliki seminarški dvorani, Poslovni center Alta,  
Železna cesta 18, Ljubljana.

### KAJ BOSTE PRIDOBILI Z UDELEŽBO NA USPOSABLJANJU?

- spoznali boste 45 pojavnih oblik psihičnega in čustvenega nasilja;
- znali boste razlikovati mobing od drugih negativnih pojavov na delovnem mestu;
- spoznali boste preventivne metod boja proti mobingu na ravni organizacije in posameznika;
  - usvojili boste zakonske regulative, ki urejajo področje psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu;
- usposobljeni boste za implementacijo in uresničevanje preventivnih strategij v organizaciji;
  - sposobni boste z informacijami pomagati žrtvam psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu.

### KNJIGA RECITE MOBINGU NE – DRUGA DOPOLNJENA IZDAJA!

Udeleženci usposabljanja prejmete tudi **knjigo z nasveti o tem, kako prepoznati in preprečiti mobing**

#### **Recite mobingu NE**

*Obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja*  
avtorice dr. Danijele Brečko.



**Opravljen zaključni izpit vam prinaša  
certifikat preizkušeni pooblaščenec za preprečevanje mobinga!**

**Zgodnja prijava do 25. oktobra 2013 vam prinaša ugodnejšo kotizacijo!**

### **❶ PODROBNEJŠE INFORMACIJE IN PRIJAVE**

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana  
Informacije in prijave: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445  
E-pošta: [izobrazevanje@planetgv.si](mailto:izobrazevanje@planetgv.si)

**Spletna stran: [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)**

Jana Hojnik  
 Dr. Mitja Ruzzier  
 Dr. Doris Gomezelj Omerzel  
 Dr. Jasna Auer Antončič  
 Mag. Blanka Tacer

# PODJETNIŠKI UPI 2013

Fakulteta za management, Univerza na Primorskem



Dogodek Podjetniški UPI 2013

*Na mladih svet stoji!* je rek, ki ga ponavljajo že generacije. Glede na ekonomske razmere in pomanjkanje delovnih mest, zlasti za mlade, pri nas in v Evropi, biti mlad ni več dovolj, **treba je ravnati podjetniško**. Za uspešno podjetniško pot so potrebni tudi ustrezno znanje in izkušnje. To je vodilo, ki žene skupino strokovnjakov z Univerze na Primorskem, združene v Univerzitetno katedro podjetništva.

Vse se je začelo leta 2010, ko je bil v okviru Fakultete za management organiziran prvi dogodek, takrat imenovan še *Podjetniški izzivi*. Podjetniške vrste znanja so interdisciplinarne in ugotovili smo, da obstaja na Univerzi in zunaj nje še precej drugih strokovnjakov, ki se ukvarjajo s podporo podjetništvu, njegovim razvojem, inovativnostjo in delom z mladimi, zato smo s podporo članic Univerze leta 2011 ustanovili **Univerzitetno katedro podjetništva, ki jo od začetka vodi dr. Mitja Ruzzier**. Slednja sedaj skrbi za organizacijo tradicionalnega, letos že četrtega dogodka Podjetniški UPI. Njen pomemben projekt je tudi **Inovacijska šola** (<http://apps.mikrobiz.net/is/sl>). Katedra vključuje vrsto strokovnjakov in profesorjev z Univerze na Primorskem, pa tudi zunaj nje. **Vizija razvoja dogodka, ki sledi viziji katedre**, je postati osrednji dogodek na Obali, povezan s podjetništvom, inovativnostjo, kreativnostjo in njihovo promocijo, podjetniško kariero in sodelovanjem med akademsko sfero ter gospodarstvom. Vse, ki ste pri tem pripravljene pomagati, vabimo k sodelovanju. **Osrednja točka letošnjega dogodka je bil izbor najboljših študentskih**

**poslovnih načrtov**. Razglasitev je napeto pričakovalo več kot 200 študentov z UP Fakultete za management iz študijskih središč: Koper, Celje in Škofja Loka ter UP Fakultete za turistične študije – Turistica. Ti so v študijskem letu pri predmetih, povezanih s podjetništvom, pripravljali poslovne načrte za svoje podjetniške ideje. V vsaki izvedbi so bili izbrani finalisti, v finalni izbor se je uvrstilo 15 poslovnih načrtov, komisija pa je pred dogodkom izbrala zmagovalni poslovni načrt. Prve tri zmagovalne skupine so za marljivo delo med študijskim letom in najboljše poslovne načrte dobile bogate praktične nagrade, ki so jih prispevali podjetje Planet GV, Educator, d. o. o., UP Fakulteta za management in UP Fakulteta za turistične študije Turistica. Dogodek Podjetniški UPI 2013 je zaznamovala velika udeležba študentov, članov Univerzitetne katedre podjetništva in drugega zainteresiranega občinstva.

Dogodek je obogatila **okrogla miza Znanje in inovativnost v podjetništvu**, ki jo je moderirala dr. Doris Gomezelj Omerzel (Fakulteta za management, UP). Gostje iz gospodarstva, dr. Danijela Brečko, direktorica podjetja Planet GV, ki je bilo tudi generalni sponzor dogodka, Vito Komac (strokovnjak za podjetništvo in inoviranje) in Jakob Žigante (predsednik Združenja družinskih podjetij, FBN Adria), so študentom in drugemu občinstvu postregli z zanimivimi nasveti in priporočili glede pomena inovativnosti v podjetništvu in njihove morebitne podjetniške kariere.

Dogodek je okronal **podpis krovnega sporazuma o sodelovanju med Fakulteto za management Univerze na Primorskem in podjetjem Planet GV**, ki sta ga slovesno podpisali dr. Anita Trnavčević, dekanja fakultete, in dr. Danijela Brečko, direktorica podjetja Planet GV. To je

dobro izhodišče za nadaljnje delo in potrditev, da je sodelovanje in povezovanje med prakso ter akademsko sfero pot do napredka in uspeha. Več o delovanju UP katedre podjetništva in drugih članih zunanaj Univerze pa na spletni strani: <http://apps.mikrobiz.net/ie/sl/>.



*Okrogla miza Znanje in inovativnost v podjetništvu*



*Podpis krovnega sporazuma o sodelovanju med Fakulteto za management in Planetom GV*

PLANET  
GV



vas vabita k prijavi na že 13. razpis za podelitev priznanj

## TOP 10 – IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT 2013



**Z razpisom izbiramo 10 najuspešnejših podjetij/organizacij, ki v izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih vlagajo največ!**

Na razpis se prijavite, če vaše podjetje/organizacija:

- izkazuje neposredno povezanost izobraževalne in poslovne strategije,
- sistematično zbira novo znanje in spodbuja odkrivanje ter prenašanje tihega znanja,
- zagotavlja zaposlenim preskušanje in širjenje na novo pridobljenega znanja,
- spodbuja izobraževanje vseh zaposlenih.



Več o razpisnih pogojih in prijavi na razpis na [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si) (13. konferenca Izobraževalni management 2013).

Rok za prijavo na razpis je **do 1. oktobra 2013**.

Razglasitev in podelitev priznanj TOP 10 2013 bo v okviru tradicionalne, **13. konference Izobraževalni management 2013, ki bo 22. oktobra 2013 na Bledu.**

**Sodelujte in se uvrstite na lestvico 10 najboljših na področju izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih!**

### INFORMACIJE:

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, Ljubljana  
 Telefon: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445  
 E-pošta: [izobrazevanje@planetgv.si](mailto:izobrazevanje@planetgv.si)  
 Spletna stran: [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si), [www.hrm-revija.si](http://www.hrm-revija.si)



## Pisali bomo

V prihodnji tematski številki revije HRM **HRM in urejanje delovnih razmerij v praksi** preberite:

- o pregledu oblik dela na trgu dela,
- o novi ureditvi študentskega dela in dela na črno,
- o možnih oblikah dela po ZDR-1 z vidika obdavčitve,
- o opravljanju dela in storitev v drugih državah,
- o evalvaciji aktivne politike zaposlovanja,
- o odpovedi pogodbe o zaposlitvi po ZDR-1 in dilemah v praksi.

Posvetili se bomo tudi **organizacijski vitalnosti** in pisali o povečevanju vpliva mentalnega zdravja na organizacijsko vitalnost in OrVi-kalkulatorju - modelu za oceno materialnih posledic nevitarnosti v organizacijah.

Naj vas skozi poletje spremlja tudi vaša strokovna revija, jeseni pa vas vabimo na 7. posvet Urejanje delovnih razmerij v praksi (11. septembra 2013) in že 16. konferenco O ravnanju z ljudmi pri delu (HRM) 2013 (19. septembra 2013)!



**HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu**

Številka 53, junij 2013, letnik 11, ISSN: 1581-7628

**Izdajatelj**

Planet GV, poslovno izobraževanje, d. o. o.

**Odgovorna urednica**

Dr. Danijela Brečko

**Urednica**

Monika Zalokar

**Uredniški odbor**

Dr. Adriana Rejc Buhovac, dr. Bogdan Lipičnik, mag. Karmen Gorišek, Viktor Vild, dr. Bor Rozman, Barbara Krajnc, Drago Bahun

**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, svetovalec na področju ravnanja z ljudmi pri delu, Talentworks Group

**Oblikovna zasnova**

Kamerad.net

**Grafike**

Alten10

**Tehnični urednik in prelom**

Samo Bogovčič

**Lektura**

Marija Sonja Pezdirc

**Naklada**

750 izvodov

**Tisk**

SCHWARZ PRINT, d. o. o.,  
Koprska 106 d, 1000 Ljubljana

**Oglasno trženje**

Planet GV, tel: 01/30 94 441, 01/30 94 416  
E-pošta: info@hrm-revija.si

**Naslov uredništva**

**Planet GV**

Železna cesta 18, 1000 Ljubljana  
Tel. 01/30 94 444, faks 01/30 94 445  
E-pošta: info@hrm-revija.si  
Spletna stran: www.hrm-revija.si

**Naročila**

Naročilo na revijo lahko pošljete po faksu, e-pošti ali spletu.

Revija izhaja šestkrat na leto.

Posamezen izvod je 17,99 €.

Letna naročnina znaša 102,54 €.

Letna naročnina za študente

(s 30-odstotnim popustom) znaša 75,54 €.

DDV je vključen v ceno.

**Prispevki v reviji HRM so vneseni v vzajemno bibliografsko bazo COBISS!**

POLNI CERTIFIKAT



Vabimo vas na intenzivno izobraževanje za vodje in vse, ki se ukvarjate s coachingom



## COACHING AKADEMIJA

### RAZVOJ NOTRANJIH COACHEV

Drugi  
razpis  
uspešne  
akademije!

Akademija bo potekala v 7 modulih:  
16. oktobra, 23. oktobra, 6. novembra, 14. novembra, 22. novembra,  
28. novembra in 6. decembra 2013

v Poslovnem centru Alta, Železna cesta 18, Ljubljana.

#### PROGRAM

1. modul:

COACHING V SODOBNIH POSLOVNIH SISTEMIH IN USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI

2. modul:

ANALIZA RAZVOJNIH POTREB IN NAČRTOVANJE PROCESA COACHINGA

3. modul:

COACHING IN OPOLNOMOČENJE

4. modul:

COACHING V PRAKSI

5. modul:

5. STROKOVNA KONFERENCA O COACHINGU (Bled)

6. modul:

INDIVIDUALNI COACHING: IZ TEORIJE V PRAKSO

7. modul:

ZAKLJUČNI ASSESSMENT

#### SODELUJOČI PREDAVATELJI



Bojan Brank



Dr. Danijela Brečko



Brane Gruban



Anton Majhen



Ksenija Špiler Božič



Bogo Seme



Karin Elena Sánchez

Udeleženci po uspešno zaključenem programu pridobijo certifikat »Usposobljen notranji coach«.

Ob zgodnji prijavi do 11. septembra 2013 si zagotovite ugodnejšo kotizacijo!

#### **i** INFORMACIJE IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana, informacije in prijave: 01/30 94 444, E-pošta: izobrazevanje@planetgv.si, faks: 01/30 94 445

Spletna stran: [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)

## Kako zagotoviti rast podjetja in hkrati nagraditi zaposlene? Gospodariti je treba **modro!**

Svoje poslovne cilje lahko uresničite s pomočjo vključitve v kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje ter tako poskrbite za finančno varnejšo starost svojih zaposlenih. Dodatno pokojninsko zavarovanje je namensko dolgoročno varčevanje za starost, s precejšnjo davčno spodbudo, kar je ključna prednost pred drugimi oblikami varčevanja.

### Zadovoljni zaposleni tvorijo uspešno podjetje

Delodajalec, ki v dobro zaposlenega vplačuje premijo, od tega zneska ne obračuna prispevkov za socialno varnost, vplačana premija pa se zaposlenemu ne všteva v osnovo za dohodnino. Vplačane premije v posameznem letu se priznajo kot davčna olajšava pri davku od dohodka pravnih oseb oziroma pri davku od dohodkov iz dejavnosti.

### Kaj delodajalcem prinaša dodatno kolektivno pokojninsko zavarovanje:

- uresničitev **odgovornosti do zaposlenih**, saj s tem izrazite, da vam ni vseeno za zaposlene tudi, ko prenehajo delati v vašem podjetju;
- **zadovoljstvo zaposlenih**, saj bodo imeli manj skrbi za svojo prihodnost;
- izbirate lahko najboljše kadre, saj je zagotovljena dodatna pokojnina v očeh ozaveščenega zaposlenega že danes **konkurenčna prednost** pri izbiri delodajalca.

### Podjetja prevzemajo odgovornost za socialno varnost zaposlenih v obdobju, ko ne bodo več aktivni

Zaposlenemu se na njegovem osebnem računu zbirajo in redno mesečno plemenitijo denarna sredstva. Tako bo ob upokojitvi poleg pokojnine iz obveznega zavarovanja užival tudi dodatno pokojnino v obliki mesečne rente.

**Mi** vam ponujamo rešitev, da podjetju zagotovite rast in hkrati spodbudite svoje zaposlene.

**Odločitev** za dodatno pokojninsko zavarovanje je ena najpomembnejših odločitev, ki jih boste kadar koli sprejeli.

**Denarna sredstva**, ki jih boste namenili za dodatno pokojninsko zavarovanje za svoje podjetje, so za vas davčna olajšava, vašim zaposlenim pa omogočajo brezskrbno starost.

**Razvoj** podjetja in vaših zaposlenih je torej v vaših rokah.

**Ali** potrebujete še dodatna pojasnila in informacije?

Na voljo smo vam vsak dan med 8. in 16. uro na brezplačni telefonski številki 080 23 45 ali po e-pošti [info@modra-zavarovalnica.si](mailto:info@modra-zavarovalnica.si)

### Modro je razmišljati o jutrišnjem dnevu že danes.

Zato ne odlašajte in sklenite dodatno pokojninsko zavarovanje

